

VIVIANE REGINA MANSI

COMUNICAÇÃO, DIÁLOGO E COMPREENSÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Narrativas de liderança

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Strictu Sensu*, área de concentração “Comunicação na Contemporaneidade” e Linha de Pesquisa “Produtos Midiáticos: Jornalismo e Entretenimento”, como requisito parcial à obtenção do título de mestre em Comunicação.

Orientador: Prof. Dr. Dimas A. Künsch

SÃO PAULO

2014

Mansi, Viviane Regina

Comunicação, diálogo e compreensão: narrativas de liderança / Viviane Regina

Mansi – São Paulo, 2014

219 f.; 30 cm.

Orientador: Dimas A. Künsch

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

1. Comunicação com empregados. 2. Narrativas. 3. Liderança. 4. Diálogo.  
5. Sentido do trabalho I. Künsch, Dimas A. II. Faculdade Cásper Líbero, Programa  
de Mestrado em Comunicação. III. Comunicação, diálogo e compreensão:  
narrativas de liderança

**ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

**AUTORA: VIVIANE REGINA MANSI**

**“COMUNICAÇÃO, DIÁLOGO E COMPREENSÃO NAS ORGANIZAÇÕES NARRATIVAS DE LIDERANÇA”.**



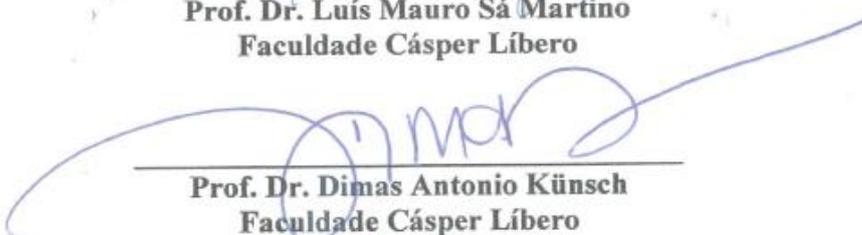
---

**Profa. Dra. Marlene Regina Marchiori**  
**Universidade Estadual de Londrina**



---

**Prof. Dr. Luís Mauro Sá Martino**  
**Faculdade Cásper Líbero**



---

**Prof. Dr. Dimas Antonio Künsch**  
**Faculdade Cásper Líbero**

**Data da Defesa: 13 de outubro de 2014.**

## AGRADECIMENTOS

Foram muitos os que contribuíram para a caminhada do mestrado ser mais prazerosa.

É preciso começar pela família, incluindo meus pais, Ilza Maria Mansi e Luiz Carlos Mansi. Quando eu sumia do dia a dia, eles foram os melhores avós do mundo para o Guilherme, hoje com cinco anos. Ao William Antonio Cerantola, marido, divertido, pesquisador exemplar. Sempre vinha com rompantes de luz tão úteis, tão “epistêmicos”.

Ao Julio César Barbosa que, desde sempre, me apresentou uma sedutora área de relações públicas.

Aos queridos Thatiana Cappellano e Bruno Carramenha, pela companhia incansável, e por tantos momentos incríveis. Pessoas para as quais me faltam adjetivos para expressar o quanto são importantes para mim.

Às queridas Talita Campoi Marinho e Thatiana Faria pelo suporte irrestrito ao longo de todo o mestrado, regado por um inabalável bom humor. Aos alunos do curso de Relações Públicas da Cásper Líbero, pelo incentivo e companhia nas mais diferentes jornadas, como a Nathalia Orteiro e o Miguel Varanda.

À Livia Dugais e ao Pedro Vitor de Melo Alves, que fizeram diversas e importantes revisões para me ajudar e ver os detalhes que eu não via mais depois de tantas leituras.

Aos meus colegas de mestrado que se tornaram um porto seguro: Guilherme Azevedo, Pedro Nogueira e Renato Martinelli. Gente que fez o curso valer mais a pena.

Aos professores do mestrado como um todo, que aqui eu reconheço por meio da menção ao Prof. Luiz Mauro Sá Martino, com quem eu tanto aprendi – tanto em aula como pelos livros dele que eu li.

Aos meus colegas de profissão que tanto me inspiram, como a Cynthia Provedel e o Fábio Betti, e também aos demais colegas que, especialmente por ter outra formação, me ensinaram tanta coisa, como a Carmen Macedo.

À Ana Cardoso, Veronika Falconer, Giles Platford e Ricardo Marek que, de formas diferentes, me deram suporte enquanto eu trabalhei na Takeda para cumprir as disciplinas do mestrado. Se não foi fácil pra mim, também não foi pra eles.

Agradeço também a Cásper Líbero, que já é parte de mim.

Por fim, cabem as mais longas palavras ao meu orientador, Dimas A. Künsch, com quem eu tanto aprendi. O que é mais importante, no fim das contas, não consta nos livros; tem a ver com o jeito de fazer as coisas, com a acolhida do pensamento, com as ideias inquietas, com a vontade de fazer junto, com a oportunidade que ele me deu de estar perto dele e de todos os dele.

Tenho certeza de que faltou mencionar um tanto de gente, mas eu não perderei a chance de agradecer a todos pessoalmente.

## RESUMO

Esta dissertação investiga a existência e as condições de uma interação dialógica no contexto organizacional, tomando como objeto de estudo a visão de lideranças, entendidas como um dos polos fundamentais de elaboração de processos midiáticos nas organizações. Entende-se, sob a perspectiva teórica da compreensão, circunscrita ao que se convencionou chamar de Comunicação Interna, neste trabalho denominada Comunicação com Empregados, a pesquisa a respeito das potencialidades do diálogo como campo de oportunidades para a criação de sentido no trabalho, a partir da narrativa dos líderes. Por meio de revisão bibliográfica e entrevistas em profundidade com gerentes de grandes empresas e com especialistas, este estudo busca aprofundar o tema a partir da elaboração teórico-conceitual sobre as vivências práticas desses profissionais. Defende-se que o ponto de vista compreensivo, tanto no sentido intersubjetivo, ou seja, de criação de espaços em que as pessoas possam estar juntas e dialogar sobre as questões que as afetam, quanto de produção de conhecimento - visões plurais, inclusivas, dialógicas, complexas - pode representar um encaminhamento para eventuais tensionamentos entre sucesso da organização e satisfação do indivíduo. Trata-se, portanto, de dar lugar às narrativas como lugar de conhecimento e tecer um discurso pertinente a partir de uma visão privilegiada desses entrevistados. Parte-se da premissa, a verificar, de que o líder compreende a importância e urgência de se comunicar, mas tem dúvidas sobre a contribuição do diálogo nesse processo e, ao mesmo tempo, investe pouco tempo para dialogar com seus empregados. No campo dos referenciais teóricos mais importantes encontram-se os conceitos de complexidade (Morin), de compreensão (Morin, e Künsch, D.), de comunicação organizacional, comunicação com empregados e cultura organizacional (Marchiori, Kunsch, M.) e de diálogo (Buber, Whitaker, Bohn e Gerard).

**Palavras-chave:** Comunicação com Empregados. Narrativas. Liderança. Diálogo. Sentido do trabalho.

## ABSTRACT

This dissertation investigates the existence and the conditions of dialogic interaction in the organizational context, taking as its object of study the vision of leadership, understood as one of the centers of development of media products in organizations. It is understood, from the theoretical perspective of comprehension, limited to the so-called internal communication, this work names "communication with employees", research regarding the potential of dialogue as a field of opportunity for the creation of meaning in the work, from the vision of the leaders. Through literature review and qualitative interviews with managers of large companies and with experts, this study aims to examine the subject from the theoretical and conceptual elaboration on the practical experiences of these professionals. It is argued that the point of view of comprehension, both in the intersubjective sense - ie, creating spaces where people can be together and talk about issues that affect them - the production of knowledge - plural visions, inclusive, dialogic, complex - may represent a referral for possible tensions between organizational success and satisfaction of the individual. It is, therefore, give rise to narratives as a place of knowledge and weave a relevant speech from an insider's view of these respondents. We start from the premise, to check, that the leader understands the importance and urgency to communicate, but has doubts about the contribution of the dialogue in this process and at the same time, invest little time to talk with your employee. In the field of the most important theoretical frameworks are the concepts of complexity (Morin), understanding (Morin, and Kunsch, D.), organizational communication, communication with employees and organizational culture (Marchiori, Kunsch, M.) and (Buber, Whitaker, Bohn and Gerard) dialogue.

Keywords: Employee Communication. Narratives. Leadership. Dialogue. Meaning of work.

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Diferenças entre os conceitos de gestor e líder .....	45
Tabela 2 – Comparação de diferentes perspectivas de liderança .....	48
Tabela 3 – Dimensões do sentido do trabalho .....	54
Tabela 4 – Comparação entre diálogo compreensivo e compartilhamento de informação .....	71
Tabela 5 – Especialistas entrevistados .....	74
Tabela 6 – Gestores entrevistados .....	96

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1:	Veículos de Comunicação Disponíveis aos Funcionários .....	35
Gráfico 2:	Principal Veículo de Comunicação Interna .....	35
Gráfico 3:	Comportamento das empresas altamente eficazes .....	57
Gráfico 4:	Como gerentes de empresas altamente eficazes estreitam a comunicação com os empregados .....	57

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO .....	10
1 A SOCIEDADE, A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO NA CONTEMPORANEIDADE ....	16
1.1 Relações possíveis entre sociedade, organização e indivíduos .....	16
1.2 Comunicação no ambiente organizacional .....	25
1.3 A comunicação com os empregados .....	31
1.4 Espaços de interação .....	38
2 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: DIÁLOGO, COMPREENSÃO E SENTIDO .....	42
2.1 Sobre a liderança .....	42
2.2 O líder no contexto da complexidade .....	49
2.3 Sentido do trabalho .....	51
2.4 O papel das áreas de comunicação .....	55
2.5 Comunicação e diálogo como meios para o líder acessar o sentido do trabalho	61
2.6 Diálogo e compreensão .....	66
3 NARRATIVAS DE LIDERANÇA .....	72
3.1 Narrativas como lugar de conhecimento .....	72
3.2 Objetivos .....	74
3.3 O primeiro encontro: as narrativas dos especialistas .....	74
3.4 O segundo encontro: as narrativas dos gestores .....	95
3.5 Construções possíveis de sentido .....	109
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	112
REFERÊNCIAS .....	115
APÊNDICES .....	120

## INTRODUÇÃO

A comunicação com empregados é um espaço relativamente recente dentro do campo da comunicação organizacional que, por sua vez, também não carrega muitas décadas de existência. Ambas têm sua origem na prática. Talvez resida aí uma característica muito marcante da função: seu aspecto instrumental. Muito se fala sobre os veículos de comunicação, como jornais, revistas, intranets, redes sociais, e menos espaço é dado à dimensão dialógica da comunicação. É como se o sucesso da comunicação com empregados só fosse possível quando o suporte tem qualidade, ou seja, quando esses veículos são bem-feitos em termos de qualidade de texto e imagem, quando a distribuição é boa, quando eles retratam a realidade da empresa e das pessoas. Esse olhar faz com que a maior parte do tempo dos comunicadores esteja conectado com a feitura desses suportes se comparado ao tempo dedicado a outras questões, tais como os dilemas das lideranças na comunicação dos empregados.

Nas últimas duas décadas (1990-2000), quando se pode observar a importância que a comunicação com empregados ganhou nas organizações, muitas questões começaram a ser levantadas sobre sua eficiência e até mesmo sua razão de ser. Esta dissertação insere-se nesse contexto de reflexão sobre os espaços possíveis dessa função nas organizações, à luz das mudanças de interesse e características das forças de trabalho, das mudanças das preocupações empresariais e também das mudanças marcantes dos tempos em que vivemos.

A partir da experiência concreta em grandes organizações e do estudo acadêmico, comecei a formatar este trabalho, que é dedicado a investigar a existência e as condições de uma interação dialógica no contexto organizacional, tomando como objeto de estudo a visão das lideranças, entendidas como um dos polos fundamentais da elaboração de produtos midiáticos nas organizações. São as lideranças, assim como os veículos de comunicação, importantes nesse processo. Elas não se contrapõem – pelo contrário, são faces da mesma moeda, caminhos possíveis para a discussão do sentido do trabalho.

Ao longo dessa jornada, fui me dando conta da importância de definir meu lugar de fala e de adotar algumas premissas que pudessem contribuir para direcionar meu olhar ao meu objeto de estudo: o espaço de diálogo na comunicação dos líderes. Essas quatro premissas merecem, desde já, ser sublinhadas: (i) o uso da expressão comunicação com empregados em vez de comunicação interna, (ii) a visão de que o lugar de trabalho deve ser um lugar de satisfação, (iii) o tom apreciativo a respeito das possibilidades que o ambiente organizacional e o diálogo podem proporcionar para o indivíduo, a empresa e a sociedade e, por fim, (iv) a aceitação da incerteza como parte dos tempos em que nós vivemos. Juntas, elas ajudam a estabelecer os recortes e a narrativa desta dissertação. Vale, ainda, falar um pouco mais sobre cada uma delas.

A primeira premissa está relacionada ao uso da denominação “comunicação interna”. Tendo a usá-la cada vez menos. Prefiro falar agora de comunicação com empregados. Alguns leitores decerto vão estranhar o tema. Essa nova terminologia ainda não se consolidou, mas já marca uma diferença importante nas organizações. O conceito geográfico de “interno” ou “externo” é hoje muito tênue graças ao avanço das tecnologias e das mídias sociais. Não parece ser apropriado, com o avançar desta década, usar essa definição para nos referirmos àquilo que fazemos com e para o empregado. Este, sim, merece estar no chamamento, pois é com os olhos voltados para suas necessidades e para as relações que se constroem em torno dele que eu escrevo.

A segunda tem a ver com a crença de que o lugar de trabalho deve ser um espaço de satisfação. Se assim não for, levantar todos os dias passará a ser um fardo, pelo menos para boa parte da população economicamente ativa mundial. Refletir sobre essa questão coloca em cheque a crença de que comunicação com empregado tem o objetivo de engajá-lo. Este ponto de vista, nesta visão, dá espaço a um outro, que equilibre o sucesso da organização e a satisfação do indivíduo: sentido do trabalho.

Quando se fala em engajamento, normalmente nos referimos à disposição dos empregados em alcançar um objetivo comum. A tensão que aqui se coloca é que normalmente o engajamento acaba sendo traduzido nas organizações como a boa-vontade do empregado em trabalhar “um pouco mais”, sob “um pouco mais de pressão”, trazendo “mais produtividade”. São normalmente mais horas de trabalho, menos tempo com a família e não necessariamente mais respeito para com o empregado.

Resumindo o pensamento, o engajamento acaba privilegiando a empresa em detrimento do empregado num jogo que não é declarado. Cria-se, portanto, uma forma de exercício de poder com a qual é difícil de lidar, pois sobra conhecimento do empregador em como utilizar práticas para seduzir e engajar, ao mesmo tempo em que falta ao empregado repertório e consciência para não se deixar levar pela magia momentânea daquilo que é ofertado em troca do tal engajamento.

Interessante notar como se popularizam os rankings de melhores empresas para se trabalhar no Brasil. Duas das grandes revistas brasileiras – *Época* e *Você S/A* – dedicam-se a identificar quais empresas são mais merecedoras de estarem ali, eleitas pelos próprios empregados, como aquelas dignas de nota. O efeito para a empresa é imediato: mais publicidade gratuita, facilidade para atrair talentos, criação de um ambiente interno no qual, se alguém se desajusta, é capaz de pensar primeiramente se não se trata de uma questão pessoal em vez de um problema com a empresa. Mais interessante ainda é verificar que as empresas que se destacam dentre as melhores são aquelas que oferecem benefícios como auxílio na compra de imóveis, na oferta de feira orgânica, e assim por diante. Ou seja, para o trabalho ter sentido, é necessário criar sentido em tudo que não é, na essência, trabalho. A busca pelo engajamento tem criado um mercado paralelo de “trocas psicológicas”.

Destaco, como terceira premissa, que é necessário ser otimista. O campo da comunicação com empregados é fértil, há gente bem intencionada dentro das organizações, existem circunstâncias que fazem com que o empregado queira trabalhar com prazer e, nesse contexto, o diálogo pode ser a trilha que constrói esse ambiente.

Na efervescência da tecnologia, nossa discussão se voltou mais uma vez para os suportes: como melhorar a intranet, como introduzir novas mídias sociais para o empregado se comunicar mais com a empresa. Não houve, contudo, uma reflexão mais profunda sobre o fato de abrir novos veículos seria suficiente para que a cultura do diálogo prevalecesse nas organizações. Porém, ser otimista não significa ser ingênua com relação às tensões do espaço de interação dos empregados na empresa. Há desafios a serem vencidos.

É tempo, então, de apresentar a última premissa: a de aceitar as incertezas como parte da complexidade dos tempos em que vivemos. Aqui, pretendo me ocupar das perguntas, mais que das respostas. Numa visão mais compreensiva de mundo e do

conhecimento, a incerteza é parte do real – é, como diria Morin, um dos sete saberes necessários à educação do futuro, pensamento que deu título a uma de suas obras.

Assim nasce esta dissertação, cujo tema central, como já foi dito, é investigar a existência e as condições de uma interação dialógica no contexto organizacional, a partir do entendimento dos líderes, sejam eles aqueles que têm pessoas se reportando a si ou ainda aquelas pessoas – comunicadores da organização ou agências – que trabalham nessa direção de buscar formas de criar, aumentar ou melhorar essas interações.

Quando o diálogo for evocado, será no sentido de possibilitar a compreensão. Compreensão, aqui, entendida como uma atitude. Defende-se que o ponto de vista compreensivo, tanto no sentido intersubjetivo – ou seja, de criação de espaços em que as pessoas possam estar juntas e dialogar sobre as questões que as afetam – quanto de produção de conhecimento – visões plurais, inclusivas, dialógicas, complexas –, pode representar um encaminhamento para eventuais tensionamentos entre sucesso da organização e satisfação do indivíduo. A explicação em um ou outro momento será bem-vinda, mas não para fechar conceitos. Pelo contrário: haverá um lugar de honra para o princípio da incerteza, porque isso é do humano, e o humano quer ser o sujeito deste trabalho.

Artigos, livros e congressos mais recentes apontam para a relevância da comunicação da liderança, ou seja, da comunicação feita pelos que representam a empresa para os empregados. Estudos publicados pela Aberje e pela *International Association for Business Communication* (IABC), citados neste trabalho, mostram crescimento consistente do interesse das empresas em comunicação com empregados. As equipes que lidam com o tema estão mais estruturadas e têm ampliado o investimento ano a ano. Porém, ano após ano, respondentes dessas pesquisas apontam como desafios tanto o envolvimento do gestor na comunicação como a necessidade de aumentar o engajamento dos empregados, e pouco se discute sobre o ambiente em que são construídas essas narrativas e os caminhos possíveis para tornar o trabalho mais acolhedor, produtivo e relevante.

São objetivos gerais deste trabalho, portanto, (i) entender como a comunicação dialógica e compreensiva pode ser um caminho viável para a produção de sentido nas

organizações e (ii) identificar a interface que as áreas de Comunicação com Empregados devem construir para se posicionar e trabalhar frente ao desafio de preparar a liderança para o diálogo. Mais do que objetivos de ordem teórica, expressos no desejo de fortalecer o referencial do papel da liderança na Comunicação com Empregados, este trabalho também pretende ser uma ponte entre a Academia e o Mercado, no sentido de incentivar a continuidade das discussões aqui propostas.

Inserido na Linha B do mestrado da Cásper Líbero, “Produtos Midiáticos: Jornalismo e Entretenimento” justamente por buscar compreender a produção de sentido a partir das narrativas da liderança na contemporaneidade, este trabalho não fechará conceitos. Tratará de uma visão complementar à dos instrumentos, hoje amplamente disseminados na literatura. Será uma oportunidade, uma tentativa quase despretensiosa, de tipo compreensivo, de mapear desafios, perplexidades, olhares a partir dos saberes que se criam na prática do exercício da função – seja ela de especialistas ou de gestores – pois parte-se da crença de que as narrativas são lugares de conhecimento sobre o mundo e uma forma de nos introduzir ao mundo das organizações a partir de uma visão privilegiada.

Dessa forma, o **primeiro capítulo** terá caráter mais teórico, recuperando as conexões entre as preocupações do empregado, da empresa e da sociedade na contemporaneidade. Também apresenta mais especificamente o espaço da comunicação com empregados e seus atores.

O **capítulo segundo** se concentrará na comunicação e nas suas intersecções com o exercício de liderança, além de explorar a contribuição do diálogo como espaço privilegiado para a construção de sentido e também para enfrentar as tensões da comunicação com empregados.

O **terceiro capítulo** dará ênfase às narrativas dos entrevistados e aos sentidos que são criados por elas. Será uma tentativa de pôr ordem no caos dos sentidos, naturais do mundo complexo em que vivemos, a partir de uma visão compreensiva que acolhe as incertezas, os erros, as dúvidas, e os caminhos escolhidos pelos indivíduos para dar significado àquilo que vivem. Em vez de respostas, este capítulo buscará um discurso pertinente e verdadeiro.

Os profissionais entrevistados não serão identificados pelos seus nomes, mas sim pelas ideias centrais que representam e pelo seu lugar de fala (especialista ou líder). Este texto se preocupará em entender a teia de significados que os entrevistados nos trazem. Não terá o desafio de apresentá-los de forma linear, mas de dar peso e ênfase ao novo sentido criado a partir da intersecção de livros, pesquisas e entrevistas.

Não há a intenção, ainda, de criar uma fórmula pronta que sirva de guia às empresas, mas sim de levantar questões para que cada uma busque sua inspiração para trilhar novos caminhos.

## **1 A SOCIEDADE, A ORGANIZAÇÃO E O INDIVÍDUO NA CONTEMPORANEIDADE**

Para pensar no contexto organizacional e, a partir daí, investigar a existência e as condições de uma interação dialógica, é importante também levar em consideração o momento em que vivemos. É como usar uma lente grande angular, ou seja, ampliar a nossa visão e entender algumas das forças que agem sobre as organizações. Da mesma forma, também podemos utilizar uma lente teleobjetiva ou, em outras palavras, uma lente para entender o detalhe, as partes que formam a organização.

Sociedade, organização e indivíduo são partes do mesmo todo. Como diz Baldissera (2003, p. 118), “a organização, como parte da sociedade (...), não se apresenta refratária a ela; não é deslocada da sociedade. Assim como a organização se realiza na sociedade, a sociedade manifesta-se nela”.

Entender suas características e suas tensões pode nos ajudar a compreender melhor, num segundo momento, o ambiente em que se dá a interação dialógica, tema central desta dissertação.

### **1.1 Relações possíveis entre sociedade, organizações e indivíduos**

Vivemos numa época que muitos autores denominam pós-modernidade, em contraposição à sua antecessora, modernidade. Argumenta-se que esse movimento, pós anos 1970, é marcado pela ruptura com a ideia central de razão. No seu lugar, fica a busca por algo que expresse melhor os tempos que vivemos. Como diz Martino (2010, p. 219), “o pensamento da modernidade perguntaria como elementos díspares se conectavam. O pós-moderno, por sua vez, questionaria a pergunta: quem falou que esses elementos são díspares?”. Trata-se de ver a realidade a partir da perspectiva em que tudo se conecta. Segundo Dennis Mumby (2013, p. 181), comunicólogo americano:

Onde a organização moderna incorpora princípios de estabilidade, previsibilidade, hierarquia, regras e estruturas e funções claras, a organização pós-moderna está organizada em torno de questões como a mudança constante, a instabilidade, flexibilidade e fortalecimento.

A pós-modernidade traz também a noção de continuidade, contrapondo-se ao inédito. Essa apropriação do passado e reinvenção do presente, aqui implícita, nos interessa, especialmente porque no campo organizacional, como veremos adiante, a história é marcada pela evolução, mais que pela revolução.

Interessa-nos, também, a crítica que a pós-modernidade faz da razão como princípio único e critério absoluto das coisas. Podemos ainda dizer que vivemos um momento de reapropriação das coisas. “Cobra-se cada vez mais a versatilidade de saber combinar o que nunca foi combinado”, como diz Guimarães (2011, p. 145). Tal característica também pode ser observada na empresa, que, à luz da falência dos métodos anteriores, tem trazido novas perspectivas para suas análises internas, tais como considerar as redes de influência para tomar decisões. Essas redes são criadas a partir de estudos antropológicos, e têm se demonstrado mais eficientes para lidar com as necessidades que se apresentam.

É um período, ainda, em que todos têm pressa. Essa pressa trouxe-nos um desafio maior, e levou o sociólogo Zygmunt Bauman a conceber o termo “modernidade líquida” para definir uma sociedade em que “as condições sob as quais agem seus membros mudam em um tempo mais curto que aquele necessário para a consolidação, em hábitos e rotinas, das formas de agir” (2007, p. 7). Para as organizações, o tema traz diversas implicações, algumas das quais são destacadas por Guimarães (2011, p. 146):

Na palavra organização encontra-se embutida a ideia de rotinas e hábitos cristalizados. Organizar é, por natureza, conspirar contra o acaso e tal conspiração não se faz senão pela fixação de hábitos, sem o qual os atos humanos se tornam sobremaneira imprevisíveis. No entanto, cada vez menos parece podermos contar com a cristalização de hábitos, uma vez que a fluidez na contemporaneidade tende a remetê-los de pronto à obsolescência.

Os hábitos não se cristalizam, e isso pode ser observado pelo período cada vez menor que o empregado permanece na empresa, ou pela quantidade de iniciativas deixadas de

lado antes de serem concluídas. Ou, ainda, pela crise das formas de trabalho tradicionais, entre as quais estão os vínculos empregatícios.

É um período fortemente marcado pela necessidade de novas respostas às velhas perguntas. Como argumenta Guimarães, “a pós-modernidade não anula a maior parte das características organizacionais da modernidade, mas inevitavelmente as extrapola”. Ele continua:

Um novo fator de complexidade sugere que novidades não sepultam tradições, mas, ao contrário, convivem com elas. A história é o amplo processo em que as permanências convivem com as inovações, mas não se pode desconsiderar que esse convívio vai gerando contradições, incertezas, complicações e imbricações com as quais só a ideia de complexidade nos ajuda a lidar (Guimarães, 2011, p. 148).

Aparece, então, o conceito de complexidade, como alternativa viável para a busca de novas respostas. Como diz Morin, “a ambição da complexidade é prestar contas das articulações despedaçadas pelos cortes entre disciplinas, entre categorias cognitivas e entre tipos de conhecimento” (2008, p. 177).

A novidade do termo traz ainda alguns mal-entendidos, como o de conceber a complexidade como receita ou resposta, em vez de desafio ao pensamento; como inimiga da ordem e da clareza ou mesmo como completude. Morin, no entanto, refere-se ao pensamento complexo como aquele que, “equipado com os princípios de ordem, leis, algoritmos, certezas e ideias claras, patrulha o nevoeiro, o incerto, o confuso, o indizível, o indecifrável” (2008, p. 231).

No campo organizacional, a ideia reverbera, pois não se trata de um espaço de certezas e pura lógica. Onde está o humano há a possibilidade de irmos além. Sobre este ponto, em particular, Morin recorda a necessidade de um pensamento que opere a circulação do “uno” e do “diverso” e o caráter complexo dessas relações. Sobre elas, ele postula três movimentos que não devemos perder de vista: (i) o todo é mais do que a soma das partes, (ii) ao mesmo tempo em que é menos que a soma das partes e, finalmente, (ii) o todo é mais que o todo, pois “o todo é mais do que uma realidade global, é um dinamismo organizacional” (Morin, 2008, p. 261).

Aqui, o exemplo funcionará melhor que qualquer explicação: uma organização, para bem operar, precisa de todos os seus departamentos, como Recursos Humanos, Produção, Marketing e Vendas. Cada uma dessas partes, sozinha, seria incapaz de produzir o melhor resultado possível. Juntas, porém, apresentam tensões que fazem com que percam sua máxima eficiência, pois precisam criar relações com as outras partes. Isso, por sua vez, exige negociação, diálogo, ajustes nas próprias ideias para seguir em conjunto. Essa perda, no entanto, é compensada pelo resultado final, pois todas as partes são necessárias para que o todo continue como tal. Esse todo, em harmonia e na sua complexidade, traz valor para as pessoas, para sua organização e para toda a sociedade.

Há ainda espaço para falarmos da globalização, marca dos tempos em que vivemos. Se a partir de um ponto de vista positivo é possível dizer que a globalização traz possibilidades de acesso a bens e ao conhecimento, uma outra visão facilmente poderia contrapor essa ideia inicial dizendo que, na prática, a globalização fortaleceu grupos com mais acesso ao capital e enfraqueceu uma imensa maioria que, “localizada”, se sente excluída. É uma ótica que privilegia o capital, o consumo, a produtividade, agilidade, a capacidade de inovação. Sendo estes os objetivos finais, todo o resto, incluindo o indivíduo, está colocado à margem dos produtos que são gerados. Bauman é um dos autores que se preocupa com os impactos dessa lógica, quando diz:

Cabe a eles (aos acionistas) mover a companhia para onde quer que percebam ou prevejam uma chance de dividendos mais elevados, deixando a todos os demais – presos como são à localidade – a tarefa de lamber as feridas, de consertar o dano e se livrar do lixo. A companhia é livre para mudar, mas as consequências da mudança estão fadadas a permanecer (Bauman, 1999, p. 12).

Segundo este autor, a anulação das distâncias temporais e espaciais permitidas pela globalização e pelas tecnologias verdadeiramente não existe. O que fica é a polarização desses elementos, com claro prejuízo para o indivíduo. Com isso, ao mesmo tempo em que se cria um mundo em que tudo é possível, esse mesmo mundo torna as distâncias ainda mais abissais. Para Bauman, trata-se de uma marca dos nossos tempos.

Freitas (2013, p. 151) dá outro enfoque à questão do tempo e do espaço. Ela vê, sim, um encurtamento de distâncias, e os benefícios que ela tem trazido na dimensão da diversidade e da alteridade. Diz ela:

As sociedades de hoje precisam incorporar no seu cotidiano a presença do outro, o diferente, como elemento essencial de sua própria existência. Vivemos uma era em que não se pode mais ignorar a existência do outro e somos obrigados – nessa interação – a nos comunicar, a construir, a resolver conflitos, a definir novas formas de trabalhar e viver juntos. A diversidade nas sociedades atuais é cada vez mais expressa no mundo organizacional, que tem como grande tarefa extrair dela o seu melhor, sem perder a consistência interna.

A visão de Freitas (2013) acolhe outras dimensões, como a mobilidade, descrita em três perspectivas. A primeira, mobilidade de capitais, torna possível uma empresa ter presença virtual, na maior parte do tempo, para analisar e decidir sobre questões que beneficiam os negócios. A segunda perspectiva, mobilidade de profissionais, dá conta da emergência de respostas rápidas à dinâmica de mercado e da possibilidade de identificar profissionais em qualquer parte do globo para responder rapidamente e adequadamente a esse desafio. É o que a autora reforça ao analisar os ganhos da expatriação em vez da contratação de novos profissionais:

As empresas entendem que a vantagem da rapidez na transferência desses profissionais é maior que o tempo necessário para formar um novo membro ou, mesmo, que este tempo de formação é muito maior que o exigido pelo processo de adaptação cultural do profissional expatriado e de sua família (Freitas, 2013, p. 159).

Por fim, a terceira perspectiva defendida por Freitas é definida como mobilidade organizacional, que observa o fenômeno de empresas inteiras, ou departamentos inteiros se mudarem de Estado ou país para se beneficiar de incentivos fiscais, legislações trabalhistas e custos de instalação e manutenção. Essas três mobilidades trazem consigo a necessidade, vista como positiva, de uma educação para a diversidade, para a acolhida do outro, para a interculturalidade. Ou, nas palavras da autora, essas mobilidades criam condições que “favorecem a sensibilidade para acolher o outro (ser um bom anfitrião) e respeitem a cultura de quem acolhe (ser um bom hóspede)” (Freitas, 2013, p. 161).

Após a leitura dessas duas visões sobre a realidade, ainda podemos retomar o pensamento de Almeida (2013, p. 53), que traz uma visão de certa forma conciliadora, quando diz que no ambiente organizacional coexistem “mundos distintos, complexos, ambíguos e fluidos, os quais resultam em rupturas, novas leituras e linguagens”. Segundo essa autora, os novos mundos “se caracterizam dialeticamente – fragmentados e globais, justapostos ou sobrepostos, efêmeros e duradouros, reais e virtuais. Como consequência, vivemos com múltiplas possibilidades” (2013, p. 53). É um mundo em que há pouco “preto no branco”, e as zonas cinzas, ao contrário do que a expressão tradicionalmente representou, é vista como possível e parte do real.

Vejamos, agora com detalhes, a questão da tecnologia, que ainda tem a ver com a dimensão tempo e espaço. Se antes o espaço era determinado pelo tempo, podemos dizer que hoje o tempo determina o espaço. Nessa nova lógica, falta tempo (e espaço) para absolutamente tudo. Falta tempo, inclusive, para prestar atenção no que quer que seja. A informação, assim como tantas outras coisas, é fluida, rápida e, em regra, superficial.

Preocupada com essa questão, Sherry Turkle (2012), pesquisadora do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*), no seu mais recente livro *Alone Together: why we expect more from technology and less from each other?*, reuniu mais de 15 anos de pesquisa sobre as pessoas e a web. Ela relembra que no passado nós entrávamos no mundo virtual para aprender sobre nós mesmos e, de volta ao mundo real, usávamos esse aprendizado. Passada uma década e meia desses achados iniciais, a autora destaca as mudanças ocorridas: a nossa crescente necessidade de controle e a facilidade que as mensagens de SMS e mídias sociais oferecem nesse sentido. A nossa necessidade de controlar define o que vamos ouvir ou edita questões que não nos interessa conhecer, modifica a nossa relação com o mundo e com as pessoas. Turkle acrescenta que a tecnologia nos atrai mais quando estamos vulneráveis. As redes sociais ajudam a criar a ilusão de companheirismo, mas com o “benefício” de não exigir os compromissos de amizade.

Segundo a autora, a tecnologia nos oferece três fantasias gratificantes: a possibilidade de dar atenção somente ao que dá prazer, a sensação de sermos ouvidos e a de nunca estarmos sozinhos.

A tecnologia criou, ainda, outro tipo de profissional: o disponível. Não são poucos os anúncios no LinkedIn (e não mais no Caderno de Empregos) que colocam, entre outros requisitos, a necessidade de o profissional poder ser acessível 24 horas por dia, 7 dias por semana. Ou, mesmo aqueles empregadores que não o fazem de forma direta, no anúncio do emprego, dão ao profissional um smartphone, pelo qual é possível acessar a rede interna ininterruptamente, não importando a circunstância. Eu mesma já fui convidada para reuniões em locais pouco convencionais, incluindo hospitais. Enquanto um empregado acompanha a cirurgia de alguém da família, também pode dar atenção às prioridades da organização. É visto como um sinal de engajamento. A tecnologia também deu espaço a outros arranjos de trabalho, entre eles o trabalho remoto. Se muitos se preocupam com o impacto negativo que a ausência das pessoas possa significar no ambiente de trabalho, viver em coletividade, em grandes centros urbanos, caóticos de trânsito e com elevados índices de poluição, o trabalho remoto também significa uma solução à luz dos interesses da sociedade.

Não podemos dizer, contudo, que a tecnologia só trouxe problemas. Também encurta distâncias entre as pessoas que tinham menos chance de se ver, permite que uma pessoa acesse publicações antes difíceis de encontrar, foi a solução para eliminar uma grande quantidade de papel anteriormente utilizada pelas organizações e acelerou o conhecimento de muitas áreas do conhecimento, incluindo a medicina. Nesse campo, a tecnologia passou a simular procedimentos que antes demoravam anos para serem obtidos. Isso significa, entre outras coisas, que o processo de descobrimento de novas drogas foi comprimido, beneficiando milhares de pessoas no mundo todo – pelo menos aquelas com acesso ao capital.

A partir daqui também é possível pensarmos no que o indivíduo considera sucesso. Vivendo sob uma lógica de consumo, que não é só uma lógica individual, mas da sociedade, na qual as organizações também desempenham um importante papel, o sucesso é medido pelo ter, camuflado por um ser (ou talvez um selfie?).

Bauman (1999, p.78) reflete sobre essa questão quando fala da sociedade do consumo:

O consumidor em uma sociedade de consumo é uma criatura acentuadamente diferente dos consumidores de quaisquer outras sociedades até aqui. Se os nossos ancestrais filósofos, poetas e pregadores morais refletiram se o homem trabalha para viver ou vive para trabalhar, o dilema sobre o qual mais se cogita hoje em dia é se é necessário consumir para viver ou se o homem vive para poder consumir. Isto é, se ainda somos capazes e sentimos a necessidade de distinguir aquele que vive daquele que consome.

Estar em movimento, para esses consumidores, “não é sinônimo de mal-estar, mas promessa de bem-aventurança”, completa Bauman, referindo-se à busca constante por algo, independentemente de sabermos o que é esse algo, ao qual estamos sujeitos nessa sociedade de consumo.

Os efeitos dessa sociedade também podem ser vistos nas organizações e em como agem com seus empregados. Aliás, seria ainda possível nos perguntarmos se a organização determina a sua atuação ou se é influenciada e se apropria do desejo desse grupo. Sobre essa questão, nos é útil mais um pensamento de Bauman, quando ele fala sobre o caráter de sedução ao qual estamos expostos. O autor se coloca frente à sociedade de consumo, e aqui, por similaridade, trazemos o conceito para o contexto da organização e, mais ainda, para a comunicação organizacional:

Para aumentar sua capacidade de consumo, os consumidores não devem nunca ter descanso. Precisam ser mantidos acordados e em alerta sempre, continuamente expostos a novas tentações, num estado de excitação incessante – e também, com efeito, em estado de perpétua suspeita e pronta insatisfação.

Essa insatisfação perene está presente nas organizações e daí surge a necessidade do engajamento, da troca psicológica. O indivíduo quer cada vez mais – mesmo que ele não saiba o que – e a organização atende a essa demanda promovendo iniciativas, das mais variadas e, quase sempre, tentando suprir uma demanda de consumo.

Algumas dessas iniciativas são relatadas por Nassar (2013, p. 159), quando ele se refere ao resgate “das narrativas baseadas no universo simbólico das empresas e instituições; uso de relatos orais; a memória dos empregados e dos consumidores; o resgate dos lugares, mitos de origem e dos ritos e rituais de cada empresa”. Para o autor, esse movimento é uma forma de o homem, marcado pela narrativa do consumo, ceder espaço para um “homem social, relacional”, onde o afeto tem seu espaço. É um tempo em que os “valores começam a apoiar a criação de sentido e significado do trabalho e do lazer na era do conhecimento, que retira do trabalho o ranço do passado, ligado ao sofrimento, à brutalização, à desqualificação do trabalhador e do tempo morto” (Nassar, 2013, p. 160).

Falamos, até o momento, ainda que de forma bastante breve, de globalização, sociedade de consumo, acumulação de capital e conhecimento, falência da razão como verdade única das coisas, mobilidade, interculturalidade, tecnologia, modelos de sucesso. São partes do mesmo todo, da realidade. De nada adianta, a esse momento, tentar criar um mapa mental linear de como essas questões se ligam ou se sustentam. Talvez pela dificuldade de fazê-lo dessa forma, apresentamos tantos conteúdos atuais em formato “nuvem de tags”, ou seja, colocando-os juntos, alguns maiores que outros numa representação de importância, mas fundamentalmente juntos.

Essas questões foram colocadas juntas neste início de capítulo para deixar clara a importância do pensamento acolhedor, que abraça diferentes perspectivas e a realidade em si. Como diz Schuler, “a realidade é, por si própria, e resiste às nossas experiências, representações, descrições ou imagens. Ela é complexa, multidirecional, formada de vários descontínuos” (2009, p. 187). Mumby também observa a diferença do período em que vivemos e os desafios que ele apresenta em termos de comunicação com empregados:

Está claro que a estrutura pós-moderna, pós-fordista organizacional afetou profundamente a maneira como as organizações – como sistema de comunicação – funcionam. Em alguns aspectos, a organização pós-moderna parece oferecer maiores possibilidades de participação dos trabalhadores na vida organizacional – o desenvolvimento de formas descentralizadas de tomada de decisão, tais como equipes de trabalho, dá aos funcionários um nível de autonomia que era impensável na modernista, burocrática e taylorizada organização. Além disso, as organizações estão, cada vez mais,

vendo os funcionários como importantes recursos humanos que funcionam otimamente quando em contato com um ambiente que seja confortável, humano e sensível à complexidade dos estilos de vida e às exigências do séc. 21. (Mumby, 2013, p. 202)

Além disso, o autor – que defende a teoria crítica da comunicação – também lembra a ironia que este período nos apresenta: temos exercitado novas formas de controle sobre esse novo empregado: as luvas de pelica substituíram a “mão de ferro”, mas isto também tem implicações. “Formas descentralizadas de controle podem ser mais sutis do que o controle direto, mas esta sutileza a torna ainda mais eficaz – e mais difícil de identificar e resistir”. (Mumby, 2013, p. 203).

A partir desse entendimento, aqui apresentado, caminharemos para um segundo olhar, mais específico, sobre a comunicação e, em seguida, a comunicação no ambiente organizacional.

## **1.2 A Comunicação no ambiente organizacional**

Quando olhamos em detalhes o ambiente organizacional e, mais ainda, a comunicação organizacional, também lá observamos esse todo complexo e a possibilidade de muitos entendimentos.

Cabe, de início, esclarecer o que aqui se entende por comunicação organizacional, pois o próprio termo ganha muitas nomenclaturas no mercado: ora comunicação empresarial, ora comunicação institucional ou, ainda, comunicação corporativa. No Brasil, em geral, entende-se por comunicação organizacional – ou qualquer outro nome que o leitor queira dar a ela – o conjunto de práticas que a empresa mantém, de forma ampla, para a organização se comunicar com seus diversos *stakeholders*, sejam eles internos ou externos, tais como a comunicação com empregados, mercadológica e institucional. Kunsch, além de defender o modelo de comunicação organizacional integrada, da qual fazem parte as relações públicas, o marketing e a comunicação com empregados, entende que a

comunicação organizacional deve “ajudar as organizações no cumprimento de sua missão, na consecução dos objetivos globais, na fixação pública dos seus valores, sob a égide dos princípios éticos” (2013, p. 147).

Ainda podemos destacar que é relativamente comum nessa área a realização de “cortes conceituais” para entender o todo. Kunsch é uma das autoras que adota esse procedimento, mas, ao fazê-lo, destaca que “não queremos dar a entender que tudo deva ocorrer de maneira tranquila, sem conflitos e em compartimentos separados, conforme os diagramas, que se propõem a tornar os conceitos muito mais didáticos e compreensíveis” (2013, p. 146).

Utilizando-se desses recortes possíveis, com a mesma intenção de facilitar o entendimento, mas não tomar a parte em desconexão com o todo, este trabalho tem, também, algumas predileções, tais como adotar um ponto de visto humanístico, focado no âmbito interno das organizações e a partir do paradigma da complexidade, tal como veremos a seguir. Entre as diversas possibilidades de observar a comunicação (dimensões humana, instrumental, estratégica e cultural), dar-se-á ênfase à visão humanística, sem contudo desprezar as contribuições das demais.

Por dimensão humanística entende-se uma visão que busca observar a comunicação entre as pessoas e a comunicação interpessoal, que é “considerada uma interação de natureza conversacional, que implica o intercâmbio de informação verbal e não-verbal entre dois ou mais participantes” (Kunsch, 2013, p. 138). Ainda, como diz Paula:

Refletir sobre a comunicação como lugar e processo de humanização nas organizações pressupõe o reconhecimento das diferenças subjetivas e culturais, de múltiplos discursos, de dissensos e tensões próprios das interações desses ambientes. Pressupõe, portanto, a consideração da perspectiva da organização e dos demais interlocutores com os quais ela interage, assumindo-se que há limitações no controle do processo comunicacional (Paula, 2010, p. 159).

Esta é uma visão que ultrapassa um modelo fincado solidamente na racionalidade para abraçar a complexidade a que estamos sujeitos quando lidamos com diversidade de sujeitos, visões de mundo, relações com a empresa, subjetividades e contextos.

Também voltará a atenção, como será possível ver adiante, ainda neste capítulo, para as dimensões do âmbito interno da organização, ou, dito de forma mais clara, à comunicação voltada aos empregados, aos processos informativos de gestão e ainda outras questões relacionadas, tais como liderança e diálogo.

O pensamento de Schuler (2009) sublinha a necessidade e, ao mesmo tempo, a dificuldade de operar a comunicação em suas diferentes dimensões, expressas da seguinte forma:

- (i) *física e material*, que sustenta a rede física para a troca de informações, a
- (ii) *emocional*, que permite o ajuste do discurso para que produza o efeito desejado,
- (iii) *mental*, que, apoiada nos princípios de sociologia, antropologia e ciências políticas nos permite compreender as formas de organização social, a
- (iv) *expressiva*, na qual se fomenta a relação e a ética das relações, e
- (v) *visionária e integradora*, ou seja, a administração da própria comunicação.

Seja qual for o recorte, o de Kunsch ou o de Schuler, esta última relembra uma sequência de períodos nos quais a atenção dos estudiosos das ciências da comunicação esteve voltada para uma das dimensões apenas da realidade, “em total identificação com ela, na ilusão momentânea de que essa dimensão, sozinha, pudesse explicar o fenômeno da comunicação em sua totalidade” (Schuler, 2009, p. 188), mas também fala da frustração desses pesquisadores quando esses conhecimentos se mostravam insuficientes para “prestar contas, de forma organizada, da realidade in vitro da dinâmica de relacionamentos e trocas de informação entre humanos” (idem). Nesse momento,

Os estudiosos, encantados com a paisagem criada com a nova perspectiva, execravam preconceituosamente as escolas anteriores, esquecendo-se de que foi com base nelas, nos conhecimentos que elas foram capazes de gerar, que eles puderam chegar, degrau por degrau, ao patamar privilegiado de visão no qual se encontram no momento atual (Schuler, 2009, p. 188).

Este pensamento é resgatado aqui, como lembrança, para evitarmos o mesmo equívoco. Se por um lado os olhos do pesquisador já trazem, em si, uma predileção, que aqui

foi exposta, é também importante ter a mente (e todo o restante) aberto para se deixar permear pelas contribuições das demais.

Ainda, e finalmente, cabe falar do paradigma da complexidade, o qual nos convida a retomar brevemente a história.

O estudo da Comunicação Organizacional se intensificou somente na década de 1960, cabendo a W. Charles Redding, em 1972, compilar o que viria a ser, então, a obra de referência no assunto, *Communication Within the Organization*. O acento recai pela primeira vez sobre os receptores e sobre os princípios que orientam a comunicação humana, com uma preocupação específica para o tema da Comunicação com Empregados. Cabe lembrar que é nessa época que o ensino da comunicação organizacional sai do campo da Administração e entra para o campo da Comunicação.

No Brasil, (a comunicação organizacional) insere-se primeiramente no mercado como atividade profissional e só mais tarde é institucionalizada pela Academia. Mas a porta de entrada dessa área do ensino universitário deu-se inicialmente nos Cursos de Administração, sendo transferida para o ensino da comunicação somente na década de 70, notadamente para as áreas de Relações Públicas, habilitação que abriga conteúdos relativos à comunicação das/nas organizações (Mattos, 2011, p.24).

A história aqui não pode ser deixada de lado, pois nos ajuda a entender um aspecto instrumental ainda presente nos estudos de comunicação com foco no empregado. Até a década de 1980, esses estudos foram fortemente marcados por uma perspectiva funcionalista e linear. A partir daí, as perspectivas crítica e interpretativa ganham espaço. Segundo Kunsch (2009, p. 71), essa é a época em que “os estudos de comunicação organizacional passam a adquirir uma forma mais abrangente, incorporando novos métodos”, ou, como diz Schuler (2009, p. 190) “atingiu-se um patamar de observação mais elevado, o qual inclui variáveis como o reconhecimento do outro, a valorização das diferenças e a solidariedade”.

Esta antiga visão instrumental, que vê e trabalha a comunicação como “transmissão de informações, sendo a comunicação antes um depósito, um container” (Kunsch, 2013, p.

139), cedeu espaço de convivência com outra visão, de natureza mais dialógica, tal como propõem Maturana e Varela (1997), Elinor e Gerard (1998), David Bohm (2005) e Weatley (2006), que chamaram a atenção em suas obras para aspectos do imaginário, do afeto, do tempo e do humano na criação de espaços de relação e diálogo mais significativos nas empresas.

Neste início da segunda década do século 21, pode-se facilmente registrar o pluralismo das linhas existentes. Schuler (2009, p. 191) compartilha dessa visão quando convida educadores, pesquisadores e estudiosos a fazer parte desse movimento: “Conscientes, hoje, da multidimensionalidade das questões comunicativas, não podemos mais permanecer obstinadamente enclausurados em uma visão parcial, reducionista e preconceituosa da comunicação.” A autora reforça a diferença entre observar a realidade a partir de apenas um segmento, *in vitro*, isolado dos demais níveis da sociedade e admitir a complexidade e, com isso, a abordagem *in vivo*, “pela qual somos conscientes de que em cada ínfima partícula dessa realidade há sempre o conhecido, o desconhecido e o incognoscível” (Schuler, 2009, p. 192).

O conjunto responde bem, de certa forma, ao desafio de pensar Comunicação Organizacional como algo que se desenvolve e se apropria de um ambiente de complexidade. Reforça-se, aí, a demanda por diálogo, por negociação de sentidos, por compreensão. É até certo ponto natural, neste momento, que haja aproximação, apropriação e reapropriação de conteúdo, na tentativa de se entender, analisar e utilizar a comunicação em ambientes que se caracterizam por constantes e cada vez mais velozes mudanças, por tensão e busca de novos significados.

Regis e Gonçalves (2009, p.75) nos lembram que

os sistemas complexos são dinâmicos e não lineares. São sistemas em que o conjunto das variáveis não obedece a uma relação constante de proporcionalidade, embora isso não signifique desordem. São sistemas sensíveis às condições iniciais, isto é, de acordo com as variações que ocorram no estado inicial do sistema, sua evolução se torna imprevisível.

Atento a essas demandas, Curvello (2009, p. 93) busca teorias em que, como ele mesmo diz, “reabilitem-se o caos, a irreversibilidade processual, o indeterminismo, o observador e a complexidade, esta última elevada à categoria de paradigma”. Trata-se de um chamamento, dos mais importantes, ao debate de novas perspectivas teóricas, metodológicas e práticas – em que não se separe as partes do todo e o todo das partes, como tradicionalmente se costumou fazer.

Não basta mais perceber os sistemas organizacionais como constituídos por partes (estruturas, departamentos, tecnologia, normas, regras, recursos humanos, financeiros, clientes, fornecedores, acionistas, etc.), devendo-se vê-los como instâncias em acoplamento estrutural com o ambiente (Curvello, 2009, p.94).

Esse modo de pensamento encontra amparo em diversos autores, entre eles Mariotti (2001), Maturana e Varela (1997) e Edgar Morin (2011). Este último sublinha que “a dificuldade do pensamento complexo é que ele deve enfrentar o emaranhado, a solidariedade dos fenômenos entre eles, a bruma, a incerteza, a contradição” (Morin, 2011, p. 14). Tal desafio é importante porque, necessariamente, para ser efetiva, a comunicação deve dialogar com seu contexto, sobre o qual já tivemos chance de nos expressar no início deste capítulo. Todo processo comunicativo não tem autonomia em relação à realidade. Pelo contrário, deve responder a necessidades criadas a partir dessa interação. Regis e Gonçalves (2009, p.76) reforçam essa questão quando elencam três elementos presentes nos sistemas complexos:

1. A extrema sensibilidade a ínfimas alterações no estado inicial do sistema, 2. A interdependência entre seus elementos e variáveis, e 3. A transposição entre as fronteiras dos saberes (no caso, uma pequena alteração no sistema natural produz, no futuro, uma mudança expressiva no campo sociopolítico e econômico).

Essas transformações têm levado as organizações a conversar de forma diferente com seus públicos, prestando atenção à demanda por dialogia. “Sem dúvida, esses públicos, que antes eram descritos apenas como alvo das práticas convencionais das empresas, passaram a ter importância estratégica para ajudar a organização a competir em um ambiente em constante mutação” (Cardoso, 2006, p. 1133).

O autor destaca, nesse contexto, o novo papel central da comunicação, seu verdadeiro papel social: “O de envolver emissor e receptor em um diálogo aberto e democrático, em que a estratégia de gestão da empresa seja construída com base em princípios sociais e éticos” (Cardoso, 2009, p. 1134).

Essa breve aproximação ao campo da comunicação organizacional, em que se pontuou o entendimento do termo e a predileção pela visão humanística, o olhar para o interno e para o paradigma da complexidade parece-nos suficiente para usarmos novamente a lente teleobjetiva e nos debruçarmos sobre a comunicação com os empregados.

### **1.3 A Comunicação com os empregados**

O termo comunicação com os empregados pode gerar dois estranhamentos ao leitor. Ele é adotado neste trabalho para designar a comunicação que até então vinha sendo denominada por comunicação interna. A mudança, aqui proposta, parte da reflexão de que são cada vez menos nítidas as fronteiras entre o antes denominávamos “interno” e “externo”. No fundo, torna-se difícil, na atualidade, dizer que uma informação pertence ao âmbito exclusivamente interno, ainda que sua origem possa ter sido essa. Cappellano, Carramenha e Mansi (2013, p. 15) defendem esse ponto de vista quando dizem que “nenhuma informação, dado ou situação que ocorra dentro do perímetro de uma empresa ficarão restritos aos seus muros. Isso, simplesmente, é impossível”. Os autores veem os empregados como cidadãos do mundo, que dialogam permanentemente com esse universo e questionam, inclusive, a existência de tais muros. “A diferença hoje em dia é que a abrangência do discurso de cada um dos empregados expandiu, e muito”, complementam.

Se o primeiro estranhamento tem a ver com o não-uso do termo “interno”, o segundo tem a ver com a decisão de usar a nomenclatura “empregados” em vez de funcionários ou colaboradores, pois essas definições carregam consigo diversas simbologias. A decisão aqui não refuta os demais termos; apenas se apoia na lei. Cappellano, Carramenha e Mansi (2013, p. 18), numa obra intitulada *Comunicação com Empregados*, defendem o termo a partir da afirmação de que

Juridicamente há definições acerca da nomenclatura adequada para cada tipo de relação de trabalho. O termo empregado é o

que define a pessoa física contratada a partir do que é determinado na Consolidação das Leis de Trabalho (CLT). Apesar de hoje existirem outras inúmeras modalidades de relações profissionais (tais como prestadores de serviços, terceirizados, estagiários e consultores, entre outros) e também, mesmo sabendo que tal termo não se aplica àqueles que trabalham em órgãos públicos (para os quais a definição correta é funcionário ou administrador público), optou-se pela nomenclatura “empregado”, no sentido de toda e qualquer pessoa física que dispõe suas competências e capacidades, físicas e intelectuais, em alguma atividade produtiva e remunerada.

Esclarecidas as questões primeiras, podemos nos voltar às características dessa comunicação com empregados. Se no início sua prática era bastante discutida em termos dos instrumentos pelos quais uma mensagem alcançava o receptor, felizmente hoje ela está mais articulada com discussões de natureza dialógica. A Comunicação com Empregados tem voltado sua atenção para as necessidades dos indivíduos que compõem a organização, configurando-se, em maior ou menor medida, como aquilo que denominamos comunicação de tipo complexo e compreensivo. É o início de um novo caminho, do entendimento de que são necessárias respostas complexas para o ambiente igualmente complexo que temos à nossa volta. Seguir adiante a partir dessa colocação requer, mesmo que brevemente, um olhar para a história.

Ao longo de toda sua trajetória, o recorte da Comunicação Organizacional com foco no empregado não constituiu, nem de longe, uma prioridade para o campo. Segundo os estudos de Kunsch (2009), a preocupação com a comunicação com empregados aparece, com essa nomenclatura e sob essa ótica, de forma mais evidente, somente em 1972, no trabalho de Charles Redding. O autor define dez postulados, resumidos por Kunsch (2009, p. 67) do seguinte modo:

1. Posicionamento de significação (do significado) nos processos interpretativos de recepção, e não no uso de transmissão;
2. Qualquer coisa é uma mensagem potencial – insere-se o debate sobre a comunicação não-verbal, que à época não tinha sido suficientemente explorada;

3. Administrar a Comunicação Organizacional é saber ouvir, e não refutar as informações;
4. A mensagem recebida é aquela que o receptor recria (percepção seletiva);
5. Importância do feedback, com distinção das interações comunicativas nas organizações;
6. Atentar para o fator custo ou a eficiência das interações comunicativas nas organizações;
7. A redundância da mensagem deve ser equilibrada de acordo com seu custo de eficiência;
8. É preciso ter cuidado com os exageros de comunicação e dosá-los conforme a capacidade de absorção dos receptores;
9. Atentar para os efeitos de transmissão em série (mudança de significado devido a distorções e filtros);
10. Considerar o clima organizacional para a comunicação como mais importante que as habilidades e técnicas comunicativas.

Ainda que escritos há mais de quarenta anos, esses postulados dão conta de demonstrar o emaranhado complexo a que estamos expostos ao estudar o campo da comunicação com foco nos empregados. Mesmo sem mencionar essa questão de forma explícita, agrega-se ao debate a noção do outro, a necessidade de recuperar a interpretação daquele que é foco da comunicação. Esconde-se aí o complexo, entendido como um “tecido de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas” (Morin, 2001, p.13). O resultado da Comunicação com Empregados não é somente aquilo que a empresa diz ao empregado, mas o significado e a interpretação que ele faz da empresa, das mensagens e do seu conjunto de símbolos. Contudo, embora a definição tenha uma perspectiva bastante abrangente, tática e estratégica, a partir do eu e também do outro, produto e efeito, a comunicação com os empregados acabou sendo traduzida por outros autores de forma mais específica.

Scroferneker (2007), num artigo denominado “Afiml, o que é Comunicação Interna?” organiza a fala de muitos deles: segundo Kunsch, a comunicação com empregados deve

viabilizar toda a interação possível entre a organização e o empregado. Torquato dá ênfase ao papel da comunicação interna para contribuir com a manutenção do clima que, por sua vez, favorece o cumprimento das metas da organização. Opiniões semelhantes têm Pinho e Curvello, que também focam na necessidade da comunicação para permitir que os empregados cumpram as tarefas que lhes são solicitadas e os faça entender os objetivos e interesses organizacionais. Argenti ressalta o seu potencial para permitir a mudança organizacional. “O foco da proposta de Argenti remete para a necessidade de desenvolver e fortalecer o relacionamento com os funcionários” (Scroferneker, 2007, p. 84). A autora ainda traz a perspectiva de Nassar, que a vê como função do executivo, e a de Marchiori, que a vê como estratégia para a efetividade de sua organização.

Como se pode perceber, a comunicação com empregados aparece, na maioria das vezes, voltada para a satisfação dos interesses do empregador. O sujeito a quem nos referimos está pouco presente nas falas – é pouco “tu”, como defenderia Buber. Exceção se dá nas reflexões de Bueno, que alerta para a prática que poderia ser denominada de “adestramento e doutrinação” (Bueno apud Scroferneker, 2007, p. 86) se esta servir somente aos interesses da organização, como normalmente a vemos. Diz esse autor:

A comunicação interna, em boa parte das nossas organizações, continua privilegiando o que Paulo Freire, desde longa data, denunciava como um processo unilateral, associado a uma proposta equivocada de relacionamento, por ele intitulada de “educação bancária”. Esta despreza a inteligência, a participação e a valorização do cidadão e, segundo o educador, tem como objetivo maior manter o “status quo” (Bueno, 2011, p. 93).

Bueno destaca ainda que a fala do empregado é autorizada desde que reforce o que poderíamos chamar de ideologia da empresa:

A comunicação interna, quando não absolutamente antidemocrática, pratica a participação consentida. Se o funcionário tem ideias que reforçam o que se pensa internamente, está autorizado a falar; caso contrário será constrangido a não se expressar, sob pena de represálias. (Bueno, 2011, p. 95).

Se é verdade que a intenção primeira desta comunicação é alcançar os empregados, não se pode dizer que se restringe a eles, especialmente porque, se for bem-sucedida como

se espera, provocará tal reflexão nessa audiência – e assim poderá ser considerada natural a ponto de se tornar um assunto corriqueiro nos grupos de amigos, de outros empregados e, em alguns casos, de toda a comunidade. É o caso, por exemplo, de campanhas contra acidentes, que são benéficas para a empresa, para os indivíduos e, também, para toda a comunidade. Em contrapartida, quando existem lacunas de informação que os empregados não conseguem entender, o que se espalha é o medo e a sensação de desrespeito. É o que costuma acontecer em caso de fusão ou aquisição ou mudanças significativas na liderança da empresa, quando não trabalhadas de forma que os empregados possam entender, ao seu tempo, preferencialmente, como serão impactados por tais mudanças.

Também se poderia recordar, aqui, a ideia buberiana, tão importante em toda a obra desse autor para uma filosofia da comunicação dialógica: “No princípio era a relação” (Buber, 2004, p. 20). Trata-se de uma ideia que não se pauta no determinismo que costuma se fazer presente em métodos, processos e planos, mas que opera em um campo de possibilidades que se constroem pela interação, convívio, observação, respeito e diálogo.

O desafio de se colocar o empregado como elemento central da discussão sobre a comunicação com os empregados não parece pequeno. Os resultados de diferentes pesquisas relacionadas à comunicação com empregados, conduzidas pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), apontam para uma visão instrumental, ou seja, muito espaço é dedicado para entender os meios pelos quais um assunto é transmitido.

Seria possível, no entanto, nos perguntarmos se as respostas obtidas pelas tradicionais pesquisas não refletem, também, o tipo de pergunta que é feita. Não se trata de criticar a iniciativa precursora da Aberje em trazer à luz questões de entendimento da comunicação com empregados. Pelo contrário: a Aberje é a associação que mais educa, discute e pesquisa o tema. O que fica evidente, no entanto, é a dificuldade, que todos temos, de mudar a forma como enxergamos a realidade. A última pesquisa sobre comunicação com empregados realizada pela Aberje deu-se em julho de 2012, e contou com a participação de 179 empresas associadas de diversos segmentos e setores. Ao todo, o relatório, disponível no site, nos mostra 30 perguntas feitas aos entrevistados. Oito delas definiam o perfil do respondente. Outras nove referiam-se às características da comunicação

organizacional para, então, dezessete tratarem especificamente de comunicação com empregados.

Desse núcleo que mais nos interessa, sete delas se dedicavam a entender o perfil da operação de comunicação com empregados (área para a qual ele se reporta, se é empregado ou terceiro, número de profissionais dedicados à função, gênero desses profissionais, nível hierárquico, formação e adequação da estrutura frente aos desafios), duas estavam relacionadas a investimento e cinco buscavam entender o uso dos veículos de comunicação da empresa (quais estão disponíveis aos empregados, quais são principais, quais são voltados para o executivo, acesso à comunicação digital e reconhecimento da rede informal da empresa).

Nenhuma pergunta específica foi dirigida à comunicação dialógica, muito embora “comunicação face a face” apareça entre os veículos e também entre os principais veículos, tal como mostram as duas figuras a seguir. Importante ainda lembrar que as respostas são um retrato do entendimento do respondente da pesquisa, ou seja, dos comunicadores (dos quais 49% ocupavam cargo de diretoria e 38%, cargos gerenciais).

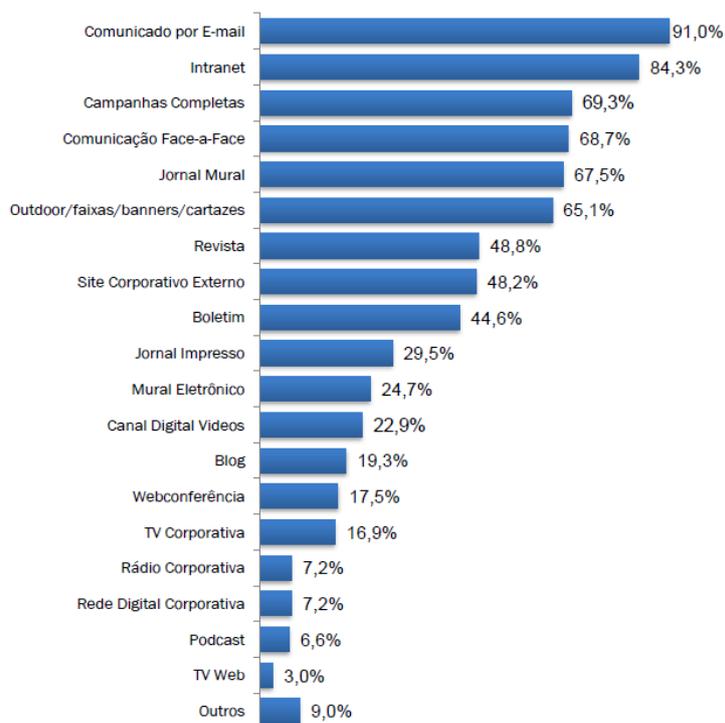


Gráfico 1: Veículos de Comunicação Disponíveis aos Funcionários

Fonte: Pesquisa de Comunicação Interna Aberje, 2012

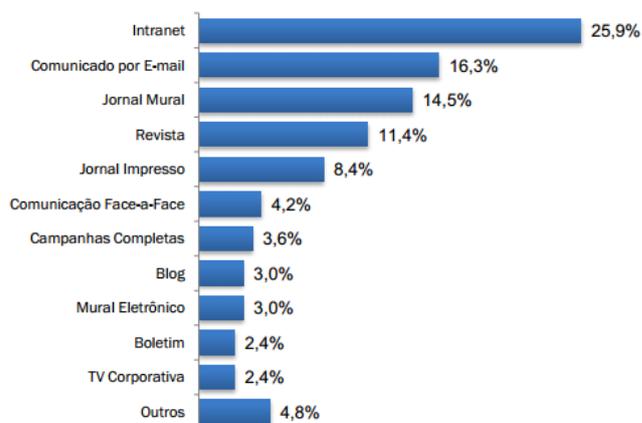


Gráfico 2: Principal Veículo de Comunicação Interna

Fonte: Pesquisa de Comunicação Interna Aberje, 2012

Dada esta realidade, Elinor e Gerard (1998, p. 56) usariam a imagem de que “dizemos que precisamos enxergar a floresta, entretanto, teimamos em utilizar abordagens que enfatizam as árvores”.

É o que também demonstra Marchiori (2010), revisando uma série de estudos disponíveis no mercado, feitos por institutos renomados como o Gallup e a IABC – *International Association for Business Communication*. A autora destaca:

Ao ponderarmos sobre as diferentes pesquisas, podemos inferir que a comunicação interna está embasada na administração de processos de comunicação que mantenham as pessoas informadas, por meio de redes formais e informais, mas principalmente mediante os veículos de comunicação que existem e determinam a forma de comunicação, provavelmente com o objetivo de cumprir as funções organizacionais, administrativas, políticas e humanas (MARCHIORI, 2010, p. 155).

Ainda que esta seja uma visão presente no cotidiano de quem executa a comunicação com empregados todos os dias, a literatura acadêmica já avançou para outras formas possíveis de se entender a comunicação, dando ênfase aos processos de transformação ao qual somos expostos na relação com o outro. Essa visão, particularmente, nos interessa neste trabalho, pois parte do princípio, como veremos no próximo capítulo, de que a comunicação pode ser muito mais do que um meio de transmissão de informação; pode ser a forma pela qual as pessoas descubram e conversem sobre o seu papel nas

organizações, o que lhes é significativo, e como interferem no produto ou serviço que ajudam a criar, entre muitas outras questões. A este respeito, Marchiori (2010, p. 156) defende que

A comunicação deve passar a construir significado e ser geradora de novos contextos em todos os relacionamentos organizacionais. Os significados são ativamente produzidos, reproduzidos, negociados e mantidos por meio da interação social. As interações comunicativas e a relação com o contexto passam a ser prioridade na condução de processos de relacionamento organizacionais.

Ela não está só. Outros autores, como Guedes (2014, p. 5), destacam que:

A comunicação interna hoje, ao promover o compartilhamento de informações, ideias e interesses, ainda que divergentes, busca construir sentido para ações e decisões das empresas e promover o entendimento. Quando o intercâmbio de experiências substitui o “depósito” de informações, são maiores o sentimento de pertencimento, o envolvimento do empregado e os resultados nos negócios, que podem ser representados pelo alcance dos objetivos organizacionais.

#### **1.4 Espaços de interação**

Parece importante, a esta altura, lembrar dos espaços de interação que estão à disposição dos empregados. A divisão é apenas didática, uma vez que essas partes que serão apresentadas a seguir acontecem ao mesmo tempo e no mesmo espaço dentro das organizações.

A primeira delas é a comunicação informal, que acontece sem nenhuma organização, processo ou apuração oficial da empresa. Nasce do interesse dos empregados em trocar informação e buscar conforto emocional em coisas que lhes são importantes. É preciso observar aqui as palavras de Chanlat (1996, p. 144), ao se referir aos grupos de empregados que se formam nas organizações por conveniência ou por afinidades de interesses:

Se examinamos mais de perto o funcionamento de tais grupos, constatamos rapidamente que eles deveriam ser, no plano das trocas, dos intercâmbios, um maravilhoso exemplo a ser

seguido. Curiosamente, todos os obstáculos ao diálogo que encontramos nas estruturas formais são inconcebíveis nos grupos informais, e é talvez isso que explique sua originalidade, sua força e sua coesão.

O informal, frequentemente desprezado, como se fora algo de pouco valor, tem, em si, a sua lógica e o seu compromisso. Sempre encontra uma forma de chegar onde quer, porque coloca as pessoas em primeiro lugar. É do sujeito que a comunicação informal se ocupa. Chanlat ainda ressalta que, neste tipo de estrutura, “o tempo de fala (parole) não é medido nem contado, e cada um está sempre moralmente disponível para o outro. As narrativas são marcadas por um clima caloroso, de afeição, de respeito mútuo e de amizade” (idem). A questão do respeito entre as pessoas está sempre em pauta.

A comunicação informal, natural em toda a organização, às vezes perturba determinada ordem desejada, pois se transforma em boato, rádio peão ou rádio corredor. Segundo Bueno (2011, p. 97),

Os boatos derivam das lacunas de comunicação oriundas das próprias organizações que os combatem, porque têm relação estreita com o descontentamento dos funcionários e a falta de atenção às suas demandas e expectativas.

Esta perspectiva conversa com o conceito de “organização falada”, criado por Baldissera (2014, p. 88) para designar a comunicação que tem a organização como referência, “mas que se utiliza de processos indiretos, ou seja, os sujeitos que se referem à organização, na ocasião dos processos comunicacionais, não estão em relação direta com ela, mas falam sobre ela”.

Um outro espaço de interação, já bem diferente, é formado pelo conjunto de veículos de comunicação oficiais que a organização mantém com objetivos variados, como engajar seus empregados, compartilhar boas práticas organizacionais, reconhecer pessoas. Esses veículos representam a voz da organização e são, por isso mesmo, institucionalizados. Na maioria das vezes, tratam daquilo que o empregador quer dizer. Muitas vezes, laureados por uma quantidade sem precedentes de adjetivos positivos, mostram o melhor lado das coisas – e somente eles, não mais despertando o interesse dos empregados e diminuindo o campo de troca.

Esse espaço formal, marcado pelos veículos, também tenta ampliar sua habilidade dialógica à medida que busca oportunidades nas quais seja possível estabelecer uma via de mão dupla da comunicação, ou seja, em que o empregado possa dialogar de fato com a organização e não somente ler o que ela tem a dizer. Essa perspectiva conversa com o conceito de organização comunicada, defendida por Baldissera, que se refere a ela como “aquela da fala oficial”. O autor diz ainda que, “apesar de nem sempre e nem todas as organizações empregarem o planejamento de comunicação em suas práticas cotidianas, pode-se dizer que o discurso da organização comunicada consiste na fala autorizada” (Baldissera, 2014, p. 117) e, ainda, que “a ideia de organização comunicada pressupõe algum nível de intenção de instituir a organização, isto é, de comunicar e fazer reconhecer como existência legítima, como necessária à sociedade” (Baldissera, 2014, p. 118).

O autor reconhece que, nessa narrativa, a comunicação é idealizada:

Trata-se de selecionar aspectos da identidade organizacional, elaborando algo como perfis para serem comunicados – (re)apresentados – aos vários públicos, sempre considerando o conhecimento dos códigos desses públicos. (...) É provável que, para cada público em participar, os aspectos com mais potencialidade de gerar identificação recebam mais atenção / visibilidade – e até maquiagem – na enunciação e no enunciado. Tendem a ser mais explorados, a receber mais lustro, pois têm muito mais força de, pelo espelhamento, reconhecimento/ identificação, gerar boa vontade no público, predispondo-o à colaboração (Baldissera, 2014, p. 119).

Um terceiro espaço de interação é promovido pela comunicação da liderança. São diversos os estudos e artigos que tratam da importância dessa comunicação comparada às mensagens lidas nos meios oficiais de comunicação da empresa. Muitas empresas, inclusive, têm dedicado mais esforços para treinar a liderança para criar e aproveitar da melhor maneira possível essa oportunidade de diálogo. É o que aponta o resultado das pesquisas realizadas pela *IABC Research Foundation and Buck Consultants Employee Engagement Survey* nos anos de 2011 e 2010, que acusam, respectivamente, que 65 e 61% das empresas desenvolvem programas de treinamento de liderança em questões relacionadas à

comunicação. Dada a importância da comunicação de liderança nesse trabalho, esse tema será retomado adiante.

Por fim, há ainda algo que une a comunicação informal, a comunicação formal e a comunicação dos líderes: conteúdo. Quando este é frágil ou inconsistente, pouco se pode fazer. O conteúdo é o elemento de aglutinação necessário para o restante ter valor.

Embora didaticamente se tenha fragmentado as partes, ou seja, os espaços (se vistos sob o ponto de vista da comunicação de pares, se visto a partir da comunicação institucionalizada pelos veículos ou, ainda, se visto a partir da liderança), é importante colocar em relevo que estas não se dissociam, mas coabitam, convivem, ganhando diferentes contornos a partir do contexto, das pessoas e de vários outros elementos que se combinam no ambiente organizacional. Martino (2010, p. 76) explora essa questão, ao falar do caráter coletivo da construção da realidade pela via da comunicação:

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.

O pensamento de Martino nos ajuda a entender que tratar das “partes” da comunicação com empregados é insuficiente para dar conta de compreender o complexo tecido que molda o assunto. É fundamental perceber o papel da cultura organizacional na forma como alguém retém uma mensagem, cria sentido ou vivencia o universo da empresa. A cultura faz o papel dos filtros e ajusta as lentes com as quais enxergamos a realidade. Baldissera (2009, p. 158) é um dos autores que explora 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 partir da fala de Baldissera e Martino, ainda podemos destacar a importância do olhar dos próprios atores internos, o que também é colocado por Oliveira e Paula:

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 (Oliveira e Paula, 2009, p. 23).

Esse assunto será retomado em detalhes no próximo capítulo.

## 2 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: DIÁLOGO, COMPREENSÃO E SENTIDO

O capítulo 1 nos ajudou a entender o contexto em que vivemos e os espaços da comunicação organizacional e da comunicação com empregados. Neste capítulo, daremos mais ênfase à comunicação e sua intersecção com a liderança, sobre a liderança em si, como esta se utiliza da comunicação e do diálogo e ainda sobre como se dá a relação entre líder e liderados a partir do entendimento do sentido do trabalho e do diálogo. Por fim, buscaremos entender como as áreas que respondem por comunicação com empregados na organização entendem seu espaço de interação com a liderança na produção conjunta de narrativas para o empregado.

### 2.1 Sobre a liderança

Se existem outras áreas tão amplas de significado como é a área de comunicação, sem dúvida liderança está entre elas. Desde o início do século XX, quando o tema começa a atrair o interesse, foram muitas as visões e teorias compartilhadas. Drummond (2007, p.79) se refere a elas como contraditórias e parciais, mas também identifica uma certeza: “A de nos encontrarmos diante de um fenômeno extremamente complexo, repleto de ambiguidade, marcado por motivações inconscientes e conteúdos irracionais”. Talvez por isso alguns autores, como Meindl (apud Drummond, 2007, p. 83), argumentem que a “liderança é tudo, ao mesmo tempo em que é nada, pois poucos tópicos no campo do comportamento organizacional inspiraram tanta paixão e polarização ao longo dos anos”. Já Mumby (2013, p.257) defende que, do ponto de vista da teoria crítica da comunicação, a

Pesquisa sobre liderança está menos relacionada à criação de um corpo de evidência científica e muito mais relacionada à perpetuação de uma indústria que se esforça em criar uma cultura onde todos estão convencidos de que as habilidades de liderança forte são a resposta a uma série de problemas.

Algumas abordagens foram, contudo, mais representativas ao longo dos anos. No início do século passado, até a década de 1940, por exemplo, prosperou a **Teoria dos Traços**,

que levou esse nome porque defendia que os líderes teriam um traço pré-determinado, que incluía três tipos: (i) os físicos, tais como peso, altura, aparência pessoal, idade, entre outros, (ii) habilidades específicas inatas, “tais como inteligência, fluência verbal, escolaridade e conhecimento” (Bergamini, 2009, p. 10) e (iii) traços de personalidade, como “moderação, dominância e ajustamento pessoal, autoconfiança, sensibilidade interpessoal e controle emocional”(Bryman apud Bergamini, 2009, p.10).

Segundo essa teoria, o líder nasce predestinado a tal posição e não poderia ser desenvolvido. Centrada na observação da personalidade, não levava em consideração fatores como as características dos liderados ou a situação em que o grupo vivia. Hoje, a teoria dos traços é considerada ultrapassada, pois não atribui papel relevante à equipe, além de contar com um número significativo de resultados contraditórios e inconsistentes. Entre eles, era difícil explicar o porquê de dois líderes com características muito diferentes pudessem ser eficazes em situações parecidas.

Entre as décadas de 40 e 60 surge a **Teoria dos Estilos**, na qual o comportamento dos líderes ganha relevância frente aos traços de sua personalidade. Embora ela tenha representado uma melhoria significativa em relação à sua antecessora, ainda apresentava limitações, tais como não considerar os liderados e as situações que o líder enfrenta e que impactam na sua conduta. Mumby (2013, p.260) complementa essas limitações, lembrando que “a ênfase ainda está muito nos líderes formais – um foco que ignora o fato de que grande parte da liderança organizacional ocorre de maneira informal entre os funcionários que não são considerados líderes no sentido formal.”

A preocupação do momento do famoso taylorismo tinha razão histórica: após a Segunda Guerra Mundial, a indústria americana começava a se reerguer e uma enorme quantidade de pessoas começava a ser contratada por indústrias. Essa nova força de trabalho determinou a necessidade de se pensar em produtividade, e a figura do líder passou a ser estudada com mais atenção. A partir de então, passou-se a acreditar que qualquer pessoa podia ser treinada para se tornar um bom líder, capaz de conduzir aquelas empresas ao sucesso. Por fim, muito se criticava essa abordagem porque ela ignorava que a liderança era influenciada por fatores situacionais. Esse aspecto dá origem, na década de 70, a mais uma linha de estudos, denominada **Liderança Situacional**.

“A abordagem situacional argumenta que fatores contextuais como a estrutura focada na tarefa, o poder do líder e o tamanho do grupo de trabalho têm um efeito mediador na abordagem de liderança que diferentes líderes adotam” (Mumby, 2013, p. 261), portanto, pela primeira vez, a relação líder-liderado é considerada como um elemento importante do reconhecimento da liderança.

A partir da década de 80, ao mesmo tempo em que os estudos de cultura organizacional ganham importância, surge o conceito de **Liderança como Ação Simbólica**, entendendo liderança como um processo, uma visão que encontra ressonância na abordagem interpretativa dos estudos organizacionais.

Surge, praticamente ao mesmo tempo, o conceito de **Liderança Transformacional**, que “envolve a ligação do líder e os liderados juntos em um propósito moral superior” (Mumby, 2013, p. 265) e uma visão de que os líderes devem estar atentos aos interesses coletivos da organização. Bergamini (2009, p.59) ressalta que

A liderança transformacional é um recurso que, na maioria das vezes, é reconhecido como sendo mais bem-sucedido quando o objetivo diz respeito a levar o seguidor a transcender seus próprios interesses em benefício da equipe, da organização e dos demais grupos de pessoas que trabalham em conjunto com ele, para conseguir um objetivo comum.

Essa visão encontra, ainda hoje, muitos entusiastas, inclusive no campo da comunicação, pois faz reverberar a noção do coletivo e, novamente, da razão maior de uma organização, entendida como um grupo de pessoas unido por um objetivo comum, que beneficie ao mesmo tempo o indivíduo, a própria organização e a sociedade.

É, também, essa linha teórica que distingue de forma mais clara as diferenças entre gestor e líder. Segundo a literatura especializada no tema, cabe ao primeiro as funções de planejamento e gestão e, ao segundo, a ação sobre as pessoas, tal como mostramos na tabela a seguir:

### Diferenças entre os conceitos de gestor e líder

<b>Autor</b>	<b>Gerente</b>	<b>Líder</b>
<b>Bennis</b>	Administra	Inova
	Foco em sistemas e estruturas	Foco nas pessoas
	Foco no controle	Foco na confiança
	Visão de curto prazo	Perspectiva de futuro
	Pergunta como e quando	Pergunta o que e por que
	Tem olhos no limite	Tem olhos no horizonte
	Limita	Expande
	Aceita o status quo	Desafia
	É o clássico bom soldado	É ele mesmo
	Faz certo as coisas	Faz as coisas certo
<b>Lepière</b>	Alguém que reage, sobretudo, em resposta a uma situação exterior	Alguém que inicia e dirige uma empresa a partir da sua visão pessoal
<b>Tichy e Devanna</b>	Indivíduo que mantém o equilíbrio das operações	Cria novas formas de ação e imagina novas áreas a serem exploradas
	Age de maneira impessoal	Suas ideias contaminam os demais
	Lida com estruturas e sistemas organizacionais	Lida com tensões expressas
	Precisa garantir que a empresa aconteça	Precisa impulsionar para o futuro, criando uma visão positiva
<b>Bergamini</b>	Personifica a atitude lógica e racional de monitorar o ambiente, tornando mais fácil viabilizar o atendimento das exigências cotidianas	Servindo-se de sua habilidade interpessoal, leva os seguidores a sentirem-se desejosos e entusiasmados
<b>McLean e Weitzel</b>	Função de restringir, controlar, agir com segurança, moldar, forçar, regulamentar	Função de capacitar, liberar, arriscar, libertar, desenvolver, desafiar, participar

Tabela 1 – Diferenças entre os conceitos de gestor e líder

Fonte: adaptado de Bergamini (2009)

Embora essa distinção exista, não se pode afirmar que as funções de gestor e de líder sejam opostas. O bom líder pode ser um bom administrador, e vice-versa. Para além de definições de ordem teórica, a prática ensina que tão melhor será um profissional quanto

mais ele tenha diferentes habilidades e responda de forma satisfatória a sua descrição de cargo e entregue os resultados que se espera dele. Bergamini (2009, p. 100) reforça essa perspectiva quando se refere às diferenças entre líder e gestor apenas como algo “abstrato, que dificilmente chega a se concretizar na prática organizacional, uma vez que são abstrações e crenças. A empresa descrita pelos manuais de administração não existe na realidade”.

Embora a literatura diferencie os termos ‘gestor’ e ‘líder’, adotaremos os termos como sinônimos, pois a característica que mais utilizaremos é comum aos dois: o fato de eles terem, sob o ponto de vista de gestão, responsabilidade por um ou mais empregados.

Após apresentarmos esse breve histórico das teorias sobre liderança e percebermos as muitas possibilidades de abordagem do tema, podemos notar que dois aspectos são relativamente comuns: o fato de a liderança ser algo que se dá entre (na relação com) pessoas e que se trata de um processo de influência. É o que destaca Bergamini (1994, p.103):

Em primeiro lugar, elas conservam o denominador comum de que a liderança esteja ligada a um fenômeno grupal, ou seja, envolve duas ou mais pessoas. Em segundo lugar, fica evidente tratar-se de um processo de influência exercido de forma intencional por parte dos líderes sobre os seus liderados”.

A autora ainda acrescenta que, “embora o líder seja aquele que geralmente inicia as ações, seus seguidores precisam ser sensíveis a ele” (1994, p.104). Esse respeito, entre outras coisas, é o que faz com que o grupo assuma um determinado comportamento ou ação em suporte a esse líder ou a que esse líder representa. Em outras palavras, na perspectiva da comunicação, entender a liderança é também um exercício de alteridade, pois ela se dá apenas em relação ao outro, que o aceita/acolhe como tal.

Davel e Machado (2001, p. 111), após estudarem ampla literatura, ressaltam que a liderança é, “sobretudo, um relacionamento, um processo mútuo de ligação entre líder e seguidor. Tal processo envolve um relacionamento de dupla influência em duplo sentido, orientando principalmente para o atendimento de objetivos e expectativas mútuas”. Essa visão sublinha que o processo de influência depende das duas partes, e não apenas do líder ou do liderado.

Tal definição chama a atenção por deixar para trás um entendimento da liderança como figura central, quase mítica, de autoridade sobre as pessoas, acima de qualquer crítica.

A falência da crença na figura central de um líder portador de características pessoais superiores, possuidor de padrões de desempenho universais e eficazes para qualquer situação ou contexto, pode ser atribuída, entre outros fatores, à falta de apoio de bases antropológicas que justifiquem tal superioridade (Drummond, 2007, p.81).

A figura de um herói-salvador, caracterizado por um tipo ideal, cede espaço para uma abordagem que considera o liderado, reconhecendo que o líder não existe sem ele, passando, então, a adotar uma perspectiva menos dicotômica, mais focada na relação. Mumby (2013, p.279) dá, ainda, a sua contribuição para uma definição de liderança a partir da comunicação, tema que nos interessa particularmente nesta dissertação:

Liderança é um processo social por meio do qual as pessoas experimentam novas possibilidades para o pensamento em ação. Tais possibilidades são reconhecidas pelo grupo ou organização, ultrapassando o interesse próprio e de reuniões, um bem maior coletivo. Dentro deste processo de comunicação, os indivíduos podem ser construídos como os líderes que ajudam a orientar e facilitar a tomada de decisão e ação.

O mesmo autor resume as teorias apresentadas a partir da visão de liderança, mas também a partir de como cada uma delas vê a comunicação, a relação entre líder e liderados e a organização. A tabela a seguir nos ajuda a visualizar o conjunto e as diferentes ênfases que foram dadas ao longo do século XX.

### Comparação de Diferentes Perspectivas de Liderança

Abordagem	Traços	Estilo	Situacional	Ação Simbólica	Transformacional
<b>Visão da liderança</b>	Propriedade inata dos grandes homens. Líder carismático	Conjunto de habilidades que podem ser aprendidas; foco em líderes formais	Determinado pelo contexto de trabalho, fatores situacionais; modelo psicológico	Capacidade para enquadrar a realidade para os seguidores; líder como visionário; liderança como processo	Capacidade de articular um maior propósito moral para os seguidores; retorno de carisma
<b>Visão da Comunicação</b>	Meios para transmitir sabedoria aos seguidores; uso de persuasão através de oratória	Fornecer direção; ajuda a criar contexto de trabalho favorável	Moldada pela tarefa e personalidade líder; usada para fornecer orientação e apoio	Processo por meio do qual significado e realidade são criados e emoldurados	Enquadramento da realidade e criação de visão organizacional
<b>Relação líder-liderado</b>	Líder tem status de herói perante os liderados	Preocupação para os seguidores com a produtividade	Moldada pela natureza da tarefa e da personalidade do líder	Co-construção da realidade corporativa	Líder capacita seguidores para que sejam seus próprios líderes; criar vários líderes
<b>Visão da organização</b>	Produto da visão dos grandes homens	Local de realização de tarefas e relações de trabalho	Local de realização de tarefas e relações de trabalho	Sistema cultural de crenças e valores	Sistema de crenças e valores, onde propósito maior moral é realizado

Tabela 2: Comparação de diferentes perspectivas de liderança

Fonte: Adaptado de Mumby (2013, p. 278)

Vista a perspectiva histórica até o momento que, talvez, seja o que mais considera o equilíbrio de forças entre líder e liderado, podemos nos perguntar se é pertinente buscar o papel do líder na comunicação, tendo em vista que ele e os liderados dividiriam um relacionamento de dupla influência e duplo sentido. Poderiam todos ser vistos simplesmente como empregados? Sublinhamos que este lugar de fala, do líder como comunicador, é importante, pois o líder representa a organização e a traduz na sua fala cotidiana para os liderados.

Ainda que exista um duplo sentido, uma dupla via, do líder é esperada uma função articulada. É parte de sua função, que está em sintonia com o entendimento de que sua tarefa é “mobilizar os outros para servir a um propósito” (Kouzes e Posner apud Bergamini, 2009, p. 66), e isso só é possível a partir da administração de sentidos. “Não se consegue estar motivado para fazer qualquer coisa quando não se vê sentido em fazê-la” (Bergamini, 2009, p.66). A autora (2009, p.76) ainda destaca que a liderança é entendida hoje, antes de tudo, como “um processo que muito frequentemente envolve uma forte influência mútua, sobretudo para entender a preocupação de que isso diz respeito a objetivos mútuos, tanto da organização, como do líder e do seguidor”.

Outro aspecto importante que merece destaque é a descoberta, ao longo dos anos, da distância que existe entre a teoria aplicada em treinamentos e a vivência dos líderes no dia a dia.

Verifica-se que, na prática, aqueles que foram treinados para se comportarem como líderes eficazes não conseguem adotar a conduta aprendida, ficando, assim, configurada a distância existente entre aquilo que se passa no ambiente artificial da sala de aula e aquilo que acontece no dia a dia das atividades de um líder (Bergamini, 2009, p. 62).

As razões da perda do sentido do treinamento podem ser encontradas no contexto de complexidade, como veremos a seguir.

## **2.2 O Líder no Contexto da Complexidade**

Os estudos mais recentes sobre liderança levam em consideração uma multiplicidade de fatores. Tornou-se mais aceitável a perspectiva de que nem todas as organizações são iguais, os líderes não são iguais, assim como os empregados não são iguais e não dividem a mesma impressão sobre a empresa para a qual trabalham. Buscar padrões rígidos pode ser um reducionismo perigoso. No paradigma da complexidade, o líder emerge das interações com os empregados com uma competência distinta para pensar e se relacionar com os outros. Nessa nova liderança cabem:

1.O estímulo à desordem, por meio da introdução de novas informações e ideias, muitas vezes ambíguas; 2. O estímulo à autonomia, iniciativa, conectividade, comunicação e

cooperação; 3. O papel de representante de uma identidade organizacional em permanente atualização; 4. Uma percepção sempre renovada das circunstâncias ambientais, ou seja, de uma consciência do momento (Bauer apud Cassanego Junior, 2008, p. 95).

Entender o contexto organizacional marcado por essa desordem e pela constante atualização, entre os demais fatores apresentados pelo autor, é um convite para o líder buscar um estilo próprio de comunicação com seus grupos que o ajude nessa jornada. O diálogo, nesse sentido, tem muito a contribuir, pois, como diz Maffesoli (2010), é “uma espécie de língua comum” que é agregadora e só existe “no e pelo olhar ou pela palavra do outro”. Assim, tão variada será a relação quanto forem esses indivíduos, pois é o resultado dessa interação que caracterizará cada grupo.

Esse ponto de vista convida o líder a se alimentar do cotidiano, pois é lá que as coisas de fato acontecem e carregam todo o imaginário dos empregados. O imaginário é relevante para determinar a forma como as pessoas agem e reagem ao todo que veem. Maffesoli (1995, p.65) lembra, pelas palavras de Mikhail Bakunin, que “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”.

Esse cotidiano é abrangente. Carrieri e Silva (2013, p. 77) defendem a “necessidade de estudar esse cotidiano em suas construções culturais e identitárias fragmentadas para compreender melhor os fenômenos organizacionais a ele relacionados”. Para tanto, é preciso assumir condutas que lidem com as complexidades próprias a essas fragmentações.

Uma forma de compreender o cotidiano é compreender a cultura organizacional. Os conceitos de cultura “tratam de sentidos (campo do simbólico) e de sua intervenção no domínio da interação entre os indivíduos” (França, 2013, p. 89). Essa intervenção se dá por meio da comunicação. Mais do que isso, podemos dizer que “a comunicação forma a cultura organizacional por meio da construção de significados” (Marchiori, 2013, p.101).

A seguir, daremos ênfase à questão do sentido do trabalho para o indivíduo na contemporaneidade, para então entendermos os desafios que o líder tem pela frente e como a comunicação, em especial o diálogo, podem contribuir para que a relação líder-liderado seja mais fácil e mais bem-sucedida para o empregado, para a organização e para a sociedade.

## 2.3 Sentido do Trabalho

Os posicionamentos acerca das teorias de liderança, da cultura organizacional e do contexto de complexidade nos abririam a possibilidade de discutir longamente sobre o sentido do trabalho, mas aqui o faremos de forma mais breve, pois será o suficiente para as questões que levantamos no campo da Comunicação com Empregados.

O sentido do trabalho também foi sendo reapropriado ao longo dos tempos. Se para os gregos antigos o trabalho brutalizava a mente e afastava o homem do que realmente importava (filosofia e política), na idade Média o trabalho passou a ser considerado um meio de buscar a própria salvação. “Enquanto a filosofia grega reservava a arte da felicidade a uma elite de privilegiados, a cristandade democratizou o acesso à salvação a todos os batizados em Cristo”, ironiza Bendassoli (2007, p.48). O trabalho era uma forma de o homem pagar penitência e se dignificar. Tratava-se de um período ainda em que a economia estava subordinada aos poderes da religião. Com o crescimento das cidades e do comércio, essa relação começa a ser revista, como podemos ver adiante:

Com Lutero, Calvino e o puritanismo, há não só uma inversão de valores como uma aproximação entre o homem econômico e o homem moral. Com o protestantismo, sobretudo os puritanos, o trabalho deixa de ser um meio de satisfazer as necessidades para se tornar um objetivo autônomo, um ideal do trabalho pelo trabalho e a devoção intramundana a uma vocação individual. Trabalhar tornou-se a principal forma de servir a Deus, e a ociosidade foi fortemente combatida (Bendassoli, 2007, p. 65).

Estamos, pois, diante de dois elementos importantes: a valorização do trabalho individual, a partir da qual podemos pensar em identidade no trabalho, e a “compulsão a trabalhar, na medida em que o ócio carrega consigo um fardo de insuportável culpa”. (Bendassoli, 2007, p. 68).

Com o início da industrialização, era necessária a criação de uma ideologia que, ao mesmo tempo, gerasse obediência e justificasse o trabalho sob as condições que eram nascentes. O paternalismo dá espaço para a burocratização das empresas e, com ela, a legitimação da autoridade do patrão. Esse momento histórico também é importante porque, de forma mais evidente, o trabalho deixa de ter a função estrita de satisfazer às necessidades pessoais e da família para responder à lógica do capital, determinada pela oferta do mercado. Com isso,

o sujeito não tem mais condições de determinar seu próprio ritmo e estilo de trabalho, nem a quantidade de mercadoria que produz. Ele fica reduzido a efetuar trabalhos simples e repetitivos que exigem pouca ou nenhuma qualificação e quase um nulo reconhecimento de si por outros sujeitos (Bendassoli, 2007, p. 116).

O trabalho, nesse sentido, ganha uma perspectiva abstrata, e o sujeito não se exterioriza na sua produção como antes acontecia. O sentido do trabalho é, então, colocado em xeque. Se o homem não se vê no seu produto, ele se desconecta dele e se aliena. O trabalho perde sua natureza de auto realização e se transforma em sofrimento e perda de sentido. Mas esta não é a única cicatriz. Se o indivíduo trabalha sem saber a razão ou o resultado do seu trabalho, acaba sugado por uma rotina monótona e pouco interessante, reforçando a sua alienação.

Estamos diante de um impacto econômico, moral, ideológico, filosófico e contratual, como nos lembra Bendassoli (2007, p.140):

Econômico porque, diferentemente do modo como as sociedades se organizavam no mundo antigo e medieval, em que o trabalho era regulado pelas necessidades comunitárias locais, no mundo moderno ele passou a ser regulado por princípios econômicos abstratos e genéricos. Moral porque um novo conjunto de regras de comportamento passou a ser fundamentado por meio dele, servindo ainda como meio de regulação de condutas dos indivíduos em relação a valores sociais e de classe. Ideológico, pois tornou-se alvo da então nascente classe de proprietários industriais no sentido de domesticar, controlar e disciplinar sua massa de trabalhadores. Filosófico porque o trabalho tornou-se uma categoria-chave na definição da subjetividade humana, um meio pelo qual esta

poderia expressar-se e pela qual as experiências individuais poderiam ser organizadas. E contratual porque a organização social, a integração de tarefas e papéis e a cooperação passaram a dele depender.

Está nas palavras de Bendassoli a explicação para a problemática do trabalho, acentuada com a evolução do capitalismo, que em algum momento chegou a merecer ser chamado de “capitalismo selvagem”. Colocado na centralidade da vida moderna, o trabalho deixa de ser uma porta para a liberdade e passa a ser aprisionador. Quanto mais o trabalho é racionalizado e mecanizado, menos ele depende do humano, servindo apenas ao capital.

Quando nos transportamos para essas primeiras décadas do século XXI, podemos observar a perda da centralidade do trabalho e a chegada de um ambiente mais fragmentado. O ideal do trabalho para uma vida toda, na mesma organização, com carteira assinada, convive com uma outra realidade, em que se valoriza a troca, as diversas experiências, o trabalho autônomo. Também podemos imaginar que se o repertório muda, mudam também as subjetividades. As grandes narrativas, ou metanarrativas, acabam enfraquecidas. Dessa forma, cria-se uma sensação de insegurança e ansiedade, que o indivíduo tenta suplantar a partir da busca incessante por respostas, estejam elas nos gurus da administração, nos livros de auto-ajuda, nos guias “como fazer...”, nas consultorias, e como diz Bendassoli (2007, p. 288), “amoldam-se quase inteiramente às empresas, às suas culturas organizacionais como estratégia de sobrevivência e adaptação. No limite, (...) despersonalizam-se”, ou, dito de outra forma, perdem sua identidade, o que faz com que as soluções apresentadas no ambiente de trabalho, quaisquer que sejam elas, não conversem de forma sustentável com qualquer aspiração pessoal.

Refletir sobre o papel do trabalho é relevante, pois “o homem alienado torna-se apenas um produtor e consumidor de capital, deixando de buscar sua identidade nas atividades que executa. Deixa, então, de atribuir significado e sentidos positivos ao seu fazer” (Da Rosa Tolfo et al., 2007, p.45). Além disso, dentro de uma perspectiva sociológica, “uma vida desprovida de sentido no trabalho é incompatível com uma vida cheia de sentido fora do trabalho” (Da Rosa Tolfo et al., 2007, p. 40). Cabe esclarecer, nesse momento, que a

autora distingue os conceitos de significado e sentidos. O primeiro está associado à representação social que a tarefa executada tem para o trabalhador, seja individual, para o grupo ou social. O segundo termo inclui, além do significado, a utilidade da tarefa executada para a organização de que o indivíduo faz parte, a auto realização e a satisfação, o sentimento de desenvolvimento e evolução pessoal e profissional e a liberdade e autonomia para a execução das tarefas. Neste trabalho, usaremos os termos como sinônimos, uma vez que a literatura admite essa prática.

Vários estudos conduzidos na linha da psicologia, citados por da Rosa Tolfo et. al (2007, 43), dão conta de que um trabalho com sentido “faz com que o trabalhador conheça mais sobre sua atividade e possibilita que a organização alcance a eficácia sem a preocupação de constantes reforços ao trabalhador com ‘programas motivacionais’ para estimulá-lo a gerar melhor desempenho”. De forma didática, os autores definiram as dimensões do sentido do trabalho como sendo:

#### Dimensões do sentido do trabalho

Dimensão		Trabalho que faz sentido	Trabalho que não faz sentido
Dimensão individual	Coerência	Permite a identificação com os valores da pessoa	Entra em choque com os valores da pessoa
		A pessoa acredita no trabalho que realiza	A pessoa não acredita no trabalho que realiza
	Alienação	É claro quanto ao seu objetivo. Sabe-se porque ele está sendo realizado	A pessoa não sabe por que o está fazendo
	Valorização	A pessoa sente-se valorizada, é reconhecida por meio do trabalho	O indivíduo não é reconhecido nem valorizado
	Prazer	A pessoa gosta do que faz	A pessoa não sente prazer no que faz
	Desenvolvimento	Possibilita desenvolvimento e crescimento	Trabalho não acrescenta nada para a pessoa
		Sobrevivência e independência	Garante retorno financeiro e atende às necessidades básicas
Possibilita liberdade financeira	Não citado		
Dimensão Organizacional	Utilidade	Agrega valor e contribui com a empresa	Não agrega para a empresa
		Satisfaz às necessidades da empresa	Não alcança os resultados objetivos esperados

			É improdutivo
	Organização do trabalho	Não é rotineiro	É rotineiro
		Possibilita a autonomia	É preestabelecido
		Permite pensar e criar	É apenas operacional
		É desafiante	Não desafia nem instiga
	Relações interpessoais	Permite o contato com pessoas	Não há respaldo ou apoio dos colegas
		Desenvolve-se num ambiente agradável	Realiza-se em um ambiente que não muda
Dimensão social	Utilidade	Contribui para alguém e/ou para a sociedade	Não agrega para outra pessoal nem para a sociedade

Tabela 3: Dimensões do Sentido do Trabalho

Fonte: Oliveira et al apud Da Rosa Tolfo et al. 2007, p.43

O estudo deixa clara a complexidade a que estamos expostos e representa um marco importante da contemporaneidade.

Essa perspectiva de sentido do trabalho não se encontra necessariamente presente nas rodas de conversa ou nos corredores. Tampouco está nos fóruns tidos como mais formais. A ausência de consciência sobre o assunto faz com que as organizações acabem buscando soluções paliativas, superficiais e de curto prazo para motivar e engajar seus empregados. Liderar pessoas, sob estas condições, é ainda mais difícil e pode ser exaustivo. Ainda que o líder seja munido de toda boa intenção, de um interesse legítimo em satisfazer às necessidades do seu time, contribuir com os objetivos da organização e ser útil à sociedade, torna-se difícil entender as raízes dos problemas que fazem com que os indivíduos tenham tantas dúvidas com relação ao trabalho e ao futuro.

Dar luz às questões de sentido do trabalho nos remete a uma atitude menos superficial e nos dirige ao tratamento das questões que têm sido apontadas como fundamentais para as três dimensões que temos trabalhado desde o início: indivíduo, organização e sociedade. Tratar de qualquer uma delas – representadas no último quadro – requer a habilidade dialógica da liderança, pois, na maioria dos casos, a organização se materializa ou é representada ao indivíduo por meio dessa relação.

#### 2.4 O Papel das áreas de comunicação nesse contexto

Pensar o papel da Comunicação nesse contexto é crítico se a nossa intenção é assegurar um lugar de relevância dessa ciência nas organizações. Para além de produzir a comunicação do dia a dia, dos veículos, dos discursos, da matéria de ordem prática, é preciso ir além. Oliveira e Paula (2009, p. 25) se dedicaram a discutir esta questão e destacam a importância de os comunicadores construírem sentido sobre a nova realidade do trabalho, como se pode ver a seguir:

Entre os desafios da comunicação interna, destacam-se a construção de sentidos sobre a nova realidade de trabalho e as mudanças na gestão organizacional. Além disso, é preciso que o profissional que atua nessa área esteja atento à complexidade da contemporaneidade e se fundamente em conceitos que orientem o fazer comunicacional num contexto onde os atores internos têm acesso a inúmeras fontes de informação.

Essa construção de sentidos não pode ser feita somente com base na gestão de veículos, como habitualmente se instalou nas organizações. Ela passará pela discussão do que é a comunicação da liderança dentro das empresas.

Diversos estudos enfatizam a contribuição da comunicação nessa área. Um deles, publicado originalmente pela Watson Wyatt Worldwide em 2009/2010, analisou os dados coletados em 328 organizações, que representam 5 milhões de empregados em diversas regiões do mundo, e traz alguns dados relevantes. A preocupação do estudo foi demonstrar qual a contribuição financeira de uma comunicação bem-feita. Os dados são contundentes:

Se você investiu US\$100 em 2004 em empresas com programas de comunicação menos eficazes (os 25% piores), seu investimento valeria hoje US\$83. Se você tivesse investido aqueles mesmos US\$100 em empresas com comunicação interna moderadamente eficaz (os 50% médios), o valor atual seria US\$116. Contudo, se você tivesse investido US\$100 nas empresas com comunicação altamente eficaz, o valor do seu investimento teria subido para US\$130.

O estudo, como se observa, aponta que as empresas que mantêm uma boa comunicação com seus empregados são também as que têm melhor desempenho financeiro.

Comunicação eficaz com o empregado é um indicador chave do desempenho financeiro e um fator que impulsiona o engajamento do empregado. As empresas que possuem uma comunicação altamente eficaz tiveram 47% a mais de retorno total para os acionistas nos últimos 5 anos do que as que se comunicam com menos eficácia.

Especificamente sobre a questão da comunicação de liderança, o estudo aponta que as empresas altamente eficazes ajudam os gerentes a lidar com as necessidades e as preocupações dos empregados, tal como mostra o gráfico a seguir:

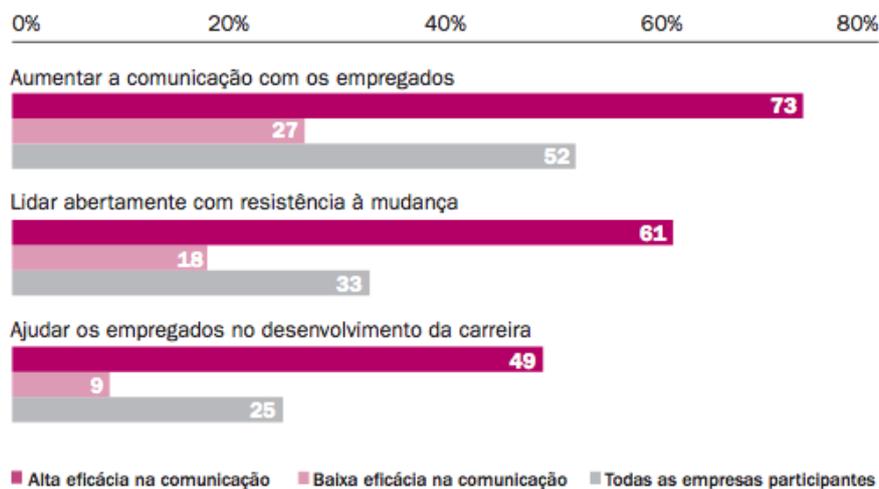


Gráfico 3: Comportamento das empresas altamente eficazes  
Fonte: Estudo ROI, p. 10

Mostra também que gerentes de empresas altamente eficazes estreitam a comunicação com os empregados:

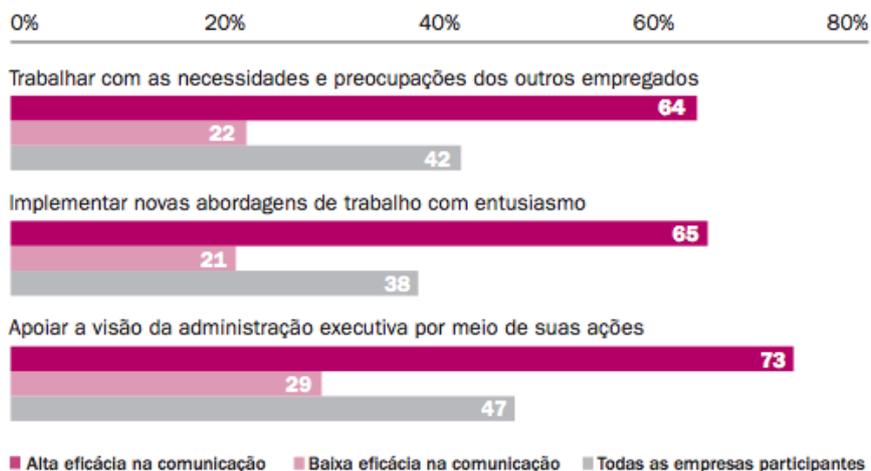


Gráfico 4: Como gerentes de empresas altamente eficazes estreitam a comunicação com os empregados  
Fonte: Estudo ROI, p. 10

Pensar a comunicação com empregados à luz da contribuição que é possível fazer no campo da comunicação de liderança é, também, pensar sobre a complexidade. Regis e Gonçalves (2009, p. 675) abordam o assunto quando dizem que, para uma organização elaborar estratégias de gestão da comunicação com empregados compatíveis com os desafios da atualidade, “é crucial que ela compreenda a principal lição ensinada pelos sistemas complexos: sua capacidade de adaptar-se às mudanças incessantes do ambiente externo”. Isso somente é possível quando a comunicação existe e flui facilmente, respeitando a necessidade das pessoas, sejam elas líderes ou liderados, em função do que acontece na empresa e na sociedade. Essas questões são, na prática, parte de um todo e trazem consigo uma possível rediscussão da dimensão do controle, tão comum às nossas formas de gestão e tão vivas nas áreas de Comunicação.

Sob o pretexto de organizar, dirigir, facilitar o processo comunicativo, há também uma forte prática de estabelecer o “jeito certo de fazer as coisas”. O tempo dedicado à execução da Comunicação Organizacional traz o risco de os comunicadores se afastarem do convívio com os demais empregados e com a gestão. Sem esse “estar-junto” que tanto estamos defendendo neste trabalho, ficam empobrecidas as possibilidades de contribuições em momentos críticos da história da empresa.

No campo específico da comunicação de liderança, o comunicador também tem atuado num espaço que, embora importante, não é o único. Se por um lado é possível contribuir com a feitura de um discurso claro, transparente e coerente, a comunicação da liderança é mais do que isso. É presença. É participação nas coisas que importam, mesmo que elas não sejam, em todos os momentos, somente aquelas que interessam ao negócio.

É preciso abandonar a forma de ver a comunicação de liderança somente como a fala autorizada da organização, como nos lembra Baldissera (2008, p.47), pois este é

apenas o lugar da autoridade que quer informar/formar, persuadir, seduzir, controlar/acompanhar/avaliar, coordenar/dominar e, mesmo, manipular. É o lugar da reprodução, da

obediência, da normatização e da normalização.

Para além de fala organizada, a comunicação de liderança também deve respeitar as necessidades dos indivíduos, suas próprias necessidades de informação e de sentido.

Não estamos sugerindo fazer uma coisa ou outra, adotar uma postura ou outra, mas, como nos sugere o complexo, acolher o inesperado, não-planejado, que está presente nesse tipo de interação.

Marchiori (2010, p. 155) destaca que “os líderes devem assumir a postura de diálogo e não única e exclusivamente a de influenciar pessoas”. A proposta é compartilhada por outros autores, como Bohm (2005), Elinor e Gerard (1998) e, ainda, Künsch (2008), que ampliam o conceito da comunicação dialógica para o campo da compreensão, mais inclusivo e sistêmico, e que convocam para uma visão do ser humano por inteiro, com suas emoções, seus afetos, suas idiossincrasias.

A partir dessa perspectiva, o engajamento, que identificamos como uma narrativa com vistas aos benefícios para a empresa – as definições de engajamento são variadas e muitas pressupõem um equilíbrio entre necessidades dos empregados e os interesses da empresa. Contudo, na prática, ela é apropriada de forma distinta na empresa. Os conceitos entre motivação, engajamento e sentido do trabalho se confundem no senso comum – cede espaço de convivência com um outro conceito que começa a ganhar terreno nas empresas: o sentido que atribuímos ao trabalho, ou seja, uma narrativa na qual o empregado é prioridade.

Marchiori ainda ressalta que a comunicação com empregados normalmente é tratada como um

instrumento que pode melhorar o processo de gerenciamento de um determinado empreendimento. Entendemos que essa é, sim, uma das funções da comunicação, mas é preciso avançar, é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior desenvolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos (Marchiori, 2010, p. 148).

Baldissera (2008, p. 48) se arrisca a imaginar como poderia ser essa atuação, e elenca

nove possibilidades:

- a) Agir potencializando os lugares de escuta para a manifestação da diversidade e fomentar crítica como necessária para o desenvolvimento e qualificação dos processos;
- b) Tolerar o diverso como exercício de humanidade e, mesmo, apoiar a irreverência como possibilidade criativa;
- c) Assumir que o formal e o informal, na prática, atualizam-se tensionados como todo (é a própria comunicação organizacional) que mantém a dualidade em seu seio (princípio dialógico);
- d) Fomentar o diálogo e criar espaços para que se atualize;
- e) Pensar os conflitos como potencializadores de crítica, criatividade e inovação;
- f) Compreender a alteridade como força que constrói e disputa sentidos;
- g) Pensar a comunicação como multidirecional;
- h) Lidar com a incerteza e a imprevisibilidade;
- i) Empregar a informação ampla e verdadeira como forma de qualificar as relações e agir responsabilmente.

Estamos diante de uma proposta de mudança paradigmática do olhar sobre a comunicação. Trata-se de um pensar menos voltado para as entregas concretas e pragmáticas, e mais disposto ao pensamento complexo, compreensivo, a fazer mais perguntas e dar menos respostas e, especialmente, disposto a adotar uma postura mais articuladora e relacional.

Nesse sentido, cabe referenciar Mumby (2013) e seus relatos sobre o efeito da pós-modernidade no trabalho. O autor relembra que a segurança ontológica fornecida pelo sistema anterior, fordista, está cedendo lugar para novas regras que permanecem em constante mudança, desgastando o senso de identidade do empregado. A incerteza passa a habitar o espaço organizacional e se torna um desafio para todos, inclusive para os comunicadores.

A visão de curto prazo a que estamos expostos, a “liquidez” das relações (Bauman) e a transitoriedade dos objetivos empresariais que estão sustentados numa lógica de consumo e do capital também convidam os comunicadores a refletir sobre esse momento e ter consciência do seu papel de evitar que esse conjunto corra o caráter da organização e, conseqüentemente, dos indivíduos que ali convivem. Mumby está especialmente atento às

questões do poder na organização, e também destaca o desafio de lidar com o tema na atualidade, pois, em vez de explícito, como fora no passado, o poder passa a ser mais dissimulado.

A visão pós-moderna enxerga o poder como disperso na organização de forma descentralizada. Enquanto, à primeira vista, esse sistema de poder difuso parece ser mais igualitário e democrático, os pesquisadores pós-modernos discutem que, de forma paradoxal, essas estruturas de poder dispersas trabalham para criar formas organizacionais mais opressivas que outro tipo de organização fordista. (Mumby, 2013, p. 90).

Os exemplos reais sobre essa questão não são poucos. Se o empregado quer trabalhar numa empresa melhor e mais reconhecida pelo mercado, ele tem que ser um empregado melhor. Como a sociedade reconhece e espetaculariza as melhores, todos querem estar incluídos nesse grupo. Quem não trabalha numa grande empresa, cheia de prêmios, perde o “sobrenome”.

Não sendo poucos os desafios, e sendo amplo o campo que temos pela frente, o próximo capítulo será dedicado a buscar nos depoimentos de especialistas e da própria liderança como eles enxergam esses elementos. Será uma etapa fundamental para não cairmos, ainda que sem intenção, numa disputa de sentidos exclusiva do campo acadêmico.

## **2.5 Comunicação e Diálogo como Meios para o Líder acessar o Sentido do Trabalho**

Entre as várias funções atribuídas à liderança está a de compartilhar informações e o contexto simbólico das organizações ou, simplesmente, comunicar. Trata-se de um processo necessário para, entre outras coisas, dar ou encontrar um sentido para o trabalho. Não se trata, portanto, de um fim, mas sim de um meio.

Compartilhar seria uma das funções primeiras da comunicação, declarada já na origem da palavra (do latim *communicare*, tornar comum, partilhar). Comunicar envolve a fala e a linguagem, mas não só elas. Muitas pessoas unidas, com a bandeira na mão,

esperando um gol na telinha da TV, podem não estar comunicando algo entre si, mas estão partilhando um momento importante, comum a todas elas. Uma pessoa que acompanha a outra num leito de hospital, desacordada, não está trocando palavras, mas está comunicando alguma coisa, talvez o respeito e o amor de muitos anos de convivência. Dentro das empresas, a comunicação pode se dar por meio da linguagem, do discurso, mas também pode se dar por meio da presença. Pode usar ou não palavras, pois existem muitas linguagens, para além da verbal.

Somos tentados a entender a comunicação apenas como troca de informações. “É com a modernidade, o desenvolvimento dos meios de transporte e a ampliação do mundo conhecido que o sentido de partilhar se torna secundário, e o sentido de transmitir se impõe”, diz França (2013, p. 90), observando o empobrecimento de sentido do termo em muitas situações. No entanto, a própria autora lembra que comunicação também deve ser entendida dentro de um sentido mais amplo, de interação, ou seja, em “dinâmica de reciprocidade: um afeta e se vê afetado pelo outro (...) portanto, longe de uma relação unilateral estímulo-resposta, ou emissão-recepção, encontramos um movimento de reflexividade, de retroatividade” (França, 2013, p. 91). Tal sentido do termo comunicação também é compartilhado por Buber. “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”, como expressa Von Zuben (2004, p. 31).

A relação, aqui, precisa ser sublinhada pois, se assim entendida, permitirá a abertura necessária não somente para que as partes compartilhem informação, numa função básica da comunicação, mas que também possam ser transformadas pelas informações que circulam pela organização e pelas demais opiniões de outros indivíduos que convivem nesse mesmo espaço. Quando esse fenômeno acontecer, podemos dizer que se criou um espaço de diálogo efetivo. Fica, portanto, mais clara a distinção que aqui propomos entre comunicação, como uma via de mão dupla, de troca, de compartilhamento, e o que entendemos como diálogo: um espaço de transformação, de criação de sentido, de reinterpretção de realidade a partir da convivência. Não se trata de ver comunicação e diálogo como princípios opostos, mas com diferentes graus de profundidade. O caminho do diálogo passa pela comunicação, como uma primeira etapa, em que os indivíduos se

conhecem, convivem, estabelecem confiança para, num segundo momento, alcançar um estágio mais profundo de interação.

Ribeiro e Marchiori (2008, p. 5) destacam que a superação dos modelos unilaterais da comunicação, centrados só no emissor, nos permite “transformar e redimensionar o espaço da recepção como espaço de interação e transformação e modificar os papéis de emissores e receptores, para uma dinâmica relacional co-autores/criadores”. Tal visão está perfeitamente alinhada com a proposta de entender a realidade a partir do paradigma da complexidade que, em vez de fragmentar, une, junta. Tratando o diálogo como uma exigência existencial, as autoras não o resumem como uma simples transferência de ideias de um indivíduo para o outro, mas como um “encontro solidário e reflexivo dos sujeitos empenhados na transformação social e na humanização”.

Quando a liderança assume uma postura de diálogo nos espaços de interação que estão à sua disposição, desde os mais formais (como um *town hall*, ciclos de conversa sugeridos pela empresa, discursos programados sobre temas importantes, sessões de feedback, etc.) até os informais (as conversas que acontecem com os empregados por necessidades que eles apresentam no dia a dia, os almoços informais, o bate-papo na hora do café), podemos sugerir que abre-se a porta para essa transformação, em que líderes e liderados possam compartilhar sua visão de mundo e saírem dali afetados por essa comunicação. Para que isso aconteça, é necessário que ambas as partes estejam abertas, disponíveis.

Mas quais seriam as dificuldades de migrarmos de um modelo mais mecânico para uma proposta mais dialógica?

O primeiro aspecto a considerar é que, embora as organizações, no geral, deem cada vez mais ênfase à função de líder que um gerente/diretor deve exercer (ou seja, levar em consideração aspectos subjetivos para além dos objetivos no exercício de gestão), seu papel de comunicador nem sempre aparece explícito na fala ou nos documentos criados pelas organizações para orientá-lo. Por conta disso, muitas vezes a comunicação é entendida pelo líder como uma responsabilidade da área de Comunicação, e não como uma competência que ele precisa desenvolver, embora as duas dimensões possam e devam conviver e se

retroalimentar constantemente. Na pesquisa a ser conduzida com gestores, exploraremos mais essa questão.

Além disso, muitas vezes falta ao próprio líder o repertório que define a identidade da organização. Mais focado nas questões práticas do dia a dia e do trabalho em si, falta tempo para discutir questões de contexto, tais como missão, visão e propósito maior do trabalho. Oliveira e Paula (2009, p.22) lembram que:

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.

As informações da ordem do dia, de esclarecimento de práticas diárias são importantes, mas não são as únicas. Estamos nos referindo a uma orientação mais aberta sobre questões como sentido do trabalho, significado das práticas da organização, conexão com algo maior que se pretende deixar de legado. Mais do que um guia, manual ou roteiro, falamos de o líder adotar uma postura mais aberta, em que possam ser tecidos significados importantes para o empregado.

Alguns estudos demonstram a importância dessa postura de liderança. Um deles, conduzido pela AonHewitt e publicado em 2013 envolvendo 2750 empresas ao redor do mundo sobre tendências globais de engajamento, aponta que “compreender e gerenciar o engajamento dos funcionários requer que os gestores explorem mais a fundo o modo como eles percebem a experiência do trabalho” (AON HEWITT, 2013, p. 15). Globalmente, o item comunicação está entre as áreas que mais contribuíram para o aumento da satisfação dos empregados, ao lado de Liderança Média, Avaliação de Desempenho, Inovação e Reconhecimento.

Drummond (2007, p.5) reforça esse pensamento quando diz que “práticas comunicativas eficazes permitem ainda a indispensável construção de sentido, em vez da obediência cega, empobrecedora”.

Como recomendações, o estudo da Aon Hewitt aponta como a comunicação poderia ser trabalhada internamente:

Que história você conta aos seus funcionários sobre a organização, o caminho que vocês têm seguido, onde eles se encaixam nisso e o rumo que devem seguir? Os funcionários querem saber. Menos da metade (49%) dos funcionários acredita que a sua empresa é eficaz em termos de comunicação (Aon Hewitt, 2013, p. 25).

Uma vez que essa prática existe, vamos nos deparar com outra questão: esse processo não é simples. Vivemos um tempo em que existe – por diversas razões que não iremos explorar aqui – uma fragilidade bem-estabelecida no processo de confiança entre líderes e liderados. Criar instrumentos para que a interação aconteça da forma mais intensa é uma medida possível, mas que não garante, em si, que o líder consiga estabelecer um elo forte com as pessoas, que crie um ambiente seguro para o diálogo. Segundo Drummond (2007), a confiança na liderança favorece as relações de trabalho, reforça comportamentos de cidadania organizacional e tem impacto positivo sobre a performance no trabalho. A autora se baseia na revisão bibliográfica de uma dezena de autores e também na investigação do tema em empresas brasileiras, conduzida em seus estudos sobre liderança e comunicação.

A confiança, segundo Drummond (2007, p. 11),

preencheria lacunas e distorções provocadas pela abordagem burocrática pura ou pelos contratos econômicos (...) uma vez que propiciaria melhores condições para expressão de comportamentos de inovação e iniciativa, ágeis e flexíveis, requeridos pela multiplicidade e complexidade dos fenômenos sociais e pela velocidade das mudanças que abalam vertiginosamente referenciais estabelecidos.

Embora clara do ponto de vista do benefício que traz aos indivíduos e organizações, a confiança não é fácil de ser estabelecida. Depende de tempo, pois é construída no convívio, e de sinceridade, pois “ser eu mesmo” predispõe a suspensão da dúvida em relação ao outro.

Podemos, ainda, considerar a dificuldade do líder no processo de escuta atenta. Em geral, fomos educados, ao longo de muitos anos do ensino fundamental e médio, a ler informações no quadro negro e copiá-las no caderno. São poucas as lembranças de experiências dialógicas que vivenciamos para criar ou entender o significado das coisas. Adultos, quando essa capacidade de escuta nos é solicitada, precisamos começar do estágio mais rudimentar de escuta. A ciência dá uma explicação racional: como nossa capacidade de falar é menor do que nossa capacidade de processar o pensamento, quando ouvimos alguém, além de ouvir o que é dito, conseguimos ainda preencher o excedente com novos pensamentos.

Ouvir com atenção é um processo que requer treino, consciência e disciplina – que, infelizmente, costumam ser elementos escassos. Além da dificuldade clássica, explicada pela ciência, podemos dizer que os hábitos organizacionais, dentre os quais está a multitarefa, reduzem a nossa atenção ao exercício da escuta. As constantes distrações às quais estamos expostos dificultam a criação de disciplina. Basta nos recordarmos quantas pessoas, durante um seminário, estão consultando seus smartphones ou seus ipads, ou quantas pessoas têm o hábito de ficar com seus computadores ligados durante reuniões.

Esses quatro fatores – comunicação como competência, conteúdo, fragilidade nos processos de construção de confiança e habilidade de escuta – são suficientes para reforçar a ideia de complexidade da comunicação da liderança.

## **2.6 Diálogo e compreensão**

Bohn (2005, p. 35) diz que “diálogo é uma participação, na qual não jogamos uns contra os outros, mas com cada um deles”. Embora o contexto que o autor trabalhe não seja o organizacional, podemos perfeitamente nos apropriar da ideia se pensarmos na definição de uma organização como o estar-junto em busca de um objetivo comum. Bohn diz ainda que

Se as pessoas quiserem cooperar (isto é, literalmente, trabalhar juntas), precisam ser capazes de criar algo em comum: alguma coisa que surja de suas discussões e ações mútuas, em vez de

algo que seja transmitido por uma autoridade a outros que se limitem à condição de instrumentos passivos (Bohn, 2005, p. 30).

Trabalhar junto, cooperar, compartilhar podem ser a chave de um bom diálogo, assim como oportunidade para inovar, de descobrir diferentes e novas formas de lidar com os desafios diários que a organização impõe. É preciso lembrar que eles não são poucos, pois ora representam dificuldades e pressões do mercado, ora também são ditados pelas disputas de poder e interesses individuais que por vezes falam mais alto do que os interesses coletivos. Independentemente de a condição ser mais ou menos favorável, a criação e o compartilhamento de significado é crítico para o indivíduo, a empresa e a sociedade. Bohn atenta para essa questão:

Uma sociedade é uma rede de relacionamentos entre pessoas e instituições que possibilita que vivamos juntos. Mas ela só funcionará se formamos uma cultura – o que implica compartilhar significados, isto é, razão de ser, propósito e valores. Do contrário, a sociedade se desfaz (Bohn, 2005, p. 54)

Pensar em rede de relacionamento nos convida a pensar em trocas, em compartilhamento e em criação conjunta. Porém, numa organização tradicional, hierarquizada, a própria estrutura de poder separa, em vez de unir. O relacionamento fica subordinado a trocas simbólicas por vezes pouco claras, em prejuízo ao empregado que, sentindo-se vítima de uma relação de poder, omite sua opinião com receio das consequências que viria a ter se as expusesse.

Os novos modelos de liderança, como já identificamos no início deste capítulo, reforçam a visão de gerenciamento de sentidos, abrindo espaço para uma interação de natureza mais dialógica. Estamos diante, portanto, da oportunidade de observar e refletir sobre a qualidade da comunicação dessa nova liderança.

Como diz Provedel (2013, p. 144), “é possível imaginar uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem-estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço maior na interpretação de fenômenos organizacionais subjetivos”. Destaca-se, aqui, a importância de que mesmo sendo, em alguns momentos, direcionada a grandes grupos, a comunicação de liderança também

ocorre sujeito a sujeito, situação que cria as melhores condições para se chegar ao sentido de compreensão referida.

Nesse aspecto, torna-se difícil separar o que é comunicação e diálogo do que é a própria organização. Machado da Silva (2008, p. 9) corrobora essa ideia ao dizer que “uma leva à outra, uma depende da outra, uma alimenta a outra, uma se alimenta da outra”, ou quando diz que “a organização só atinge o ponto máximo quando comunica, ou seja, quando atinge o outro envolvendo-o numa relação dialógica”.

Podemos pensar que a relação verdadeiramente dialógica esteja conectada ao conceito de compreensão. Aqui, defendemos a compreensão como Morin (2003, p.95), pedindo “abertura, simpatia e generosidade”. Nem tudo cabe nos conceitos já definidos pela ciência, nas teorias já definidas. Especialmente neste campo em que tratamos de comunicação, liderança e sentidos – questões tão abstratas, que já foram objeto de estudo de centenas de milhares de trabalhos –, é exaustivo e pouco útil nos atermos a conceitos duros, intransponíveis. A compreensão tem compromisso maior com a realidade, e com uma dimensão de que pouco falamos até esse momento, mas tão importante nos contextos da organização: os afetos.

Morin (2003, p.95) explica, acerca da formação da compreensão humana e dos afetos:

Esta (compreensão humana) comporta um conhecimento sujeito a sujeito. Por conseguinte, se vejo uma criança chorando, vou compreendê-la, não por medir o grau de salinidade de suas lágrimas, mas por buscar em mim as minhas aflições infantis, identificando-as comigo e identificando-me com ela. O outro não apenas é percebido objetivamente, é percebido como outro sujeito com o qual nos identificamos e identificamos conosco, o ego alter que se torna alter ego. Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade.

A dificuldade está, talvez, em nos afastarmos de um discurso do universo dos negócios, preso a números, a relatórios e a uma verdade que soa artificial aos empregados, e voltarmos-nos para uma compreensão da realidade que olha o ser humano por inteiro, com desejos e ansiedades que extrapolam os muros da empresa. Talvez, aqui, os líderes

encontrem forças para dar uma resposta mais condizente com a complexidade do mundo em que todos vivemos, que equilibre aspectos racionais e emocionais. Wheatley é uma das autoras que defendem essa nova postura, integradora, compreensiva:

Creio que basta uma única pessoa corajosa para começar uma conversa. (...) A resposta está na própria palavra. Coragem deriva da palavra do francês antigo para o coração (cuer). Desenvolvemos coragem com as coisas que falam ao coração. A nossa coragem aumenta para coisas que nos afetam profundamente, coisas que abrem nosso coração. Quando o coração está envolvido, é fácil ser corajoso (Wheatley, 2002, p. 36).

A autora está em busca – ou tentando resgatar – novos sentidos para o trabalho. Não tratamos necessariamente – embora não deixe de ser uma saída – de discutir novos arranjos de trabalho, mas de trazer à consciência do líder que a comunicação e o diálogo podem ter impacto tanto na forma como ele vê o mundo como na forma como os seus liderados também o fazem.

Restrepo e Chanlat e Bédard tratam dessa questão sob diferentes pontos de vista. Restrepo (2001, p.16) nos lembra que “com o discurso também se pode agradar e comover ou agredir e violentar, independentemente de sua estrutura lógica ou das cadeias argumentais que se utilizam”. O mesmo autor acrescenta que “o discurso é também um agora que pode encher-se de ternura, sendo possível acariciar com a palavra sem que a solidez de argumentar sofra detrimento por fazer-se acompanhar da vitalidade emotiva” (idem, 2001, p.17).

Chanlat e Bédard (1996, p.132) lembram que “para a expressão e comunicação de nós mesmos, é à medida que ficamos atentos ao outro e demonstramos interesse por ele que ele se interessa por nós”. Os autores destacam em seu trabalho que é através da linguagem que cada indivíduo constitui seu mundo e que seu universo é, antes de tudo, formado por palavras.

Nestas narrativas, a razão e a emoção não estão diametralmente opostas, haja vista que dialogam. Não se trata de um ‘ou’, mas de um ‘e’. No exercício da liderança, cabem ambos. Aqui, as palavras de Restrepo (2011, p. 58), empregadas quando o autor fala de educação para liberdade, também são apropriadas: “Nada melhor do que combinar o

exercício da autoridade com uma grande disposição afetiva, abertura emocional que nada tem a ver com a inconsistência das normas.”

Apropriando-me das palavras de Dimas Künsch (2008), é como se a comunicação da liderança fosse menos comparável a um artigo e mais condizente a um ensaio, a um horizonte aberto e permissível, maleável a novos saberes e percepções. “Complexa, a vida não se faz de dois lados, de sim ou de não, de certo ou errado” (Künsch, 2008, p.188) ou, como diz Restrepo (2001: 37), “trata-se muito mais de compreender que há sempre na emoção algo de razão e na razão um tanto de emoção”.

Künsch é um dos autores de defendem um pensamento que, não tendo compromisso de ser único, dialoga com mais facilidade com as noções de complexidade. Diz o autor a este respeito:

Um pensamento que não exclui, mas junta; que não descarta o que não cabe nos limites de uma disciplina a se fazer doutrina, mas que chama para a conversa e o diálogo; que sabe ver o ser e o não-ser em sua dialogia, a complementaridade dos opostos, a lógica não-lógica do paradoxo. Um pensamento em semelhante medida, humanamente compreensivo, de respeito e afeto para com quantos estão a caminho (Kunsch, 2009, p. 68).

Provedel também parte da ideia de compreensão como uma possibilidade para contribuir para maior qualidade nas relações organizacionais.

O diálogo compreensivo parece buscar - na sua razão de ser – a complexidade dos objetos que aprecia, bem como a compreensão dos mesmos a partir de uma ética que pede que essa compreensão se dê de maneira desinteressada, sem esperar nada em troca. (Provedel, 2013, p.69)

A compreensão é uma atividade contínua, em constante mudança, que nos permite perceber o mundo a nossa maneira.

Bohn nos traz a perspectiva da sensibilidade como condição para o diálogo. “Sensibilidade significa ser capaz de perceber que algo está acontecendo, sentir as suas reações e a de outras pessoas, sentir as sutis diferenças e semelhanças” (Bohn, 2005, p. 85).

A partir desses enunciados, e da construção teórica estabelecida até aqui, pode-se propor um modelo-ideal – tal qual Weber defendia – que diferencie as práticas de **diálogo compreensivo** de uma comunicação focada no compartilhamento de informações.

A prática do diálogo com essa característica contribui para a identificação dos sentidos do trabalho e se constitui como um instrumento poderoso de comunicação para as lideranças nas organizações.

#### Comparação entre compartilhamento de informação e diálogo compreensivo

Líder em comunicação focada no compartilhamento de informações	Líder em práticas de diálogo compreensivo
Se preocupa exclusivamente se a audiência entendeu o que foi dito	Leva em consideração as necessidades do indivíduo
Mantém-se distante emocionalmente da reação dos indivíduos	Está aberto a transformar-se
Não se abala com as mudanças do ambiente e com características dos indivíduos do grupo	É adaptativo às circunstâncias que se colocam tanto do ambiente quanto das pessoas com as quais interage
É cuidadoso com a forma de dizer e atento com o que dizer, mas dá foco às questões práticas do trabalho	Trata tanto de questões da ordem do trabalho em si quanto do significado do trabalho numa perspectiva mais ampla
Foca nos elementos concretos da realidade	Trafega entre o concreto e o abstrato presente no cotidiano e no imaginário dos indivíduos
Foca na razão e nos dados comprováveis pela ciência que trazem produtividade ao ambiente organizacional	Não exclui, ao contrário, se alimenta dos afetos e emoções do indivíduo e do grupo, entendendo esses elementos como constituintes do humano
Dá mais ênfase ao meio em si do que ao discurso e ao relacionamento na hora de se comunicar	Torna a experiência do contato relevante, independentemente do suporte que ele tem à disposição para se comunicar
Está atento à tecnologia como forma de alcançar	Está atento às narrativas e ao impacto delas,

a sua audiência	independentemente do meio que está sendo usado para facilitar a comunicação
-----------------	---

Tabela 4 - Comparação entre diálogo compreensivo e compartilhamento de informação  
Fonte: Criado pela autora

Vale ainda dizer que não se trata de excluir o antigo (comunicação focada no compartilhamento de informações) e adotar o novo (práticas de diálogo compreensivo), mas sim fazer mais uso desse último. Devemos somar, não reduzir.

### **3 NARRATIVAS DE LIDERANÇA**

#### **3.1 Narrativas como lugar de conhecimento**

Após o levantamento bibliográfico, optamos por ampliar a discussão acerca do diálogo e da criação de sentidos a partir das narrativas de liderança. Tal questão é fundamental, uma vez que defendemos que a complexidade dos temas tratados nos afasta de um conceito rígido sobre eles.

A narrativa, em seu sentido aberto, encontra espaço no complexo, e tem natureza compreensiva. O texto a seguir não busca padrões fechados, a rigidez da pesquisa. Aventurase no campo dos saberes do cotidiano, na experiência do ouvir, na forma como os entrevistados veem e sentem o mundo em que eles vivem. Mapeia desafios, perplexidades, recortes que nos ajudam a entender a organização como um campo em constante evolução. Busca se afastar de conceitos que se tornam frágeis à medida que mudam o contexto, a organização e os próprios indivíduos.

Sem perder o caráter sistemático e a tentativa de colocar ordem na desordem dos acontecimentos, as narrativas apresentadas a seguir nos ajudarão a construir um campo de saberes a partir de uma visão privilegiada do mundo. Aqui, lidaremos com o erro, com a dúvida e, especialmente, com a incerteza comuns nos discursos, porque eles são territórios do humano e, como diz Morin (2011), um dos saberes necessários para o futuro.

A escolha pela entrevista em profundidade e a ênfase no diálogo encontram amparo nas palavras de Medina (2008, p. 7), para quem:

Desenvolver a técnica da entrevista em suas virtudes dialógicas não significa uma atitude idealista. No cotidiano do homem contemporâneo há espaço para o diálogo possível. Estão aí experiências ou exceções à regra que provam o grau de concretização da entrevista.

Medina vê nas entrevistas uma possibilidade de transformação: quando entrevistador e entrevistado saem “alterados” do encontro, cria-se uma relação Eu-Tu.

Tanto um como outro se modificaram, alguma coisa aconteceu que os perturbou, fez-se luz em certo conceito ou comportamento, elucidou-se determinada auto compreensão ou compreensão do mundo. Ou seja, realizou-se o Diálogo Possível (idem).

A trajetória não é nova. A literatura e a arte já “inventaram diferentes narrativas que captam esta percepção não-coerente das coisas” (Medina, 2008, p. 66).

A seguir, a conversa com dois grupos: um primeiro, mais técnico, composto por **especialistas** em gestão e comunicação, seja em empresas, agências ou consultorias, e um grupo, formado por **gestores** de grandes empresas, que contavam, no mínimo, com três anos de gestão e equipe de pelo menos uma pessoa, realizada entre os meses de junho e agosto, nos deu a possibilidade de ver além do conhecimento trazido por meio da revisão bibliográfica e de caminhar na linha da compreensão que vimos defendendo desde o início do trabalho.

A proposta deste capítulo é construir um conhecimento pertinente, tal como é apresentado por Morin (2011, p. 16), ou seja, um “conhecimento capaz de apreender problemas globais e fundamentais para neles inserir os conhecimentos parciais e locais”. Tratará, portanto, de uma narrativa dotada de um contexto e uma dada complexidade, “emancipado do controle da racionalidade” (Morin, 2011, p. 42).

Importante dizer que a escolha dos entrevistados foi por conveniência. Alguns dos entrevistados faziam parte da rede da autora, outros foram indicados por outros entrevistados.

As entrevistas foram inteiramente transcritas para que as narrativas fossem recuperadas da forma como apareceram, sem a intervenção da memória ou do imaginário da autora. De forma a garantir a confidencialidade dos relatos, e especialmente, das pessoas envolvidas, os nomes dos entrevistados são omitidos. Eles aparecerão ao longo do trabalho como Entrevistado A, B, C, D e assim por diante.

Todas as narrativas podem ser encontradas nos anexos.

### **3.2 Objetivos**

O objetivo geral das entrevistas foi ampliar o entendimento das questões estudadas a partir da revisão bibliográfica considerando a visão dos entrevistados sobre características da organização, do indivíduo, do gestor e das áreas de comunicação. Um segundo objetivo foi explorar as dimensões do diálogo nas organizações. Identificaremos na fala desses entrevistados a existência dos aspectos que identificamos, no capítulo anterior, como práticas de diálogo compreensivo. Ao final, buscamos entender como as áreas de comunicação podem contribuir com a construção de um espaço dialógico em organizações para dar suporte aos gestores no exercício de sua função.

### **3.3 O primeiro encontro: as narrativas dos especialistas**

Começamos então pelas entrevistas conduzidas com especialistas, aqui definidos como pessoas que trafegam no ambiente de comunicação, seja pelas vias da própria área de comunicação ou pelas vias da gestão de pessoas.

Como a nossa visão de mundo é tecida a partir das experiências vivenciadas, cabe-nos, inicialmente, apresentar cada um dos entrevistados, ainda que preservemos seus nomes e os nomes das empresas para as quais eles trabalham.

Entrevistados: Especialistas de comunicação
Entrevistado A: Publicitário, começou a carreira num escritório de design. Num determinado momento, abriu a própria agência dedicada à comunicação com empregados. Dezesete anos depois de empreender, atende grandes clientes em vários Estados e continua estudando o tema.
Entrevistado B: Biólogo de formação, o entrevistado teve vários tipos de atividade ao longo da carreira. Começou em uma área de pesquisa científica, fez consultoria para empresas de diferentes áreas, teve carreira executiva em uma empresa de saúde e hoje tem sua própria consultoria. Sua trajetória permitiu vivenciar diversas questões relacionadas ao diálogo. Hoje, se dedica ao estudo da comunicação.
Entrevistado C: Formado em Relações Públicas, o entrevistado conta com 10 anos de atuação profissional na área de comunicação corporativa com passagens por diversos segmentos como saúde, telecomunicações e alimentos. Atualmente é responsável pela área de comunicação com empregados de uma multinacional.
Entrevistado D: Tendo iniciado sua carreira em vendas, o entrevistado formou-se em psicologia e foi trabalhar em RH, começando na área de recrutamento e seleção. Passou por empresas nacionais e multinacionais, consultoria e atualmente se dedica ao coaching, área na qual está se certificando.
Entrevistado E: Relações Públicas de formação, a entrevistada iniciou sua carreira na área de comunicação em uma indústria farmacêutica, de onde saiu para atuar em agências de comunicação. Especialista em semiótica e psicanálise, hoje atua como consultora de comunicação.
Entrevistado F: Formado em psicologia, o entrevistado fez mestrado e doutorado na área de administração de empresas. Tendo experiência profissional em bancos, cervejarias e consultorias nas áreas de estratégia organizacional e desenvolvimento gerencial, hoje se dedica à pesquisa aplicada e acadêmica.
Entrevistado G: Publicitária de formação, pós-graduada e com mestrado em comunicação, a entrevistada está no mercado de comunicação há mais de 10 anos. Atualmente lidera a área de comunicação com empregados de uma fábrica com cerca de 400 empregados.
Entrevistado H: Com uma vivência acadêmica bem consolidada, o entrevistado dividiu sua vivência profissional em três nichos: acadêmico, dando aula desde cedo; executivo, tendo acumulado forte experiência no mercado farmacêutico como diretor de áreas como importação, exportação, compras nacionais, controladoria, finanças; e terceiro setor, no qual chegou a atuar com consultoria e até como diretor voluntário de instituições. Atualmente, atua como consultor no segmento de estratégia, planejamento, gestão e desenvolvimento de pessoas.
Entrevistado I: formado em jornalismo, atua como consultor na área de transformação organizacional. Iniciou sua carreira em comunicação em 1988, tendo se especializado na sequência em comunicação com empregados.
Entrevistado J: Formado em Engenharia Elétrica e Análise de Sistemas, iniciou sua carreira na área de exatas, na qual atuou durante muitos anos, seguindo na sequência para a área de vendas, alcançando posição executiva e foi expatriado. Na volta ao Brasil, assumiu a área de comunicação da companhia com o objetivo de estruturar o departamento e, ao finalizar o projeto, voltou para vendas. Após um breve período, o Entrevistado J foi novamente convidado a assumir a área de comunicação e, sentindo necessidade de se especializar no tema, cursou MBA em Comunicação e Marketing. Desde então, atua como alto executivo de comunicação
A Entrevistada L: é formada em Comunicação Social e, logo após a conclusão do ensino superior, ingressou em uma importante e respeitada instituição de ensino superior na qual já está há mais de 30 anos. Nesse período, acompanhou a expansão da instituição pelo Brasil e passou por diversas áreas como exportação, comunicação e marketing, comercial, MBA e pós-graduação. Entre suas preocupações, está a formação integral dos estudantes que procuram a instituição como líderes

## Tabela 5 – Especialistas entrevistados

De início é possível notar que **os entrevistados não são oriundos somente das áreas de formação em comunicação**, o que demonstra a diversidade de olhares com os quais convivemos. Essa perspectiva é vista como um primeiro sinal positivo, pois permite um olhar multifacetado para as demandas que envolvem a comunicação. A escolha da autora nessa dissertação por entrevistar profissionais de formação variada é consistente com a realidade de mercado e com a lógica da complexidade defendida neste trabalho.

Um dos pontos de atenção durante as conversas foi entender **como os entrevistados enxergam a organização e o indivíduo**. É possível perceber, pelos comentários desses especialistas, que a organização traz uma preocupação clara com a satisfação com o trabalho e um interesse genuíno pelas necessidades do empregado. É o que apontam, por exemplo, os entrevistados A e C, que já tiveram a oportunidade de trabalhar em diferentes empresas, de variados setores.

*Um traço que percebi nas diferentes organizações pelas quais passei e acredito ser bastante comum na interação com o funcionário é que há boa vontade das empresas. Diferentemente do que a visão mais pessimista do capitalismo e de ter visto companhias com atuações bem distintas em relação ao funcionário, eu sempre percebi que havia um interesse genuíno em fazer uma coisa certa. (Entrevistado C)*

A mesma visão é compartilhada pela Entrevistada L, que acompanha o desenvolvimento de novos líderes por meio de sua carreira numa instituição de ensino superior. Para ela, a empresa também pode ser um lugar de satisfação, especialmente quando não se perde a perspectiva do todo.

*Eu acho que para a grande maioria (das pessoas), a vida organizacional traz muita satisfação, desenvolvimento e possibilidade de colocar em prática (tudo que sabem). Mas acho que as empresas estão contribuindo para essa coisa cada vez mais fechada e menos o todo. Acho que é mais pela própria lógica da empresa grande. Nesse contexto, voltamos ao Taylor, onde cada um aperta o próprio parafuso e ninguém sabe o porquê está apertando. E isso é um paradoxo, porque vivemos*

*hoje em um mundo completamente em rede, interligado.*  
(Entrevistada L)

A partir dessa narrativa apresentada pela Entrevistada L, poderíamos recordar das palavras de Morin (2011) quando o autor se refere à importância de um tecido interdependente, em que as partes e o todo se ligam. É possível também retomarmos o conceito de sentido do trabalho apresentado no capítulo 2, quando sublinhamos a importância de existir de fato uma conversa sobre “o que eu estou fazendo aqui?” para que haja um entendimento e um compromisso de longo prazo entre indivíduo e organização. Quando a lógica da grande empresa desconecta as partes, “*onde cada um aperta o próprio parafuso e ninguém sabe o porquê está apertando*” corre-se o risco de o empregado viver um desencantamento com o próprio trabalho. O entrevistado A, felizmente, tem vivenciado uma experiência distinta, em que as lideranças, de alguma forma, buscam conciliar ‘parte’ e ‘todo’.

*Eu tenho tido contato com lideranças cada vez mais interessadas, bastante preocupadas em contextualizar a situação de seus liderados.* (Entrevistado A)

Quando há estresse, competição, necessidade de trazer mais resultado a partir de menos recurso, **a empresa busca formas de fortalecer o senso de grupo a partir de atividades que saiam da rotina**, do sistema “fechado”. São atividades em grupo, que permitam reflexão. Foi o que ouvimos do entrevistado B, quem teve uma formação bastante diversa – incluindo biologia, filosofia e administração – e observa a complementaridade desses universos.

*O ambiente das organizações é muito duro, formatado, previsível, definido, os recursos estão prontos, as falas definidas, a linguagem é premeditada. Então quando você aporta um canal, uma dimensão que permite que as pessoas tenham uma atividade lúdica, criativa, não porque você disse para elas que será assim, mas porque a arte é por si assim mesmo, elas gostam.* (Entrevistado B)

Ainda que a autora não tenha, objetivamente, trazido a questão das **diferentes gerações para a conversa, esse tema foi identificado em diversos momentos**. Se por um

lado ele evidencia a nossa necessidade de dar nomes aos movimentos para poder lidar com eles (e assim vamos fragmentando o mundo), por outro lado pode, também, ser a demonstração de que os tempos têm mudado, e os empregados mais jovens tendem a ser mais flexíveis, entender o tempo de outra forma e, com isso, exigem uma nova postura de gestão e de comunicação. Como nos mostra o Entrevistado D, que tem se dedicado ao coaching de líderes em diferentes estágios de carreira, a **Geração Y personifica a necessidade de mudança exigida pelo contexto complexo que vivemos.**

*A geração Y veio com uma pegada muito diferente de envolvimento, de satisfação em relação ao trabalho. Eles têm disposição para enfrentar um monte de outras coisas ao mesmo tempo. (Entrevistado D)*

No último ponto apresentado encontra repercussão no estudo da Aon Hewitt , exposto no capítulo 2, sobre engajamento. Segundo a pesquisa, **há diferenças substanciais no engajamento de diferentes gerações.** Para os Baby Boomers, os critérios que mais engajam, por ordem de importância, são Oportunidade de Carreira, Reputação e Comunicação. Para a geração X, são Oportunidades de Carreira, Reputação e Inovação. Para a Geração Y são Oportunidade de Carreira, Reputação e Reconhecimento.

Ainda que seja possível observar uma centralidade do trabalho na vida das pessoas, **aparecem também declarações que mostram a possibilidade de buscar prazer e realização fora da empresa.** Embora à primeira vista essas duas realidades possam parecer inconciliáveis, é possível também pensarmos que ela é perfeitamente plausível, especialmente se colocarmos no contexto de que o Brasil tem melhorado sua condição socioeconômica ao longo dos últimos cinquenta anos, mais pessoas têm acesso ao ensino superior e a taxa de desemprego é mais baixa se comparada às décadas de 1980 e 1990. Empreender passou a ser uma opção de vida. Ainda que cheia de dificuldades e alta carga tributária, temos assistido a um crescimento importante da micro e pequena empresa.

*Eu acho que a maioria das pessoas dedica, além do tempo, muita energia e muita expectativa em relação ao trabalho em si. (...) A relação do homem com o trabalho ainda é muito exagerada. (Entrevistado D)*

*Eu percebo que as pessoas têm sentido mais inquietação, mais desejo de encontrar alternativas para suas satisfações e objetivos de carreira que não só na vida organizacional, pois elas sentem como um espaço que é muito difícil de uma realização maior, ou de uma possibilidade de colocar em prática seus potenciais (...) não podemos negar, contudo, que a empresa continua sendo um vastíssimo território de realização, motivação e empolgação para muitas pessoas, mas eu tenho observado uma queixa crescente.*

(Entrevistado F)

Quando questionados sobre **as características do gestor na contemporaneidade**, as respostas percorreram diversos caminhos, normalmente conectados ao contexto, à cultura organizacional. **(1) A capacidade de escuta foi um tema recorrente, demonstrando uma sensibilidade para a comunicação de caráter mais relacional com os empregados.** As narrativas dos Entrevistados D e E exemplificam esse ponto. A escuta atenta foi tratada na revisão bibliográfica, especialmente como um elemento central no entendimento do Outro.

*Precisa ser uma pessoa completamente aberta para ouvir o que está acontecendo, uma pessoa honesta com as coisas que ele faz, tem que ser íntegro nesse sentido.*

(Entrevistado D)

*O ser humano tem muito medo de olhar olho no olho e sustentar uma conversa, manter um diálogo. Para mim a gerência está como a sociedade. Surda na necessidade de interagir com o outro, e nesse quesito eu acho que entram questões de discussões muito maiores. Será que temos interesse no outro ser humano para querer ouvi-lo? Ou será que só ouvimos o outro porque eu sou obrigada a ouvir? Eu acho que a gerência está como está a sociedade: pessimamente preparada para que ela possa estabelecer diálogos francos.*

(Entrevistada E)

**(2) O preparo dos gerentes para gerir pessoas – ou, como dissemos até esse momento, liderar pessoas – também aparece como uma preocupação** na narrativa da Entrevistada E, que aponta a “força do capital” como possível responsável por esta questão. Segundo este entrevistado, a necessidade de entregar resultados para manter um padrão de vida faz com os demais interesses ou necessidades das pessoas fiquem em segundo plano.

*São pessoas tecnicamente bem preparadas, mas com competências baixas de gestão. São pessoas que correspondem muito bem à necessidade do capital, são pessoas que buscam produzir e entregar resultados, que trabalham isso muito fortemente. Eu acho que são pessoas acuadas nesse sentido, porque talvez tenham alcançado um padrão de vida do qual não abrem mão, ficando a mercê das necessidades que precisam corresponder.*

*(Entrevistada E)*

O Entrevistado F se preocupa em evitar as generalizações. Sua trajetória acadêmica (já completou o doutorado em administração) e seu trabalho focado em diferenças culturais entre gestores de diferentes países nos convidam a **(3) evitar definições / rótulos sobre características de gestão, preferindo uma construção menos nítida, que mais parece com um mosaico.**

*Eu acho que é sempre difícil falar de um único jeito do líder brasileiro (...) ambiguidade, evitar conflitos, não dar feedback, adotar uma postura muitas vezes de senhor do engenho ou de capataz, linguagem muitas vezes ambígua, pouco direta, que não diz nem sim nem não. Tem também componentes que são bem ambíguos que é misturar relação pessoal com relação profissional, até onde vai o limite do outro, como conseguir discriminar essa tendência a ter um tempero mais afetivo, mais pessoal, mais coletivo, mais cheio de relação.*

*(Entrevistado F)*

O Entrevistado H traz para a conversa a **(4) baixa capacidade reflexiva dos gestores.** Seus anos de consultoria e convivência com muitos dilemas de gestão o levam a crer que muitas empresas optam por essa estratégia, pois estão mais focadas nas necessidades de retorno financeiro no curto e médio prazos.

*A pressão de curto prazo da última década tem me feito perceber que vamos encontrar líderes com pouca capacidade reflexiva, o que para algumas empresas não é ruim, pois ele vai fazer resultado custe o que custar, e às vezes a empresa precisa disso, usando sua capacidade de mobilização, um pouco de inspiração para construir o que o curto/médio prazo permitirem.*

*(Entrevistado H)*

O Entrevistado I, que tem se dedicado ao estudo do diálogo e seus efeitos sobre a empresa, destaca que **(5) os gestores não entendem claramente o que é comunicar**, ou, nas palavras dele, entendem a comunicação como algo “*mais de uma via do que de duas vias*”. Talvez resida aí muitos dos nossos desafios: lidar com uma fala, uma intenção que flui, que é solicitada, mas que não encontra repercussão do outro lado. A dinâmica relacional, nesse sentido, fica prejudicada, e a comunicação passa a cumprir a função apenas de informação, perdendo a oportunidade de transformar.

*A liderança não entende claramente o que é comunicar. A liderança sabe que precisa comunicar e orientar a equipe, mas eu acho que ela enxerga a comunicação com significado mais de uma via do que de duas vias. Isso tem a ver com a própria forma de como é vista a liderança, não como uma dinâmica relacional, mas como uma propriedade que alguém tem, portanto como um professor que tem que ensinar seus alunos, colocar algo na cabeça dos seus alunos.*

(Entrevistado I)

O mesmo entrevistado ressalta ainda a necessidade de entendermos o contexto e a dimensão humana presente nas nossas escolhas. **(6) A liderança pode ser circunstancial a depender de inúmeros fatores do líder, do liderado e do momento que partilham**. Ter essa perspectiva aberta de significados / sentidos nos ajudam a encontrar uma decisão pertinente no dia a dia.

*A pessoa pode não ter um cargo de gestor e atuar como um líder em uma determinada situação. Então, a liderança também é circunstancial.*

As conversas com os especialistas também buscou entender se a comunicação com empregados tem mudado ao longo do tempo. **A percepção dos entrevistados é que a comunicação caminha num sentido mais integrador, menos funcionalista, privilegiando uma visão de conjunto**. Porém, na prática, esse aspecto funcionalista está muito presente. É o que a narrativa da Entrevistada E ilustra:

*A comunicação interna bebe de fontes meramente administrativas quando na verdade eu penso que ela deveria se pautar muito mais nas ciências humanas.*

(Entrevistada E)

Quando pedimos para a Entrevistada E aprofundar essa questão das ciências humanas, ela discorreu amplamente sobre a **importância de entender a cultura organizacional para construir uma Comunicação com Empregados de mais qualidade, que faça sentido para as pessoas**. Ainda que o tema não tenha feito parte do recorte que decidimos percorrer nesta dissertação, consideramos importante capturar essa narrativa, pois ela também está circunscrita num entendimento de realidade que separa, em vez de unir. Poderíamos aqui lembrar das palavras de Künsch (2010, p. 17) quando ele diz que “o ponto de partida da complexidade convoca o viajante a se enfronhar pelas veredas da contextualização. (...) Da conversa, ao mesmo tempo séria e respeitosa, com uma variedade de saberes”.

*Elas (as empresas) sofrem porque elas ainda vivem muito isoladas das questões de cultura de fato. Existe aí uma cisão de praxe que cultura é coisa somente de RH. A cultura é uma coisa do todo, do coletivo, cultura não é de ninguém, cultura se constrói. A área sofre porque está isolada da tomada de decisão estratégica.*

(Entrevistada E)

Também é possível destacar dessa narrativa o **isolamento das áreas de comunicação, o que pode dificultar a atuação do comunicador de forma integrada** – e, obviamente, relevante – dentro das organizações.

Também se observou, durante as entrevistas, algumas narrativas que nos levam a perceber a **comunicação como produtos e não como processos**. É o que podemos ver na narrativa da Entrevistada G, que pesquisa e atua diretamente em Comunicação com Empregados, e lida com esta questão no dia a dia. Quando a comunicação se torna produto, e não processo, ela tem menos chance de atuar na dinâmica da construção de sentidos na organização. Torna-se menos relevante.

*Na minha visão o comunicador ainda é cobrado pelos produtos comunicacionais. Nós ensinamos isso para a organização, que essa é nossa entrega. Infelizmente a organização aprendeu que nosso produto final é a revista, é o jornal, e ela ainda não quebrou esse paradigma. Ela ainda não entendeu que a área de comunicação é capaz de fazer outras entregas com mais qualidade. E a culpa é nossa.*

(Entrevistada G)

*Nessa onda de comunicação de liderança, nós tentamos transformar o líder em uma mera ferramenta e estabelecer um protocolo.*

(Entrevistada G)

Alguns entrevistados destacam, inclusive, a perda de sentido da comunicação para os próprios comunicadores. “Engolidos” pelo dia a dia, tornaram-se uma engrenagem do sistema, que atua bem, cumpre seu papel, mas não reflete sobre o seu papel. O Entrevistado D destaca essa questão quando diz:

*Eu diria que os profissionais de comunicação que eu conheço estão ao lado do problema e não da solução. Estão sendo engolidos com esse monte de acontecimentos e mudança de prioridades. Ainda não se posicionaram para dar um passo para fora e se colocar como parte da solução da história.*

(Entrevistado D)

É possível, felizmente, encontrar nas narrativas dos entrevistados, **um desejo de uma nova postura, que responda melhor aos desafios que a Comunicação enfrenta na contemporaneidade. Curadoria, olhar de conjunto e menor controle aparecem como novos saberes.**

*Os profissionais estão querendo atuar mais estrategicamente em comunicação interna e estão ansiosos por resolver uma série de questões operacionais para que eles possam construir as estratégias junto com seus diretores ou com as áreas internas. (...) As quatro pessoas que fazem a comunicação não conseguem competir com as 65 milhões de pessoas que estão conectadas. Então a comunicação vai mudar. Em vez de eu ficar controlando o que o cara diz e canalizando o que ele diz para os veículos que eu administro, eu tenho que atuar na formação do sujeito, a ponto de eu saber que ele vai propagar o que a gente espera dele.*

(Entrevistado A)

*A maioria dos profissionais, principalmente no início de carreira, está preocupada em fazer uma entrevista com alguém, em fazer o texto, no formato. Não existe uma cabeça de curadoria. Eu acho que estamos caminhando e por isso há um gap na*

*formação de profissionais, até porque eu não vejo nenhuma escola dar esse tipo de formação.*

(Entrevistado J)

**Quando as organizações entendem a comunicação como processo, e não como algo eventual, ela tende a ter melhores resultados.** Nesse sentido, já aparecem metáforas como a do ser vivo, tal como defendem Morgan (2011) e Wheatley (2006). O Entrevistado B – que, como já dissemos, é biólogo de formação – traz esta perspectiva em sua narrativa.

*... a comunicação é o fluxo sanguíneo da organização. Primeiramente é necessário que a organização tenha um posicionamento com relação a ela. Em segundo lugar, as empresas estruturam essas áreas para fazer com que a estratégia, os valores, os objetivos de negócio, as formas de relacionamento e a cultura da organização fluam.*

*Eu acho que não dá para ter uma opinião de forma geral. A maior parte das empresas trabalha mal a comunicação interna porque não consegue administrar a comunicação interna como um elemento, um ator importante no processo de engajamento e mobilização das pessoas. Trabalha acidentalmente ou querendo só fazer com que os fatos que a orgulham, de uma forma controlada, cheguem aos indivíduos, o que pode ser uma besteira, pois nem todos sentem orgulho por aquilo. Ou trabalham equivocadamente. Esse é um ponto, porque a maior parte das pessoas não está preparada para trabalhar comunicação. Agora você já vê outras que trabalham não como algo eventual, mas sim como um ator, mas eu acho que é a minoria.*

*(...)*

*A comunicação interna verdadeira está nos corredores, logo, deveríamos fomentar os empregados para que eles produzam conteúdo com base nos diálogos que ali acontecem.*

(Entrevistado B)

Se a metáfora do ser vivo é uma forma de pensar a complexidade, pois “a vida se mostra sempre em forma de redes complexas, emaranhadas e desordenadas de relações” (Wheatly, 2006, p. 33), nem por isso ela prevalece. Ao mesmo tempo em que se olha para as demandas de comunicação de uma forma mais compreensiva, a fragmentação está

presente, como podemos ver na narrativa do Entrevistado A. A dificuldade de relação entre as áreas de RH e a Comunicação é uma das evidências mais fortes dessa questão.

*Em geral, existe uma fronteira não delimitada entre o RH e a comunicação no que tange a própria comunicação. Já vivi situação que a própria comunicação falou que não podia fazer nada, pois isso era de RH, Treinamento e Desenvolvimento. Já vivi outras situações em que o RH liberou e a comunicação poderia intervir. Ainda não está claro que o RH poderia ser um parceiro estratégico de comunicação.*

(Entrevistado A)

**Quando o assunto colocado foi sentido do trabalho, os entrevistados trouxeram diversas experiências e opiniões que, ao mesmo tempo, deixaram claras a importância do tema e a ausência dele nas discussões do ambiente organizacional.** A superficialidade das relações, a transitoriedade à qual estamos expostos, tal como expõe Bauman (1999), parecem ter um impacto decisivo nesta questão. **O longo prazo é um “lugar” que praticamente não existe nas organizações.** É o que podemos perceber nas narrativas dos entrevistados A, B e D.

*Eu acho que empresas mais meritocráticas e mais voltadas para o resultado para o acionista estão pouco se lixando em qual sentido você encontra, o sentido é encontrar mais rápido porque o outro está de olho no seu cargo. Os valores estão na parede, mas no dia a dia é de “Jogos Vorazes”.*

(Entrevistado A)

*Acho que as empresas não percebem, mas elas precisam despertar para essa questão. Algumas organizações já caminham nesta discussão, isto é, identificar o que realiza as pessoas no ambiente de trabalho, o que as torna feliz, porque elas se sentem satisfeitas ou não.*

(Entrevistado B)

*Mas e a missão e onde vamos chegar? Não tem. As coisas são muito mais de curto prazo e até podem ser antagônicas. Então eu imagino que seja muito difícil para um presidente de empresa andar nesse sentido de prestar conta para um chefe fora do Brasil do que aconteceu durante o mês. Você tem que cumprir seu prazo e não sabemos onde vamos chegar com isso.*

*(...) Eu acho que os ambientes estão cada vez mais exigentes e acabam empurrando as relações para serem mais precárias e mais distantes, estimulando mais uma relação “eu isso, eu objeto”.*

(Entrevistado D)

**As discussões de sentido do trabalho acabam substituídas pelas demandas de motivação ou engajamento.** Sob esse ponto de vista, a fala do empregador é soberana, ou seja, qualquer iniciativa feita tem a preocupação primeira de satisfazer às necessidades de produtividade e sucesso das organizações. **Ainda é possível dizer que os termos motivação, engajamento e sentido são conceitos muito abstratos para os entrevistados.** As falas dos Entrevistados A e B a seguir ilustram essa questão:

*Normalmente os pedidos da empresa em relação a engajamento são muito confusos. Normalmente têm a ver com aumento da produtividade da equipe ou porque a empresa tem o turnover alto. Fica misturado aí. Mas dificilmente, na prática, tem a ver com os elementos que efetivamente produzem engajamento, entre eles enxergar sentido no que está fazendo. Mas em muitos dos projetos de comunicação de que a gente já participou existe a percepção de que a comunicação pode pelo menos facilitar a compreensão do que ele faz naquele universo. O que aquela formiguinha faz pelo formigueiro. Algumas empresas já atentaram para essa variável do engajamento que é você ter a visão sistêmica e a visão da sua realização para o todo.*

(Entrevistado A)

*Às vezes você pode manter as pessoas na organização, mas elas estão produzindo 30% do que elas podem. A pergunta então é como que eu faço para que as pessoas estejam mais satisfeitas, empenhadas, engajadas internamente. Isso sai da dimensão puramente técnica do trabalho funcional e caminha para uma dimensão humana. E aí vem com todos os programas motivacionais, uns mais interessantes que outros, que beiram o ridículo. Seja de uma forma ou outra, todo mundo está buscando a mesma resposta, ou seja, buscando caminhos para ajudar os funcionários a se encontrarem na organização.*

(Entrevistado B)

O Entrevistado B ressalta ainda que, para engajar, é preciso estar perto, estar junto. É um aspecto que encontra ressonância nas palavras de Wheatly, que lembra que “as pessoas formam rapidamente novas relações entre si quando percebem que os que estão à sua volta, por mais diferentes que sejam, compartilham de suas prioridades (2006, p. 57).

*Engajar significa estar mais perto das pessoas, estar mais comprometido com meu trabalho, dar apoio para o trabalho dos outros, estar atento às dificuldades que a empresa passa. Então essas pequenas coisas não acontecem de uma hora para a outra.*

*... em algumas situações a mudança é tão rápida que o gestor se sente no direito de pular uma fase. Mudou agora, mas daqui a pouco tudo volta então nem vou comunicar. Então acaba que você não tem como manter todo mundo engajado o tempo inteiro porque você não sabe para onde está indo, para o que está trabalhando.*

**Ao entrarmos na dimensão da comunicação de liderança, os entrevistados trazem uma perspectiva de que liderança e comunicação são dois aspectos indissociáveis.** Se muitos autores na comunicação assumem que “organização é comunicação” e “comunicação é organização”, o mesmo poderíamos dizer da liderança. Ela interfere na ‘comunicação’ da mesma forma como interfere na ‘organização’. Cabe ainda ressaltar que a comunicação também é atrelada à atitude da liderança. Essa perspectiva nos traz mais um aspecto da complexidade da comunicação, que nunca está dissociada de uma infinidade de outras questões, tais como a cultura organizacional, as atitudes do líder, as necessidades de negócio das organizações.

*A comunicação para mim significa exemplo. Então, o comportamento do líder para mim é uma comunicação. A fala dele, alinhada à prática, é uma comunicação. Um texto escrito, elaborado, que tenha os principais aspectos do negócio, também é uma comunicação. A forma como ele trata as pessoas é comunicação.*

(Entrevistado B)

*O interessante é que a liderança formal reconhece seus gaps de comunicação. Eles já sabem, pedem ajuda, entendem a importância. (...) Os gestores finalmente estão compreendendo que comunicação é uma competência e não uma área. É como clima, que não pertence à área de RH ou de comunicação. É*

*uma competência que permeia o todo e a área de comunicação vai gerenciar algumas ações que favorecem essa competência, o entendimento dessa competência. Então cada vez mais eles têm essa visão.*

(Entrevistada G)

O Entrevistado I – quem, como dissemos, está atento às questões de comunicação dialógica – olha com preocupação a forma como estamos começando a trazer a liderança para dentro do contexto da comunicação. Segundo ele, **se instrumentalizarmos o líder, como uma ferramenta da comunicação, ele tende a resistir.**

*Ao contratar o consultor para “consertar” aquela liderança, o efeito que se tem é contrário porque quando estabelecemos uma dinâmica relacional com o líder, onde ele se vê como uma peça de uma engrenagem que precisa ser consertada ou trocada, há uma resistência, qualquer um resistiria.*

(Entrevistado I)

Um segundo campo de preocupações da pesquisa com especialistas é o que eles entendem como diálogo nas organizações e como o diálogo acontece de fato. **A visão que os entrevistados trouxeram reforça as dimensões de diálogo trazidas na revisão bibliográfica, especialmente de Buber (2004), que destaca a importância da relação, ou Weatley (2006), que fala em transformação de pontos de vista a partir do diálogo.** Os trechos seguintes, todos do Entrevistado B, são ilustrações que nos ajudam a observar essa questão.

*Diálogo é a situação onde eu posso colocar meu ponto de vista, você entender meu ponto de vista diferente, poder questionar meu ponto de vista. O seu questionamento faz eco em mim, eu repenso meu ponto de vista e a gente reelabora esse argumento. A liderança não pensa dessa forma. Você vai me escutar, eu sou o chefe. Isso não é diálogo, é voz de comando.*

(...)

*Se formos pensar sobre teoria da complexidade, é completamente sistêmico esse processo de diálogo e relações. Ele é vivo, dinâmico, ele se modifica porque as pessoas se modificam dentro desses espaços e essa orquestração dos papéis que as pessoas desenvolvem também afeta a dinâmica desses diálogos.*

(...)

*Todo diálogo é no mínimo a compreensão do outro, que estabelece essa possibilidade de entendimento do outro. Quer dizer, eu converso com o outro e observo coisas que tem em mim e faz com que eu me entenda melhor, assim como entenda ele melhor. Então esse é o processo da compreensão.*

(Entrevistado B)

É possível observar também que o **diálogo é algo que deve fazer parte da cultura**. Não se trata de algo que deva ser meramente instrumentalizado. Nesse sentido, diálogo não pode ser uma ação ou uma campanha. Deve ser um processo. É o que apontam os Entrevistados D, E, I e J, de diferentes maneiras.

*... eu acho que, na média, as empresas ou não tem ou não dão importância para o espaço de diálogo. Ainda estamos em uma conversa formal de que se tem que fazer sessões de feedback, conversa aberta, mas não é o que se observa na maioria dos casos. Hoje o que se vê é que pelo menos dois terços da história é problema de comunicação entre chefe e subordinado. Tudo nasce, mas não se cura tudo através da comunicação.*

(Entrevistado D)

*A abertura ao diálogo é algo que está acontecendo a fórceps e não como se fosse algo natural, comum e necessário. Vem acontecendo uma pressão interna para isso.*

(Entrevistada E)

*Diálogo é um processo em que duas ou mais pessoas expõe sua visão de mundo, ou seja, seus pontos de vista. A partir da aceitação da legitimidade do ponto de vista do outro, ele tem a possibilidade de construir algo novo juntos.*

(Entrevistada I)

*... muitas das empresas querem fazer esse processo de uma maneira radical, anunciando que a partir de agora tudo vai ser aberto e todos podem colaborar. Não vai funcionar porque nunca foi assim.*

(Entrevistado J)

**O diálogo, no entanto, não parece algo fácil de ser conquistado.** Ouvimos muitos exemplos de como o diálogo acontece, de forma geral, representando o interesse das organizações. As narrativas das entrevistadas E e G exploram a questão e nos convidam a

refletir sobre a dificuldade, na prática, de equilibrarmos interesses da organização e do empregado a todo momento, pois nem sempre eles serão conciliáveis. Não temos respostas prontas para lidar com situações em que não haja entendimento. A dúvida, o medo de não encontrar uma saída, faz a organização operar na dimensão do controle e do comando, em vez do diálogo.

*Eu tenho a impressão que nos dispomos como indivíduo a dialogar até aquele ponto que não me incomoda muito. Logo, não sei até que ponto as pessoas estão abertas ao questionamento verdadeiro. (...) Vamos pegar uma empresa de mil pessoas. Como dar vazão a mil questionamentos, angústias, desejos, sonhos diferentes? Não tem como! É inviável. Acho que é utópico a gente imaginar que tem como se estabelecer um diálogo 100% acolhedor dentro das empresas para todo mundo.*  
(Entrevistada E)

*No final das contas, a organização tem suas próprias pautas, tem sua agenda e quer fazê-la valer. Ela quer tratar dos temas que são a zona de conforto dela. E quando se propõe uma conversa sem pauta, você tira a organização e a liderança da zona de conforto. Acho que a organização, para propor um diálogo aberto, precisa estar muito bem resolvida em todos os seus âmbitos senão ela está saindo de sua zona de conforto.*  
(Entrevistada G)

Quando questionados sobre os recursos que são utilizados para estimular ou permitir que o diálogo aconteça nas organizações, **as narrativas dão relevância à intenção, não ao suporte.** Portanto, o face a face e a conversa pessoal dividem espaço com as ferramentas tecnológicas – tais como blog, Skype, Facebook e muitas outras.

Os entrevistados, em geral, entendem as tecnologias como parte da realidade e convivem bem com elas. Estão cientes dos problemas que elas podem trazer, mas as colocam no seu lugar: o de meio, para facilitar uma intenção de relação/comunicação.

*O diálogo é afetado pela tecnologia, sim. Não só pelo aspecto negativo. Eu posso estabelecer formas de tecnologia dialógica. Isso acontece em “Cartas para Julieta”, por exemplo. Eu posso me relacionar com alguém que eu nunca vi, mas a mensagem que há entre eles pode vir carregada de emoções e significados que quase são equivalentes ao presencial.*

(Entrevistado B)

*O espaço de diálogo sempre é parte de uma intenção, o meio é um detalhe. Pode ser Skype, pode ser telefone, pode ser no Messenger do Facebook. No Messenger do Facebook o processo é mais lento, pois você precisa esperar a pessoa escrever para depois continuar. Isso ajuda a pensar. Se usar com a intenção do diálogo, esses messengers são muito interessantes, pois eles “lentificam” o que você quer dizer.*

(Entrevistado I)

*Normalmente as empresas que entram em blogs e redes somente disponibilizam assuntos leves e simples, o que faz com que a real discussão aconteça nos corredores, uma vez que o empregado não lê o que interessa no mundo virtual. Meu ponto é que só temos esse diálogo virtual paralelo funcionando se levarmos a conversa face a face para lá. As empresas normalmente não fazem isso por medo de exposição, falta de controle. As empresas têm ilusão que controlam a comunicação interna porque controlam os canais. Por isso que todos ficam com mural, com newsletter, com intranet com pouco espaço para comentários. Mas a real conversa acontece no corredor.*

(Entrevistado J)

**Entre as dificuldades apresentadas para estabelecer o diálogo nas organizações, tem destaque as estruturas de poder, o medo de lidar com as incertezas que uma conversa aberta pode trazer e a consistência dessas iniciativas com a cultura organizacional.**

Mais uma vez, a atitude da liderança entra no debate: não adianta o diálogo estar na relação entre chefe direto e empregado se o empregado não conseguir identificar essa disposição em outras esferas da organização. A tecnologia também aparece nas falas dos entrevistados, uma vez que, para aquelas empresas que não têm a intenção do diálogo, acabam ocupando um espaço de suposta troca.

*Dividir informação ainda é dividir poder dentro das empresas. ... é difícil uma organização resolver fazer qualquer tipo de movimentação de transformação sem estar de frente a um desconforto.*

*Acho que existe um medo de se perder nesse caminho, quem sou eu que mudo minhas crenças nesse processo de diálogo. Em*

*um processo de diálogo, se vamos abertos para ele, podemos nos “desidentificar” com nossas crenças.*

(Entrevistada E)

*Não adianta tentarmos criar um ambiente colaborativo, aberto, em que as pessoas possam se posicionar, se o presidente e os executivos entram na empresa e não dão nem bom dia.*

*A tecnologia é o mar onde acabamos navegando. É o contexto onde estamos imersos. No e-mail e no torpedo você só fala, você não ouve. E se você só fala e não ouve, você não é contestado e você está sempre certo. Não há nada mais acalentador para o nosso ego do que isso.*

(Entrevistado J)

Se o diálogo foi visto como parte de um contexto em que as pessoas são valorizadas e dentro da metáfora do ser vivo, é importante ainda considerarmos até que ponto o ambiente é, igualmente, aberto a essa possibilidade. Os entrevistados tendem a achar que não. **Em fábricas, onde o trabalho é prescrito e repetitivo, há menos chance de acessar esse espaço de diálogo.**

*Eu acho que o homem na linha de produção tem mais chance de ser tratado como máquina. Por exemplo, onde surgiu 6 Sigma, 5S, foi no escritório, para gerenciar? Não. Tudo foi criado para o chão de fábrica. É o mundo moderno do Chaplin. Como é que eu estabeleço uma forma de comportamento, atitudes, ajustes no humano para que a máquina tenha um melhor desempenho? Então eu tenho que ajustar comportamentos, procedimentos, rotinas para que a máquina tenha um maior desempenho, que às vezes nem é humano. Isso não quer dizer que nesse meio não exista tempo, espaço e diálogo. O humano está lá. Queria eu ou não. A não ser que sejam só robôs operando.*

(Entrevistada G)

Um aspecto não previsto pelo roteiro foi visto de forma consistente entre os entrevistados: **os veículos de comunicação são tidos como recursos quase indispensáveis para a prática de liderança, especialmente para a alta liderança, pois tornam os executivos acessíveis, presentes na organização.** Os exemplos a seguir ilustram essa questão:

*Quanto mais a liderança conhece essas modalidades e quanto mais as pessoas ascendem na organização, mais importante é o conhecimento desses recursos, pois é menor a chance da interlocução pessoal. Isso é um dilema porque estamos falando que a relação face a face é tão importante, relação interpessoal é fundamental, mas no momento em que a pessoa ascende, ela reduz a possibilidade de interagir com um grupo maior.*

*Quanto mais alta a posição do sujeito na organização, ele é mais “discurso” e menos pessoa. Isso é um desafio porque ele se confunde muito com o papel. E quando mais “discurso” ele é, menos oportunidade ele tem para “ser” com os outros.*

*Além da relação direta com seu time, o líder também tem que lançar mão de todos esses recursos, seja um veículo, seja treinamento de pessoal, seja formação de porta-vozes, tudo o que você imaginar que envolve a comunicação interna, porque ele vive esse dilema do distanciamento.*

(Entrevistado B)

Também buscamos entender, por meio das entrevistas, onde está o espaço do afeto nas organizações, uma vez que trata-se de uma questão crítica onde quer que imaginemos um diálogo compreensivo. **As falas dos entrevistados nos mostram que o afeto é do humano, portanto, ainda que a literatura não dedique tanto espaço a este aspecto, ele está presente nas organizações.** O fato de ele estar presente, no entanto, não garante que prestemos atenção a ele.

*Eu acho que o ambiente onde o humano está é um ambiente de afeto. Então a organização é mais um dos ambientes onde o afeto se expressa. Pense numa mostra artística: você tem ali na parede um objeto com o qual as pessoas interagem. Essa interação é afeto porque se eu me aproximo de algo que me interessa, gosto, sorrio, toco, isso tudo é sensível. Usando o termo sensível no sentido comum, as empresas ainda se perdem no insensível. Porque ainda há muitas pessoas que acreditam que a organização não é o espaço para se colocar para fora qualquer coisa que não seja racional ou linear. O que é diametralmente oposto ao desejo da inovação, que não surge do pensamento racional ou linear.*

(Entrevistado B)

*Acredito que as empresas perderam a capacidade de inspirar, influenciar e apaixonar pela comunicação, e aumentaram a capacidade de informar. As situações ficaram mais mecânicas e com mais hora marcada. Tem o dia, duas ou três vezes ao ano,*

*que eu chamo o empregado para fazer suas metas e para dar feedbacks bons e negativos. Mas e aquele aconchego bacana, de quando a pessoa faz algo legal, que você chama e reconhece? Isso precisa existir. É preciso dar espaço pra isso.*

(Entrevistada L)

Se até o momento falamos do líder como uma posição formal nas organizações, ou como uma característica que pessoas de determinado cargo de gestão possuem, as entrevistas também trataram da importância da comunicação a partir do líder informal: “O papel da liderança informal é bem significativo, eles se comunicam muito bem e encontraram seus próprios meios”.

A inovação também apareceu como um produto significativo de ambientes que privilegiam o diálogo, mas é um entendimento incipiente, que ainda tem potencial para ser trabalhado nas organizações.

*Eu acho que estamos vivendo um mundo dos paradoxos. As empresas nunca incentivaram tanto os processos de inovação e de criatividade. Mas é uma inovação que tem hora marcada para acontecer, como, por exemplo, com workshops de inovação, e a coisa não funciona bem assim.*

(Entrevistada L)

*A inovação vem do pensamento divergente, que precisa trabalhar outras formas de aprendizagem, de linguagem, precisa trabalhar metáfora. Hoje, uma pessoa que fala sobre poesia e filosofia dentro de uma empresa é consultor ou é transformado em uma caricatura. É difícil pegar um líder sênior, batedor de metas que vai falar “vamos entender a origem do pensamento e do próprio ser humano”. Daqui uns cinco anos vamos encontrar essa discussão em áreas de inovação, de inteligência competitiva, mas será restrito ainda e não é para todo mundo. Eu não vejo os líderes preparados para esse discurso porque o perfil de liderança na empresa é talhado no dia a dia e não na reflexão.*

(Entrevistado H)

Finalmente, um aspecto importante das conversas a ser ressaltado está representado pela fala a seguir: **os empregados querem a verdade**. A verdade, honestidade, sinceridade é a ponte para uma relação de mais confiança nas organizações.

*Eles querem a verdade. Eles não querem o discurso corporativo porque eles têm meio para buscar a informação como ela é de fato. Eles querem a honestidade, a sinceridade, o preto no branco, querem uma organização que fale a linguagem deles sem floreios, com uma linguagem objetiva e respeitosa.*

(Entrevistada G)

**Esta primeira rodada de conversas nos abre alguns campos adicionais de reflexão. A comunicação da liderança pode ser pensada em diferentes perspectivas. Uma delas tem a ver com conteúdo: sobre o que se fala. A outra, tem a ver com o meio: por onde, por quais canais a mensagem corporativa chega aos empregados. Finalmente, como os empregados manifestam e compartilham suas necessidades, expectativas e interesses. Falamos de discurso e de presença.**

Podemos, ainda, olhar a questão por meio das contribuições dos conceitos de mídia primária, secundária e terciária. Baitello Junior nos lembra que a primeira mídia é o corpo. “Quando duas pessoas se encontram existe uma intensa troca de informação, e portanto um intenso processo de comunicação” (2005, p. 32). O autor trata essa mídia como a mais rica e complexa, mas diz que para existir ela precisa ser presencial. “A mídia primária – a voz, o cheiro, o gesto e o gosto – tem um limite temporal e espacial, exige o tempo e o espaço do aqui e do agora” (idem), ele diz, e acrescenta: “É com o corpo, gerando vínculos, que alguém se apropria de si próprio e de seu próprio tempo de vida, compartilhando-os com outros sujeitos” (2005, p. 71).

Ciente das marcas que pode deixar, de sua presença e ausência, o homem criou a mídia secundária. Assim, todos os produtos da escrita poderiam se encaixar nesse grupo. “Como se trata de sinais feitos por corpos, não se suprime a mídia primária” (Baitello Junior, 2005, p. 33). O tempo aqui é mais lento, respeita o tempo da escrita e permite o tempo da contemplação.

Por fim, Baitello Junior se refere à mídia terciária como produto sofisticado da era da eletricidade. Hoje, essa mídia “facilita a aproximação com o outro e o acesso à informação disponibilizada pelo outro” (2005, p. 34). No caso de um presidente, ele é mais discurso que presença, portanto usa mais a mídia terciária. O gestor imediato, por sua vez, tem mais possibilidades de equilibrar discurso e presença, portanto se beneficia das três mídias.

### **3.4 O segundo encontro: as narrativas dos gestores**

A segunda rodada de conversas foi conduzida com gestores – pessoas que lidam de frente com o desafio da comunicação. Para ser entrevistado/a, o executivo ou executiva precisava ter no mínimo três anos de gestão de equipes e pertencer a qualquer estrutura, com exceção da área de comunicação.

As entrevistas foram feitas por telefone, durante o mês de julho, tendo sido marcadas previamente, no horário de preferência do convidado.

No início da entrevista, foi reforçado que se tratava de uma entrevista – na verdade, mais poderia ser chamada de uma conversa – sobre entendimento e preferências sobre o tema do diálogo, não havendo respostas certas ou erradas. Também foi reforçado que o nome da empresa e do respondente seriam preservados para que eles pudessem falar mais à vontade.

As conversas levaram em média meia hora, e abordaram quatro eixos de assuntos: entendimento sobre o que é diálogo, espaços de comunicação dialógica mantidos nas empresas em que eles/elas trabalham, como se preparam para o diálogo com o time e como abordam os temas sentido do trabalho e/ou engajamento.

Assim como ressaltamos no primeiro bloco de entrevistas, não tivemos o propósito de buscar respostas firmes ou fechadas, dentro de uma metodologia de pesquisa tradicional – mas exercitar o princípio do diálogo e construir um conhecimento pertinente, tal como definido por Morin como “o que é tecido junto” (2011, p. 42) a partir da visão privilegiada de quem atua no dia a dia.

Como nos lembra Künsch (2011), a atitude compreensiva se anuncia em toda a sua força na proposta do estabelecimento de relações cada vez mais densas com outros saberes, incluindo aí a experiência comum. Não se trata, portanto, de desprezar os demais saberes, mas de um esforço, um risco, uma ousadia de buscar novos sentidos a partir de narrativas desses líderes.

As conversas foram inteiramente gravadas e transcritas, podendo ser lidas por completo nos anexos. Os gestores serão apresentados a seguir, mantendo o sigilo de seus nomes, assim como os nomes das empresas para as quais eles trabalham.

<b>Entrevistados: Gestores</b>
<i>A Entrevistada M trabalha no segmento de serviços de pesquisas clínicas para a indústria farmacêutica. Trabalha parte do tempo em casa (home office), conta com uma equipe quase 100% remota. Além de equipe no Brasil, conta com empregados na Colômbia, Argentina, Chile e Estados Unidos.</i>
<i>O Entrevistado N conta com mais de 12 anos em posição de liderança. Atualmente é diretor e conta com uma equipe de 35 pessoas sob sua liderança.</i>
<i>Com mais de 20 anos em cargos de gestão, o Entrevistado O construiu sua carreira na área de Tecnologia da Informação e Compras. Atualmente tem uma equipe mista de liderados diretos e outros em estruturas matriciais.</i>
<i>Engenheiro de formação, o Entrevistado P está em cargo de liderança há mais de seis anos e se classifica como Geração X. Com experiência na área de tecnologia da informação, trabalha com automação industrial em uma grande empresa do setor de energia e conta com uma equipe direta de 40 empregados.</i>
<i>Formado em Administração de Empresas, o Entrevistado Q iniciou sua carreira na área financeira e há 12 anos migrou para o segmento alimentício. Hoje ocupa um alto cargo de gestão e gerencia cerca de 200 pessoas.</i>
<i>Dos seus 26 anos em uma multinacional alimentícia, o Entrevistado R conta com 24 anos na área de Facilities. Atualmente conta com 85 pessoas sob sua gestão.</i>
<i>O Entrevistado S é gestor há oito anos, e atua como diretor em uma multinacional suíça do ramo de engenharia. Trabalha com 12 funcionários diretos.</i>
<i>A Entrevistada T é formada em Psicologia, tendo iniciado sua carreira em recursos humanos. Já passou por empresas no segmento de engenharia, bens de consumo, seguros, serviços e atualmente está em uma multinacional farmacêutica. Gestora de Desenvolvimento Organizacional, conta com 12 anos de experiência de liderança e atualmente tem três profissionais com reporte direto.</i>
<i>Formado em Farmácia e com pós-graduação em Marketing, o Entrevistado U começou a carreira como balconista de farmácia. Começou sua trajetória em gestão há 18 anos com treinamento para força de vendas. Chegou a gerente nacional de vendas, com uma equipe total de 80 pessoas, sendo seis diretos. Está há mais de 10 anos em uma multinacional farmacêutica e é gerente de treinamento para a força de vendas. Conta com uma equipe de oito pessoas.</i>
<i>Formado em Engenharia Eletrônica e com MBA em Gestão Empresarial e em Gerenciamento de Projetos, o Entrevistado V está há cerca de 20 anos na indústria automobilística, sendo 14 deles atuando com gerenciamento de pessoas e processos.</i>
<i>Formada em Engenharia Química, a Entrevistada X conta com mais de 20 anos de carreira na área de meio ambiente e sustentabilidade, sendo 12 deles liderando equipes.</i>

Tabela 6 – Gestores entrevistados

A primeira parte das conversas buscou entender o que diálogo significa para as pessoas. Foi possível perceber que, para os entrevistados, o termo está relacionado ao

contato, à presença, à interação. Eles não mencionam, em sua fala, o resultado esperado desse contato, mas sim a existência dele. **Diálogo, portanto, aparece como um processo, e não vinculado a um produto a partir da troca de ideias.**

*Diálogo para mim traz a ideia de troca de ideia. Uma conversa entre pessoas.*

(Entrevistada M)

*Diálogo é quando os dois interlocutores têm o mesmo espaço para expor suas ideias e debater um assunto.*

(Entrevistado N)

*A conversa entre as pessoas tem que fazer algum sentido e tem que ter um objetivo comum.*

(Entrevistado O)

Em seguida, exploramos o ambiente no qual esse diálogo se dá e o espaço que as organizações estão criando para explorá-lo. Temas como o impacto da cultura organizacional no estilo de comunicação da empresa, quais são as práticas correntes, meios prediletos e o uso da tecnologia foram abordados.

Como foi dito no primeiro capítulo, o ambiente empresarial tem passado por diversas transformações. A diversidade cultural é cada vez mais presente, pois **os times são compostos por pessoas de diferentes nacionalidades, de diferentes gerações, que vivem em diferentes partes do Brasil (ou do mundo).** Elas trazem outros desafios à questão dialógica, como é possível observar pelas narrativas abaixo.

*Vou te dar um exemplo. Eu trabalho com as pessoas dos EUA e, no começo, isso era uma caixinha de surpresas pra mim. Então, eu pensei “como é que eu vou estabelecer uma comunicação remota com essas pessoas, que têm uma diferença cultural tão grande?” Eu decidi compartilhar um slide exibindo a minha foto e falando um pouco de quem eu era, do meu conhecimento, um pouco da minha vida pessoal, o que eu gostava de fazer, se eu tinha filhos, cachorros etc. Falei de onde eu morava porque você sabe que as pessoas dos EUA têm uma visão um pouco limitada do resto do mundo, na maioria das vezes. Tanto é que*

*na primeira conversa que eu tive com um americano, ele me perguntou “como está o tempo em Buenos Aires?”.*

(Entrevistada M)

*O estilo alemão tem mais processos, então não existia uma abertura muito grande, uma liberdade para criar caminhos alternativos. Já na empresa suíça em que estou, temos mais facilidade para inovar e a comunicação é mais aberta. Como você não tem aquela rigidez do alemão, de certo modo conseguimos chegar ao assunto que queremos, mesmo que dando algumas voltas, como gosta o brasileiro.*

(Entrevistado S)

As narrativas dos entrevistados também nos trazem algumas referências sobre o ambiente em que o diálogo acontece. **Empresas que operam sob pressão buscam forte competitividade, tendem a operar no circuito comando-controle, com menos espaços de interação.**

*A cultura no agronegócio não favorece o diálogo. É um ambiente muito competitivo. Normalmente os gerentes têm uma cabeça competitiva e por característica do próprio negócio a empresa não tem essa abertura. Qualquer informação pode se virar contra você, então as pessoas sentem medo.*

(Entrevistada X)

**Não são todas as empresas que oferecem espaços de diálogo, ou seja, uma determinada estrutura, ainda que mínima, para estimular a troca, a conversa.**

*Faz de conta que tem, mas não tem. Por exemplo, quando entram em um determinado assunto e dizem que esse assunto está sendo tratado com um grupo de funcionários, ao falar com esse grupo de funcionários, você percebe que eles sabem pouco sobre o tema. Então o discurso é diferente da prática. Eu não tenho um canal aberto onde eu possa livremente expressar minhas ideias e, pra mim, é um faz de conta.*

(Entrevistado O)

*Informalmente, sim. A comunicação entre as áreas sempre é um problema, porque as pessoas nunca têm tempo para conversar umas com as outras. Eu acabo conversando muito*

*com as pessoas por conta de uma característica pessoal, de ser comunicativa. Na empresa eu ainda sinto isso muito falho.*

(Entrevistada X)

Por outro lado, os gestores que trabalham em empresas que têm programas estruturados, que facilitam o contato entre gestão e empregados, apreciam a iniciativa.

Importante notar que **os gestores, quando questionados sobre as oportunidades de diálogo, lembraram muito mais de encontros face a face do que de ferramentas do cotidiano, como email, skype, communicator, etc.**

*Nós temos reuniões gerenciais onde nós alinhamos as estratégias, revemos os resultados e discutimos planos de ação. Temos reuniões entre as áreas, entre líderes e liderados, para poder fazer correções em algum fluxo ou processo. Temos também uma reunião onde a direção da companhia demonstra os resultados e as novidades do momento para toda a equipe.*

(Entrevistado N)

*Não ver as pessoas faz muita falta. Faz parte do processo de criação da conexão. Se temos um contato visual, sabemos como a pessoa é. É outro nível, um nível mais avançado no processo de comunicação.*

(Entrevistada M)

*Esses bate-papos formais com o pessoal de liderança são interessantes porque abrem algumas portas e trazem informações para toda a empresa.*

(Entrevistado P)

Além das reuniões de face a face tradicionais, alguns eventos em que as pessoas possam estar juntas, como os Team Buildings, foram lembrados.

*Acho que existe um processo bom de comunicação aqui na empresa. Existem algumas oportunidades pontuais em algumas áreas que eu conheço porque acompanho, como os Team Buildings, mas na maioria as pessoas são abertas ao diálogo.*

(Entrevistado T)

Também **há espaço para a conversa livre, sem pauta, que acontece a partir do interesse dos empregados.** Esta modalidade é vista como uma oportunidade de colocar em contato pessoas que habitualmente não têm relações de trabalho próximas.

*Outro ponto é o fato de existir alguns programas internos que abrem portas. Um deles é chamado 'Troca de Ideias', no qual, periodicamente, um executivo da liderança é convidado para uma espécie de café da manhã, no qual os participantes conversam com o convidado. Não existe um script, a conversa simplesmente flui.*

(Entrevistado P)

*Em uma estrutura hierárquica, aquele operário que está no nível mais baixo dificilmente chegará até o gerente para conversar. Para que isso não aconteça, criamos uma reunião chamada "reunião de cafezinho", feita por gerentes e operários, onde a ideia é dar o acesso direto aos líderes para fazer perguntas e tirar dúvidas, seja de questões profissionais como questões estratégicas.*

(Entrevistado J)

Assim como visto nas conversas com os especialistas, os gestores consideram os veículos corporativos importantes. Contudo, **em geral não incluem entre seus exemplos nenhum veículo tradicionalmente gerenciado pela área de Comunicação, tais como revistas, intranets, murais, etc., e sim veículos de comunicação disponibilizados pela empresa como ferramenta administrativa, tais como Communicator, skype, email, etc.** Este ponto requer nossa atenção: as narrativas dos gestores nos convidam a pensar se o nosso esforço de comunicação com empregados realmente 'conversa', 'está junto' com as necessidades deles. Podemos argumentar que são lugares de fala diferentes, mas de alguma forma eles não apareceram conectados para a formação de um 'tecido comum'.

*Acho que o principal canal aqui é o informal, face to face. Obviamente que algumas ferramentas também nos ajudam, como o e-mail, que é uma ferramenta que ajuda no diálogo, mas tem uma limitação. É muito bom para se comunicar, mas quando começa a haver um debate, o e-mail vira uma confusão. Outro canal que facilita o diálogo é o Communicator. Parece simples, mas por meio dele você consegue encontrar pessoas rapidamente e resolver pequenos assuntos.*

(Entrevistado U)

São diversas os depoimentos que conferem um **espaço privilegiado para a tecnologia**. Ela é vista com bons olhos, como um instrumento fundamental na vida contemporânea, que facilita o dia a dia. As conversas com os gestores mostram que a tecnologia está bastante incorporada na sua maneira de gerir, ora por preferência, ora por necessidade. É o que vemos, por exemplo, nas falas dos entrevistados N, P e R. Importante mencionar que todos eles trabalham com grupos que não estão juntos num mesmo escritório, portanto, a tecnologia também é um meio de aproximá-los.

*Eu não tenho nada contra a tecnologia. Acho que ela nos permite ter maior produtividade.*

(Entrevistado N)

*Eu tenho que falar com pessoas de unidades que temos no Rio de Janeiro, no interior de São Paulo, unidades que ficam mais separadas, fornecedores pelo mundo inteiro, inclusive nossa fábrica na Inglaterra. Se não tivéssemos esses meios de tecnologia, seria impossível trabalhar. Claro que nada substitui o olho a olho, mas ajuda bastante.*

(Entrevistado P)

*Ela mais ajuda do que atrapalha, mas depende do estilo do profissional. Eu trabalho com times regionais e globais, então a tecnologia me ajuda bastante a estar mais próximo e fazer com que as reuniões sejam mais eficazes. Tecnologia ajuda, mas como tudo na vida, depende do bom uso.*

(Entrevistado R)

A entrevistada T também é favorável ao uso da tecnologia, mas está atenta aos cuidados necessários para que ela não atrapalhe o dia a dia. Em outras palavras, o acesso a diferentes tecnologias também requer responsabilidade da equipe.

*A tecnologia ajuda muito. O excesso do uso de tecnologia atrapalha. O WhatsApp, por exemplo, é algo que facilita muito a comunicação, mas, por outro lado, as pessoas exageram e ficam o dia inteiro nesse aplicativo. E isso as dispersa das outras tarefas.*

(Entrevistada T)

A terceira parte da entrevista com os gestores foi voltada ao estilo, preferências pessoais, dificuldades, tempo para dialogar e como se desenvolvem.

**Há preocupação com a coerência** do discurso dentro da empresa. **Gestores sentem que deve haver um estilo que defina a empresa**, algo que o empregado possa perceber na interação com seu chefe direto, mas também com a alta liderança, tal como expressa o depoimento a seguir:

Se as pessoas que lideram uma mesma organização têm estilos muito diferentes, isso pode ser bom, pela diversidade, ou ruim porque elas não conseguem se comunicar. Essa diversidade é boa, mas tem que ser planejada. Outro risco é o desalinhamento das estratégias corporativas.

(Entrevistado Q)

**Há preocupação ainda maior com a clareza** daquilo que é transmitido, como aponta a fala do Entrevistado Q, que faz gestão de um grupo muito grande de pessoas.

*Se a organização falha em passar mensagens claras para seus colaboradores sobre o que é prioridade, vai haver um conflito. Por exemplo, se a organização fala “a nossa prioridade é crescer com baixo custo”, a pessoa de Supply Chain vai entender que a prioridade é o “baixo custo”, a pessoa de Vendas vai entender que é “crescer” e a pessoa de Marketing não vai entender nada. Então, você precisa garantir que a mensagem que está sendo passada garanta o alinhamento entre as diversas áreas da empresa.*

(Entrevistado Q)

O Entrevistado N, que tem 35 pessoas em sua área, conta com a ajuda de seus empregados mais próximos para se certificar de que a mensagem transmitida é clara. Ele também traz uma perspectiva interessante, não mencionada até agora: afinidade, que pode ajudar ou dificultar os processos de comunicação.

Eu tenho mais 4 supervisores e isso me ajuda com a comunicação diária. Sempre há algum liderado com o qual

temos um pouco mais de afinidade, então têm pessoas que estão mais próximas e outras nem tanto.

*(Entrevistado N)*

**O dia a dia, a conversa ocasional, também merecem destaque.** Mais uma vez, podemos ver uma convergência com os resultados da conversa com especialistas e com a revisão bibliográfica dos primeiros capítulos: **o diálogo ocasional, sem pauta, não-agendado, é visto como relevante**, como é possível perceber novamente no depoimento abaixo:

*Obviamente que reuniões pesadas e complexas fazem parte de qualquer trabalho em uma empresa complexa como a que estou. Mais eu também estabeleço diálogo nas conversas mundanas e diárias que eu tenho com o meu time. Muitas vezes, uma conversa que eu tenho para saber se está tudo bem com determinado produto acaba virando uma discussão de negócio muito mais profunda e abrangente. Para ser honesto, eu evito as conversas superpreparadas, porque nelas as pessoas já possuem um objetivo determinado. É diferente de conversas e construções coletivas, que acontecem de maneira muito mais espontânea. Muitas inovações que acabaram saindo sob a minha gestão, aconteceram a partir de conversas de cafés ou bate-papos informais. Dentro de marketing isso acontece muito.*

*(Entrevistado Q)*

**Os entrevistados reconhecem que nem tudo é fácil quando o assunto é a conversa franca, verdadeira.** São diversas as dificuldades encontradas no dia a dia, que passam por questões políticas, resistências, preconceitos, mas, especialmente, pelas características e estilo dos próprios gestores.

**Da mesma forma que eles reconhecem as suas preferências, os líderes também reconhecem que as características dos empregados facilitam ou dificultam o processo de diálogo.** Aqui, o princípio de compreensão existe: o entendimento das minhas circunstâncias, assim como as circunstâncias do outro.

*Pode ser uma resistência por parte da outra pessoa, uma falta de interação com ela ou o fato de não conhecê-la bem. Até você conhecer como a pessoa “funciona”, você não consegue estabelecer o nível de diálogo esperado.*

*(Entrevistada M)*

*Algumas pessoas se adaptam bem e falam mais facilmente que outras. Isso acontece por vários motivos, pode ser medo, falta de conhecimento, timidez etc. As diferentes características das pessoas são os fatores que mais dificultam o diálogo e aqueles que mais precisam ser gerenciado.*

*(Entrevistada X)*

**É na prática do dia a dia que os gestores desenvolvem a habilidade de identificar quando algum assunto foi percebido de forma diferente da intenção que eles tiveram ao comunicá-lo.**

A Entrevistada A, por exemplo, identifica no diálogo a melhor forma de lidar com ruídos na comunicação. E esse **diálogo tem que acontecer rapidamente, tem que ser oportuno.**

A conversa franca, verdadeira, é citada como algo fundamental nesse processo também pelo Entrevistado N e pela Entrevistada X.

*Quando a gente conversa por telefone, dá pra sentir um certo desconforto pela voz ou pela maneira como a pessoa se expressa. Ela não fica à vontade para falar sobre o assunto e dá alguns indícios de ruídos.*

*(Entrevistada M)*

*O resgate tem que ser imediato. Se alguma comunicação não aconteceu ou não chegou como tinha que chegar, precisamos consertar rápido. De alguma forma, isso sempre acaba chegando ao nosso conhecimento, por meio do próprio time ou dos clientes. Quando isso é detectado, tem que ser resolvido na hora. Eu tenho um time de supervisão que também está bem alinhado a mim, então detectamos rápido esse tipo de coisa.*

*(Entrevistado N)*

*Normalmente, quando é algo muito crítico, eu procuro escrever um e-mail e mandar para todos os interessados, porque eu considero que é a maneira que menos causa ruídos. Temos*

*alguns assuntos mais críticos que podem ser divulgados e aqueles que não podem. Nestes casos, eu tento administrar com os meus subordinados mais próximos. Costumo reuni-los para esclarecer o tema e se eles escutarem algo a respeito, já sabem do que se trata.*

*(Entrevistada X)*

Os gestores também destacam as **condições que facilitam esse movimento dialógico: conhecer previamente a outra pessoa** é uma afirmação que aparece de forma consistente nas entrevistas.

Há, ainda, uma **preocupação clara em criar espaços em que as pessoas possam falar abertamente** e a percepção de que esse espaço é de fato utilizado, embora haja diferenças na forma como o empregado o tem acessado ou se aproveitado dele.

*Tem gente que já fala na “lata” e tem gente que fica rodeando. Por exemplo, as pessoas que eu conheço há mais tempo vão direto ao assunto. Os que eu não tenho muito contato ficam rodeando mais, mas, com educação, eu peço pra a pessoa ser mais objetiva.*

*(Entrevistado O)*

*O fato de a nossa empresa ter o estilo “portas abertas” faz com que todos tenham a liberdade para falar com todos, e para uma empresa isso é muito importante.*

*(Entrevistado P)*

São numerosos os assuntos que atraem a atenção dos empregados. É difícil estabelecer uma regra sobre quais são os interesses predominantes, pois depende do gestor, do empregado, do contexto e de uma série de outros fatores. **A tentativa de estabelecer um padrão será sempre limitadora. As conversas nos levam a considerar que o diálogo é um exercício constante, contínuo.** As narrativas dos Entrevistados N e O ilustram a questão.

*Não saberia te dizer se isso é de forma geral, mas na maioria das indústrias pelas quais passei, talvez varie, é a questão de reestruturação. Isso deixa todo mundo muito ansioso, inseguro ou excitado.*

*(Entrevistado N).*

*Depende muito do momento. O que tem surgido agora é a questão “o que vai acontecer com as estruturas organizacionais da empresa agora que o projeto foi implementado?”. Acho que existem essas conversas, esse tipo de curiosidade. O pessoal está em um projeto, e teoricamente eles deveriam voltar para a operação, ou para o mesmo lugar que estavam. Então, na verdade é uma pergunta subliminar; eles querem saber sobre a estrutura para saber aonde eles vão se encaixar.*

*(Entrevistado O)*

**Tempo não parece ser um desafio intransponível para os gestores entrevistados, justamente porque entendem o diálogo como algo do dia a dia.** Ao mesmo tempo em que se sentem pressionados pelas entregas, parecem privilegiar o diálogo e o “olho no olho”. O senso de “estar-junto” é constante.

*Eu crio tempo para o diálogo, mas não de forma pensada e estruturada. Vai acontecendo.*

*(Entrevistado P)*

*Cada vez você tem menos espaço para discutir questões filosóficas. Obviamente é complicado você “podar” essas discussões, porque no fim do dia elas são o que você precisa pra crescer intelectualmente ou até conseguir fazer análises mais complexas. Mas nós não podemos mais nos dar ao luxo de fazer sempre. Hoje, para o profissional, pragmatismo é quase uma competência. Se você não consegue ser pragmático para que aquilo que você visa aconteça, você vai perder o prazo, o que faz com que você perca o resultado, o impacto e os benefícios.*

*(Entrevistado Q)*

*Tempo hoje é uma coisa cada vez mais complexa e depende muito de cada um, é muito individual. Eu tenho a característica de aproveitar muito bem o tempo que eu tenho. Por ser um pouco metódico, meu senso de organização é muito forte. As minhas agendas são muito bem direcionadas diariamente e são preparadas no dia anterior. Dentro das prioridades do meu dia-a-dia, se surge um problema pontual com alguém do meu time, eu vou tratar aquilo como maior prioridade. Eu tento fazer das*

*peças a minha prioridade. Mesmo que pra isso eu exceda o horário de trabalho.*

(Entrevistado S)

O Entrevistado Q – que já teve experiência de gestão de grandes grupos, de até 200 pessoas – traz uma perspectiva interessante, já discutida no capítulo anterior: o diálogo pode ser presença, discurso, ou ambos. Para ele, **criar rituais contribui para o exercício do diálogo.**

*Acho que o tempo é escasso e nós poderíamos ter mais “rituais”. Por ser uma companhia informal, à medida que você precisa dialogar com alguém, você dialoga, mas o ideal é que existam rituais para isso. Além dessa rotina de portas abertas, também deve existir conversas estabelecidas uma ou duas vezes por mês, que organizem um pouco mais esse diálogo.*

(Entrevistado Q)

Em geral, **a área de Recursos Humanos é vista como a primeira referência para o gestor quando o assunto é desenvolver sua habilidade de comunicação.** As áreas de comunicação foram pouco citadas. É certo destacar que apenas parte das empresas para as quais os entrevistados trabalham tem uma área formal de Comunicação. Mesmo assim, salvo exceções, elas tiveram pouca expressividade, como já tivemos oportunidade de mencionar.

*Eu acho que se temos o RH trabalhando junto, fica muito mais fácil para os gestores. Têm pessoas que pensam de jeitos diferentes, então é complicado ter vários gestores e cada um caminhar para um lado. Acho legal alinhar a comunicação e ter um suporte da diretoria de RH.*

(Entrevistado N)

*A área de comunicação é mais corporativa e não é focada especificamente nas demais áreas. Para essas necessidades eu tenho o suporte de RH.*

(Entrevistado R)

Além do suporte de treinamento que as áreas de Recursos Humanos e Comunicação oferecem, **os gestores aprendem com base na prática diária. Aprendem, sobretudo, com os chefes que tiveram.**

*Eu tenho me desenvolvido por meio de coaching e de pessoas com as quais eu tive contato profissional, como os meus líderes, e por meio de leitura.*

*(Entrevistado R)*

*Acho que sou uma pessoa de sorte, porque 90% dos líderes que eu tive até hoje foram pessoas que positivamente mudaram minha forma de gerir. Eu tive diversos gestores durante minha carreira, cada um de um estilo diferente e admiro todos eles. Eu extraí um pouco de cada um para definir minha maneira de operar. Honestamente foi o que mais me influenciou para estar aqui hoje, mais do que cursos ou experiências. Acredito que bons exemplos fazem bons profissionais.*

*(Entrevistado Q)*

A última parte da conversa com os gestores explorou o uso do diálogo em conversas mais amplas e profundas, com vistas ao sentido do trabalho e ao engajamento. Não se trata de conversas que aconteçam cotidianamente, mas que contribuem, como vimos nos capítulos anteriores, para que o empregado entenda o seu papel no todo, queira permanecer na empresa e não se sinta oprimido pelas circunstâncias. Ao contrário, **discussões sobre o sentido do trabalho dão a oportunidade ao empregado de ser protagonista, de dialogar sobre as questões que o afetam e de verdadeiramente participar da vida corporativa.** Os depoimentos a seguir demonstram como a questão tem sido tratada pelos Entrevistados:

*Não digo que é uma coisa comum, mas às vezes acontece. São questionamentos pontuais. Sempre que o funcionário se sente inseguro em relação àquilo que ele está fazendo ou cansado da rotina, ele sempre tenta entender qual a importância do seu papel naquele momento. Pra mim, todas as pessoas que compõe o grupo são importantes, independentemente do trabalho que elas fazem. Todas fazem parte de um resultado comum e qualquer peça dessa engrenagem é importante. Então, eu mantenho o canal aberto com os meus funcionários*

*para que eles externalizem isso sempre que eles precisam desse entendimento. Acho de extrema importância.*

*(Entrevistado R)*

*O trabalho é minha paixão. Acho que o trabalho faz a pessoa se sentir importante e parte de um grupo. Por isso, a pessoa precisa gostar do que faz, para que a tarefa não vire um peso. Por exemplo, um de nossos estagiários era projetista, mas adorava trabalhar com edição de imagem. Quando eu perguntei o porquê dele ter escolhido a profissão de projetista, ele me disse que foi por um desejo do pai. Eu falei pra ele deixar aquilo para fazer o que ele realmente gostava e foi isso que ele fez. Ele está mais feliz.*

*(Entrevistado S)*

*Principalmente em tecnologia, é complicado você desenvolver um programa sem saber o porquê e para o que ele está sendo feito e qual é o ganho da empresa nisso. Essa visão estratégica da empresa e como o projeto que a pessoa está desenvolvendo pode ajudar a empresa a atingir essa estratégia são importantes.*

*(Entrevistado P)*

### **3.5 Construções possíveis de sentido**

As conversas conduzidas com especialistas e gestores nos permitiram mergulhar na realidade do universo organizacional e “tecer em conjunto”, como nos propõe Morin, sobre o espaço do diálogo como uma oportunidade para refletir sobre sentido do trabalho e do engajamento.

Nossa proposta foi, de certa forma, pouco comum. Em vez de tradicionais pesquisas, que poderiam nos levar aonde tantos já foram, nos propusemos ao exercício da escuta atenta, da empatia, de entrar em sintonia com o outro. Bourseiller (2011, p. 70), ao entrevistar Michel Maffesoli, ouviu desse autor que “A sintonia permite pensar o vínculo social de uma maneira totalmente diferente e compreender que as emoções e os afetos desempenham nessa circunstância um papel de primeiro plano”.

Foi um exercício, também, de entender a empresa como um organismo vivo, e fizemos uma aposta: a de que, mesmo vulnerável a tantos desencontros, ela descobre formas de progredir. Esse progresso se acelera à medida que a organização se abre para o outro, para seus empregados, por meio de um movimento que aqui chamamos de diálogo.

Vimos que os dilemas do dia a dia não são pequenos, e que não existem fórmulas prontas para lidar com eles. A rotina vai criando oportunidade, caminhos, descaminhos.

O entendimento de que, ao contratar um empregado, a empresa acaba dando boas-vindas a um ser humano faz muita diferença. Entender o indivíduo circunscrito numa história, numa expectativa de dar certo, num desejo de contribuir e trocar experiências tem muitas vantagens. Acessar esse universo requer a sensibilidade do diálogo, entendido aqui como um processo de troca, de abertura para o outro, capaz de transformar e de se deixar transformar.

Diálogo, nesse trabalho, foi um termo indissociável do termo compreensão. Como nos lembrou Künsch, D., (2008, p. 47) uma “epistemologia compreensiva pretende conservar olhos, ouvidos e poros abertos” para o reservatório de sonho do mundo. Trata-se de uma abordagem pouco comum nas empresas, comumente habituada com a sisudez das regras fechadas, muitas vezes até opressoras.

Ao lembrar de “quem é, para mim, esse outro com quem eu falo” (2008, p. 48), como propõe o autor, é provável estarmos diante da poderosa força que nos conduz aos novos desafios, à mudança. É um convite para uma relação Eu-Tu, tal como apresenta Buber (2004). É também um chamamento para deixar a metáfora da máquina e ingressar na metáfora da organização como ser humano, plena de força, sentido e possibilidades.

O exercício do diálogo aqui apresentado também inclui um resultado prático, expresso pelo desejo de o empregado permanecer na organização, de ver sentido naquilo que faz e de querer contribuir com uma narrativa que faça sentido para ele próprio e para os outros. Vimos nas considerações sobre sentido do trabalho e de engajamento que, quanto mais a proposta de comunicação estiver vinculada a essas questões, melhor é o desempenho alcançado.

Como nos propusemos a observar, existem sim condições de uma interação dialógica nas organizações – e existe disponibilidade dos gestores para isso. Para além de acontecer nos espaços que, cada vez mais, as organizações criam formalmente, o diálogo acontece no miúdo, no dia a dia, sem hora marcada. Nesse momento, ele é grande. Mas é aqui, também, que as áreas de Comunicação se tornam pequenas, pois elas não são vistas pelos gestores como uma área que contribui. Parecem dois planos de ação distintos. O lugar de honra parece ser ocupado por Recursos Humanos.

Os tensionamentos ainda existem e são inúmeros. Um dos entrevistados comparou as organizações ao filme “Jogos Vorazes”. A força do capital e do consumo, além da necessidade de se produzir mais e mais também representam as empresas da atualidade. Sob pressão, as empresas se desumanizam. É preciso sempre buscar um ponto de equilíbrio. Entender o mundo sob o paradigma da complexidade ajuda a entender esses múltiplos planos que se sobrepõem.

A cultura organizacional, ainda que não tenha sido o recorte deste trabalho, está presente, como pano de fundo, na narrativa dos entrevistados como algo que fornece musculatura para a empresa operar e lidar com esses dilemas. Quando a cultura favorece o diálogo, ele acontece de forma mais natural. Se a cultura oprime, o empregado se vê esmagado pela organização e se aliena.

Finalmente, vimos que é bastante amplo o universo de assuntos de interesse dos empregados. Mais do que decidir ter um roteiro fechado daquilo que precisa ser dito, melhor seria construir junto, entender o outro. Wheatley (2006, p. 85) nos lembra que “as pessoas 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. Se ela nos parece significativa, nós a notamos”. Para ser digna de nota, ela precisa ser tecida e “re-tecida” todos os dias.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Eis que chegamos ao final deste trabalho. O mesmo não podemos dizer sobre as questões apresentadas ao longo desses três capítulos. Elas podem, ainda, render boas discussões a partir desse primeiro levantamento que propusemos.

O campo da comunicação organizacional, especialmente quando dirigida aos empregados, é vasto e crescente. As organizações têm se dado conta - como vimos por meio de estudos de mercado, da literatura acadêmica e da pesquisa apresentada - de que a qualidade da relação com os empregados faz toda a diferença para se atingir os melhores objetivos organizacionais, tanto de ordem financeira como os de natureza não-financeira, como é o caso da reputação corporativa.

Num mundo interligado, em que as informações estão disponíveis, e no qual as opiniões pessoais contam, a relação das organizações com os empregados pede mudanças. Não há nada a temer. Se algo é certo na vida corporativa da contemporaneidade é que a mudança virá. Quanto mais consciência das necessidades e aspirações da sociedade e do indivíduo, mais oportunidades as organizações encontram para se tornarem melhores.

Buscar a oportunidade do diálogo representa distintos desafios para os diferentes atores que formam a cena organizacional: para o gestor, para o empregado e para os comunicadores. Retomemos cada um deles:

Pudemos nos apoiar nas teorias sobre a liderança e notar o seu amadurecimento ao longo das últimas décadas. Está hoje em evidência a possibilidade de “tecer junto”, o que permite ao gestor lidar melhor com os desafios da contemporaneidade, representada pelo que costumamos chamar de complexidade.

O empregado também passou por importantes mudanças nas últimas décadas. O trabalho acabou se distanciando do emprego. As rápidas mudanças da sociedade, sua velocidade e liquidez fizeram com que os processos identificatórios nas organizações fossem se perdendo, a ponto de ele se questionar sobre sua identidade. O que é que eu estou fazendo aqui mesmo? A liderança, se consciente desses traços da contemporaneidade e

atenta a essa necessidade, pode se aproximar a resgatar o orgulho, o significado e o sentido do trabalho desses empregados.

O comunicador, por fim, se vê diante de grandes desafios. Com uma trajetória marcada por entrega de produtos concretos e bem-acabados, normalmente por meio de veículos de comunicação e campanhas, ensinou a organização que essa era sua melhor contribuição. Agora, trata de redescobrir seu papel. O gestor, como vimos, não vê no comunicador um porto seguro, um parceiro relevante. Em vez disso, fez da área de recursos humanos seu braço forte quando o assunto é a competência de se relacionar com seu time, de se comunicar com ele. Além disso, o comunicador ainda tenta controlar e centralizar os processos de comunicação. Ele vê a liderança como alguém que precisa aprender, melhorar, fazer mais. Vê o copo meio vazio. Enquanto ele tenta exercer o controle, a comunicação acontece livre e solta, procurando seus caminhos no dia a dia.

Confirmamos a hipótese de que o líder compreende a importância e a urgência de se comunicar e vimos que ele tem aprendido a fazer isso na prática. A necessidade tem criado o hábito. As novas gerações chegam ao universo corporativo com outra postura frente ao poder, com outra vontade para interagir e com menos disponibilidade para ficar. O líder, querendo ou não, precisa se ajustar a essa demanda. Ele não se aflige sobre qual a melhor forma de fazer isso. Simplesmente faz.

Este trabalho não se dedicou a verificar se, na fala dos liderados, essa abertura é entendida da mesma forma como o líder propõe. Ele se voltou para uma questão de identidade: como o líder se vê como comunicador. E o fez de forma compreensiva, ouvindo-o, entendendo sua narrativa, disposto ao diálogo que defendemos desde o início. Não foi confortável. Foi incerto e, por isso mesmo, relevante para se criar um conhecimento pertinente.

Refutamos a hipótese de que o gestor investe pouco tempo na comunicação de natureza dialógica. Ele admite que vive pressionado pelo tempo, que trabalha mais que antes, mas diz que as necessidades da equipe estão em primeiro lugar. Foi importante também notar que as empresas criam espaços formais de comunicação dialógica, mas eles acabam se convertendo em momentos em que a empresa fala muito mais do que ouve. São

espaços entendidos pelo gestor como positivos e necessários. Ele equilibra essa conta no dia a dia quando reproduz esse discurso apresentado e dialoga com seu time sobre essas questões. Ou seja, os movimentos se completam. Existe um espaço de diálogo que acontece entre líder e empregado, e ao mesmo tempo existem espaços de diálogo em que enfatizam a fala da empresa para grupos maiores de empregados. É uma comunicação de “um para muitos”. Cada um tem seu espaço e se complementam.

Acreditamos que o diálogo – entendido verdadeiramente como momento de troca, onde podemos sair transformados pelos outros, compreendendo esse “outro” que convive conosco – é sim um elemento vital para que as organizações encontrem um meio de operar para se tornarem um espaço de realização pessoal, ao mesmo tempo que produzam resultados consistentes para seus stakeholders e benefício para toda a sociedade. É uma equação bastante difícil de fechar, mas uma missão que nós, comunicadores, não podemos perder de vista.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Ana Luisa de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Estudos organizacionais em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p. 53-70.

AON HEWITT. Tendências globais de engajamento dos funcionários 2013.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. **Pesquisa comunicação interna 2007: dados comparativos 2002, 2005, 2007**. São Paulo: Aberje, 2007.

BAITELLO JUNIOR, Norval. **A era da iconografia** – São Paulo: Hacker Editores, 2005.

BALDISSERA, Rudimar. “Por uma compreensão da comunicação organizacional”. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **O diálogo possível: Comunicação Organizacional e Paradigma da Complexidade**. Porto Alegre, EDIPUCRS, 2008, p. 31-50.

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, p. 135 – 164.

\_\_\_\_\_. Comunicação, Cultura e Interação nas Organizações. In: MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014, p. 87-97.

\_\_\_\_\_. A Complexidade dos Processos Comunicacionais e a Interação nas Organizações. In: MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Interação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014, p. 113-124.

BAUMAN, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Zahar, 1999.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Aparecida/São Paulo: Idéias & Letra, 2007.

BERGAMINI, Cecília Whitaker. “Liderança: a administração do sentido”. **Revista de Administração de Empresas**. V.34, n.3, 1994, p. 102-114.

\_\_\_\_\_. **Liderança: administração de sentido**. 2. Ed. – São Paulo: Atlas, 2009.

BOHM, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BOURSEILLER, Christophe. **Entrevistas. Quem é Michel Maffesoli**. Dp Et Alii, 2009.

BUBER, Martin. **Eu e Tu**. São Paulo, 2004.

\_\_\_\_\_. **Do diálogo e do Dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. A Rádio Peão e democracia interna nas organizações. **Revista da Faculdade de Administração e Economia**, v. 2, n. 2, 2011, p. 92-100.

CARDOSO, Onésimo de Oliveira. “Comunicação Empresarial versus Comunicação Organizacional: novos desafios teóricos”. **RAP** v. 40, n. 6 (2006), p. 1123-44.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite. Culturas e Identidades nas organizações: Interdependências na expressão de significados. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Estudos organizacionais em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p. 71-85.

CASSANEGO JUNIOR, Paulo Vanderlei. Complexidade e Organizações: a dinâmica de sistemas complexos adaptativos. In: WITTMANN, Milton Luiz. **Administração – Teoria Sistêmica e Complexidade**. Santa Maria, Editora da EFSM, 2008, p. 85-98.

CHANLAT, A; BÉDARD, R. *Palavras: A ferramenta do executivo*. In: **O indivíduo na organização**. Volume 1. São Paulo: Atlas, 1996, p. 125-48.

CURVELLO, João José Azevedo. “A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da Comunicação Organizacional”. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**. Volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 91-105.

DA ROSA TOLFO, Suzana et al. Sentidos e significados do trabalho: explorando conceitos, variáveis e estudos empíricos brasileiros. **Psicologia & Sociedade**, v. 19, n. 1, 2007, p. 38-46.

DAVEL, E. E MACHADO, H. A dinâmica entre liderança e identificação: sobre a influência consentida nas organizações contemporâneas. **Revista de Administração Contemporânea**. V. 5, n. 3, set./dez., 2001, p. 107-126.

DRUMMOND, Virgínia Souza. **Confiança e Liderança nas Organizações**. São Paulo: Thompson Learning Edições, 2007.

ELINOR, Linda; GERARD, Glenda. **Diálogo: redescobrimo o poder transformador da conversa**. São Paulo: Futura, 1998.

FRANÇA, Vera R. Veiga. Comunicação e Cultura: Relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p.89-99.

FREITAS, Maria Ester de. Vivência intercultural: culturas, identidades e interpretações. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Estudos organizacionais em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p.151-170.

GUIMARÃES, Euclides. Notas sobre a complexidade nas organizações e nas ciências sociais. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes & SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.) **Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, p. 135-152, 2001.

GUEDES, Éllida Neiva. "Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido", [http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7\\_neiva.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2008/gt7_neiva.pdf), acessado em 15/06/2014

KÜNSCH, Dimas A. Aquém, em e além do conceito: comunicação, epistemologia e compreensão. In: **Encontros da Compós**, XVIII, Belo Horizonte, junho de 2009. Anais...Belo Horizonte: Compós, 2009.

\_\_\_\_\_. Saber, afeto e compreensão: epistemologia da compreensão e dialogia. **Líbero** – revista da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, v. 14, n. 27, jun. 2011, p. 31-42.

\_\_\_\_\_. Comunicação e Pensamento Compreensivo: um breve balanço. In: KÜNSCH, Dimas e MARTINO, Luís Mauro Sá. Comunicação, Jornalismo e Compreensão. São Paulo: Plêiade, 2010, p. 13-47.

KUNSCH, Margarida. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**. Vol 1. São Paulo: Saraiva, 2009, p. 63-90.

\_\_\_\_\_. Kunsch, Margarida M. Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: In: MARCHIORI, Marlene. **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p. 129-151.

LIMA, Fábila, Fernanda BASTOS. "Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos." CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO. Vol. 31. 2008.

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

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 9, n. 17, 2010. p. 145-159.

\_\_\_\_\_. Cultura e comunicação Organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. **Comunicação em interface com a cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2013, p.101-116.

MARIOTTI, Humberto. **Diálogo: um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

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

MATTOS, Maria Ângela. Interfaces do saber comunicacional e da comunicação organizacional com outras áreas do conhecimento. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes & SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.) **Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio: 2001, p. 21-41.

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

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2008.

\_\_\_\_\_. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre, Sulina: 2011.

\_\_\_\_\_. **Os sete saberes necessários à educação do futuro**. 2a edição. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2011.

MUMBY, Dennis K. **Organizational communication: a critical approach**. California: SAGE Publications, 2013.

\_\_\_\_\_. Cultura, Organização e Poder. In: MARCHIORI, Marlene. **Perspectivas Metateóricas da Cultura e da Comunicação**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2013.

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

\_\_\_\_\_. Revendo valores no ambiente organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Comunicação em interface com cultura**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2013, p. 153-162.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Desafios da comunicação interna: interferências na contemporaneidade. In: ESTRELLA, Charbelly, BENVIDES, Ricardo e FREITAS, Ricardo Ferreira. **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009, p. 13-28.

\_\_\_\_\_. Desafios da Comunicação Interna: interferências da Contemporaneidade. 2010. Trabalho apresentado ao GT Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional, **Congresso Abrapcorp**, em Poro Alegre, RS, em maio de 2010.

PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação e humanização das organizações na interlocução entre academia e mercado. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **A Comunicação como Fator de Humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 175-170.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna. **Revista Organicom**, v. 10, n. 19, 2014, p. 144-155

RESTREPO, Luiz Carlos. **O direito à ternura**. 3. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2001

REGIS, Fátima; GONÇALVES, Fernando. Paradigmas de relações públicas: contribuições da teoria da complexidade para se pensar a comunicação interna nas organizações. In: ESTRELLA, Charbelly, BENVIDES, Ricardo e FREITAS, Ricardo Ferreira. **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009, p.63-82.

RIBEIRO, Regiane Regina; MARCHIORI, Marlene Regina. Comunicação organizacional dialógica: uma perspectiva de interação nas organizações. **Comunicação. Veredas** (UNIMAR), v. 7, 2010

SCHULER, Maria. Comunicação e transdisciplinaridade na era da complexidade. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e comunicação organizacional: campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas**. São Caetano do Sul, Sp: Difusão Editora, 2009, p. 183-202

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Afinal, o que é Comunicação Interna? in: DORNELES, Souvenir Maria Graczyk (org.) **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. p. 81-93

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

TURKLE, Sherry. **Alone together: Why we expect more from technology and less from each other**. Basic books, 2012

TOWERS WATSON. Capitalizando com a Comunicação Eficaz. 2009/2010. Watson Wyatt Worldwide.

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

WHEATLEY, Margareth J. **Liderança em Tempos de Incerteza: A descoberta de um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006

<http://aquintaonda.blogspot.com.br/2014/02/facebook-instagram-mal-para-saude.html>  
acessado em 02.03.14

[http://www.istoe.com.br/assuntos/entrevista/detalhe/102755\\_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURAR](http://www.istoe.com.br/assuntos/entrevista/detalhe/102755_VIVEMOS+TEMPOS+LIQUIDOS+NADA+E+PARA+DURAR) acessado em 03.03.14

## **APÊNDICE A**

### **Roteiro semiestruturado de conversa - Especialistas de Comunicação**

#### **Aquecimento:**

História do entrevistado, vivência em comunicação / liderança

O que o entrevistado considera diálogo

Características que destaca sobre a empresa na contemporaneidade

Características dos empregados na contemporaneidade

#### **Espaços de comunicação dialógica na empresa**

Qualidade da comunicação com empregados / ênfases que são dadas

Como a empresa explora seus canais de diálogo

Quais / como são eles

Explorar se a cultura da empresa favorece a interação e/ou diálogo

Impacto da cultura organizacional

#### **Sobre o diálogo em si**

Em que situações o entrevistado vê o diálogo acontecendo

Qualidade dessa interação dialógica

Dificuldades desse processo

Assuntos que a empresa enfatiza

Preocupações com ruído

Tempo investido na abordagem

Impacto da tecnologia

#### **Sentido do trabalho e engajamento**

Como a comunicação apoia a discussão de sentido do trabalho

Como a comunicação apoia a discussão de engajamento

## **APÊNDICE B**

### **Roteiro semiestruturado de conversa - Gestores de pessoas**

#### **Aquecimento:**

História do entrevistado, quanto tempo de gestão, quantos empregados diretos.

Características da empresa.

O que o entrevistado considera diálogo

#### **Espaços de comunicação dialógica na empresa**

Explorar se existem e com quais há maior identificação (conversas pessoais, reuniões, eventos, etc)

Canais de comunicação formais que a empresa disponibiliza para promover o diálogo

Explorar se a cultura da empresa favorece a interação e/ou diálogo

#### **Sobre o diálogo em si**

Em que situações o entrevistado considera importante conversar com sua equipe

O que é mais difícil nesse processo. Como soluciona essas dificuldades.

Assuntos que o empregado em geral procura saber.

Preocupações com ruído

Tempo investido na conversa com a equipe

Impacto da tecnologia

#### **Preparação**

Suporte, treinamento ou orientação recebida para conversar com seus empregados.

Importância desse processo.

De qual área você recebe suporte (RH, comunicação ou outra)

O que considera eficiente para desenvolver a habilidade dialógica

#### **Sentido do trabalho e engajamento**

Existe espaço para discutir sentido do trabalho ou engajamento?

Há diferença entre esses dois conceitos na sua opinião?

## **APÊNDICE C**

### **ENTREVISTAS COM ESPECIALISTAS**

#### **Entrevistado A**

*Publicitário, começou a carreira num escritório de design. Num determinado momento de sua carreira, abriu a própria agência dedicada à comunicação interna. Dezesete anos após empreender, atende grandes clientes em vários estados e continua estudando o tema.*

#### **Se você olhar esse período todo de 1997 para cá, o que mudou? A demanda de atividades é diferente?**

Do ponto de vista de fornecedor, a gente parou de fazer coisa “pingada” para fazer atividades de longo prazo. Inicialmente, a gente fazia um cartaz, depois uma campanha, depois uma campanha que durava o ano inteiro. Depois, passou a planejar o ano inteiro, integrar os meios, apurar e monitorar os indicadores. O mercado começou a contratar serviços cada vez mais complexos e abrangentes. Além disso, é nítido o aumento do recurso disponível para esse mercado. Fazer atividades de longo prazo há dezessete anos era inviável. A maioria dos meus concorrentes daquela época fechou ou se manteve no mercado porque fazia outros tipos de serviços também. O mercado amadureceu muito. Não existia um setor, mas agora já existe. A forma de pedir também mudou. Antigamente, era “faz um cartaz aí”. Hoje, é “me ajuda a centralizar todas as demandas de RH em um plano só”.

#### **Quais são as áreas da empresa que costumam procurar a agência?**

Na maior parte das vezes, as solicitações chegam a partir das áreas de comunicação. Uns 20 a 25% da demanda surgem em RH. Mas, são poucas as empresas que têm a comunicação dentro de RH. A comunicação foi, aos poucos, saindo de lá e passou a fazer parte de uma área maior de comunicação, ou mesmo de áreas dedicadas à comunicação interna.

#### **Quais seriam, hoje, as prioridades das áreas de comunicação?**

Eu acho que há certo consenso nesse aspecto. Os profissionais estão querendo atuar mais estrategicamente em comunicação interna e estão ansiosos por resolver uma série de questões operacionais que possibilitem construir as estratégias junto com seus diretores ou com as áreas internas, para que possam ser consultores internos e não tiradores de pedidos.

Outro tema recorrente é a preocupação com cultura e retenção de talentos. Eu comemoro o fato de eles verem que a comunicação possa influenciar aí.

#### **Você costuma ter acesso ao presidente? Ele acompanha esse fluxo de comunicação dentro da empresa?**

Não em todos os casos. No caso de uma grande empresa que eu atendo no Rio de Janeiro, o presidente atual participou intensamente de várias mudanças que acompanhamos desde que ele assumiu. Foi ele quem bancou a reformulação da revista, foi ele quem decidiu fazer o projeto “O que você quer para você”, no ano passado. O presidente anterior via a comunicação como mais uma atividade que ele tinha que aprovar, homologar e etc. Este não. Ele é mais jovem, um dos mais jovens da história dessa empresa, e chegou com a cabeça bem diferente.

### **Você percebe alguma mudança em comunicação que esteja ligada à mudança geracional?**

Vamos ter que encarar alguns desafios. A gente já viu em pesquisas que o público alvo da geração Y não consome o tipo de comunicação que as empresas estão habituadas a entregar.

O que descobrimos é que está havendo uma perda de credibilidade dos veículos tradicionais (mural, revista, newsletter e, inclusive, mensagem do presidente). E, pela checagem que a gente fez, a gente descobriu que eles não acessam esses veículos quando eles precisam da informação. Eles se acessam muito mais entre si e buscam a pessoa certa mais rapidamente porque, hoje em dia, se circula mais pela empresa.

### **Qual é o grau de responsividade das empresas a essa questão?**

Ainda é muito baixo. Mesmo clientes mais maduros, em suas estratégias de comunicação, estão angustiados com isso e estamos juntos tentando descobrir como fazer.

### **Você tem acompanhado ou já viu alguma discussão a respeito de sentido do trabalho? Como você enxerga essa questão?**

Eu diria que, para a geração Y, o trabalho não é uma consequência natural do estar vivo como era pra a geração do meu pai. Eles buscam um sentido, nem que esteja no próprio prazer, na própria satisfação. Tanto é que tive que demitir um designer, pois ele só fazia o que gostava, só fazia o que queria. Ele estava convicto disso. Então, o sentido do trabalho está mudando. Antigamente, era uma junção de necessidade e de cumprir uma expectativa que tinham em relação a você. Hoje, a diferença é que você tem uma expectativa em relação a você e você vai cumpri-la, independentemente do que estejam esperando de você.

### **E a empresa é mais hostil ou menos hostil no sentido de criar esse bom ambiente de trabalho?**

A maioria diz que é menos, mas eu acho que na vida real continua a ser do jeito que era.

### **E onde você enxerga essa hostilidade?**

Eu acho que em empresas mais meritocráticas e mais voltadas para o resultado do acionista, estão pouco se lixando em qual sentido você encontra. O sentido é encontrar mais rápido porque o outro está de olho no seu cargo. Os valores estão na parede, mas o dia a dia é de "Jogos Vorazes".

### **E sobre engajamento? É uma conversa que existe ou isso não aparece de forma clara?**

O engajamento ainda é uma coisa mal compreendida. Isso eu pude conversar com o professor André Fisher, que faz a pesquisa das Melhores Empresas Para Se Trabalhar, e é da FIA. Ele mesmo relatou que o mercado mistura um pouco de pesquisa de engajamento com pesquisa de cultura e pesquisa de clima. Normalmente, os pedidos da empresa em relação ao engajamento são muito confusos. Normalmente, tem a ver com aumento da produtividade da equipe ou porque a empresa tem o *turnover* alto. Fica misturado aí. Mas, dificilmente, na prática, tem a ver com os elementos que efetivamente produzem engajamento, entre eles enxergar sentido no que se está fazendo. Mas, em muitos dos projetos de comunicação que a gente já participou, existe a percepção de que a comunicação pode, pelo menos, facilitar a compreensão do que ele faz naquele universo. O que aquela formiguinha faz pelo formigueiro. Algumas empresas já atentaram para essa variável do engajamento, onde é você que deve ter a visão sistêmica e a visão da sua realização dentro do todo.

**Como você percebe, hoje, o papel da liderança na comunicação? Esse público se vê no papel de comunicador?**

A comunicação não é uma exigência a cargo do sujeito. Ou ele gosta, ou ele não gosta. Na alta liderança é assim. Já na baixa liderança, isso também acontece, mas o nível de exigência é outro. A grande maioria sempre ouve falar na academia de liderança que a comunicação é uma competência, mas, no dia a dia, o que a gente enxerga é que isso não tem sido trabalhado a fundo.

**Você vê as áreas de comunicação preocupadas com isso? Elas em geral olham para a comunicação de liderança ou isso foge do modelo?**

Em geral, existe uma fronteira não delimitada entre o RH e a comunicação no que tange a própria comunicação. Já vivi situação em que a própria comunicação falou que não podia fazer nada, pois isso era de RH, treinamento e desenvolvimento. Já vivi outras situações em que o RH liberou e a comunicação pôde intervir. Ainda não está claro se o RH poderia ser um parceiro estratégico de comunicação ou, então, se poderia deixar com a comunicação a formação dessas pessoas. Mas, muitas vezes, ficamos tolhidos, pois isso é coisa de RH e eles já têm suas consultorias e seus fornecedores de RH. E, na maioria das vezes, o que vejo são treinamentos de estilo de liderança, reconhecimento de estilo de quem vai interagir com você, coisas que as pessoas não conseguem operacionalizar. O que estamos buscando fazer é deixar algo mais tangível de como aquilo pode melhorar a vida dele (gestor), que depende do humor, da orientação de cada um.

**Como o líder é capaz de criar espaço de diálogo? Existe espaço para diálogo nas empresas? Se existe, queria ouvir a sua opinião sobre o que facilita e, se não existe, o que dificulta esse processo.**

Minha definição de diálogo é de “botequim”. Bom, primeiro: nunca estivemos envolvidos em nenhum projeto que tivesse diálogo com o tema, o que é curioso e pode ser um indicador. O que a gente ouve que mais se pode assemelhar ao senso comum de diálogo refere-se os treinamentos de comunicação face a face e às sessões de *feedback*, para que a empresa recolha as manifestações dos funcionários. Em geral, são dirigidas. Eu tive contato com um projeto muito interessante de times autogeridos. Primeiro, saiu um “case” da *Harvard Business Review* sobre uma empresa de suco de tomate que foi a primeira a eliminar gerentes. A gente estava atendendo uma empresa que está implementando os times autogeridos e, nesses times, o diálogo é um processo, é fomentado e é intenso entre as equipes. Sobretudo, porque as decisões são consensuais e podem ser as mais extremas. Então, as metas são pactuadas em conjunto, são controladas por todos, e as consequências são debatidas por todos também. Eles criaram um modelo de trabalho em que a comunicação, necessariamente, vai ter que fluir, mas não necessariamente pelos canais de ouvidoria e nem pelo treinamento da comunicação face a face ou de *feedback*. Isso não vai ser necessário, pois a equipe inteira está envolvida. E, um dos benefícios que eles alegam para este modelo de gestão é que, de certa forma, todos estão conectados com o resultado geral da empresa, o que também facilita a importância e a necessidade de uma comunicação descendente que fala “vamos para lá, vamos para cá”. Conceitualmente, me parece muito interessante, porque resolve uma série de questões que tentamos trabalhar em relação a como fazer com que o trabalho tenha sentido e saber para onde a empresa vai; fazer com que os empregados se sintam mais donos do negócio. Tudo o que se perde pelo RH e acaba “respingando” na comunicação pode ser resolvido ali.

**Bauman foi quem cunhou o termo “tempos líquidos”. Ele fala de vidas líquidas referindo-se à transitoriedade das coisas. Numa entrevista recente, ele falou sobre o fim do futuro. Antes, o**

**futuro guiava o presente e, agora, o presente guia o presente. Isso acontece em comunicação com empregados também?**

Boa pergunta! As pessoas, em geral, estão pensando, cada vez mais, no que acontece hoje. Eu li um artigo (não sei aonde) que fala que as coisas que aprendemos a aguardar, hoje, são imediatas. Aguardar a foto ficar pronta, aguardar a carta do amigo distante, aguardar alguém especial. As pessoas querem as coisas para agora, e isso tem reflexo na geração Y. As empresas têm que se adaptar à exigência dos seus funcionários em querer subir rápido, em querer virar presidente rápido. Acho que o Mauro Segura fez um artigo falando sobre a dificuldade em falar para o “cara” que ele não vai ser presidente daqui dois anos e segurá-lo na empresa. O atual presidente da IBM, apesar de ser jovem, demorou doze anos para ser presidente. As empresas estão conscientes de que as coisas precisam acontecer mais rápido, mas às vezes não dá. Na comunicação, muito antes da internet, os veículos da empresa sempre saíam perdendo para a “rádio peão”. Agora, com Facebook, com celular, é tudo acessível imediatamente. A maior dificuldade da comunicação, e é um desafio interessante, é você conseguir ser interessante para o “cara”, é agregar valor ao que ele já sabe e que recebe a todo o momento. É, por isso, que os veículos estão acabando. Mesmo a intranet ou Facebook corporativo não conseguem dar conta de algo que é muito mais rápido. As quatro pessoas que fazem a comunicação não conseguem competir com as 65 milhões de pessoas que estão conectadas. Então, a comunicação vai mudar. Ao invés de ficar controlando e canalizando o que o “cara” diz para os veículos que eu administro, eu tenho que atuar na formação do sujeito, a ponto de eu saber que ele vai propagar o que a gente espera dele.

**Há um livro célebre da Sherry Turkle cujo título é “*Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*”. Isso faz sentido para você se a gente pensa em comunicação com o empregado? Essa coisa de a gente estar com muita gente em volta e sozinho ao mesmo tempo é real para o empregado?**

Não sei se dá para generalizar. Tem pessoas que, por conta da tecnologia, passaram a trabalhar de casa e, aparentemente, levam uma vida mais solitária mesmo. Mas, diferentemente, se você pensar no ambiente fabril, o ambiente da petroquímica que eu estou estudando, onde existem relações entre os que vivem durante um turno todo juntos, que passam doze horas resolvendo problemas uns dos outros e que, ao final, acabam se tornando até padrinhos dos filhos uns dos outros. Neste caso, eles criam um vínculo afetivo e social entre os turnos que antecede as ferramentas da tecnologia. É analógico, é real.

**Isso tem a ver com a confiança que se estabelece entre eles?**

Sim. Teve até um estudo que eu vi que categorizou como paternalista as situações com determinados funcionários de turnos. Ou seja, são todos uma família onde o gerente é o “paizão da galera”. E a confiança no líder, nesses casos, é fundamental para o andamento do time.

**Eu queria aproveitar um conceito que tem sido muito trabalhado por Dimas Künsch, que é a questão da compreensão. O olhar de compreender o outro, ou seja, compreendo o lugar de cada um no mundo. Você enxerga esse movimento dentro de empresa?**

Acho que não. Eu tenho tido contato com lideranças cada vez mais interessadas, bastante preocupadas em contextualizar a situação de seus liderados. Eu não tenho visto uma coisa, que era comum antigamente, que era rotular uma pessoa e afastá-la. Eu acho que as lideranças estão mais abertas e interessadas. Isso não é tão raro, é muito comum. Eu lido muito com pessoas com equipes e, normalmente, eles compartilham comigo essas ansiedades de tentar resolver, melhorar o encaixe daquela peça. Eles não abandonam de cara. Eu tenho visto que isso é uma forma de compreender a

realidade de cada um num cenário mais amplo. Eu não sei se é uma questão de sobrevivência também, pois as pessoas não estão aceitando um chefe tirano. Não sei, também, até onde isso é possível. Dizem que estamos vivendo um “apagão” de mão de obra, então, os chefes estão tendo que se flexibilizar.

**E você acha que essa preocupação maior, em algum momento, cria uma intersecção com a questão do sentindo do trabalho?**

Sim, pois a partir do momento em que o líder tenta se aproximar e se colocar no lugar do seu liderado, no final das contas, ele está tentando se aproximar da cognição do seu liderado para que possa fazer sentido para ele e consiga passar o que a empresa precisa que ele passe. Eu acho que os líderes que estão em busca de entender sua equipe, estão em busca de criação de significado a partir do repertório do vocabulário de cada liderado, e não só do repertório da empresa. Está ficando mais harmônico e menos monocórdio.

## **Entrevistado B**

*Biólogo de formação, o entrevistado B teve vários tipos de atividade ao longo da carreira. Começou em uma área de pesquisa científica, fez consultoria para empresas de diferentes áreas, teve carreira executiva em uma empresa de saúde e, hoje, tem sua própria consultoria. Sua trajetória permitiu vivenciar diversas questões relacionadas ao diálogo. Hoje, se dedica ao estudo da comunicação.*

### **Na sua jornada por diferentes empresas, o que você encontrou de comum do ponto de vista da relação entre as pessoas?**

Primeiro, a necessidade de relacionamento entre as pessoas é uma necessidade natural, eu diria até biológica. O agrupamento social antecede muita coisa. Se eu olho dentro da universidade, a relação tem uma natureza, ela se estabelece mais de uma forma cognitiva e intelectual. Como eu havia mencionado, basicamente, o relacionamento entre as pessoas é uma necessidade antropológica e social. O relacionamento vem com a linguagem e isso foi determinando na forma que esses grupos se organizam, não só na origem, mas hoje em dia também. Se a gente olha, por exemplo, a universidade, você tem uma forma de relacionamento que tem mais a ver com a troca cognitiva, interesse por conhecimento. Isto é diferente de uma organização privada, que tem fins lucrativos onde, normalmente, as pessoas estão orientadas para um objetivo que tem a ver com um resultado daquele ano, com uma orientação que foi definida pela direção. A relação entre as pessoas tem um estreito alinhamento com sua atividade funcional. Então, ela se define pelas atividades funcionais que elas exercem e a linguagem, o tema, as falas, os diálogos percorrem estas trajetórias que são rastreadas por essas atividades. Isso me lembra o Pierre Bourdieu, quando ele comenta sobre o campo sociológico e os hábitos e, no fundo, ele fala que o perfil das pessoas é fundamentado pelos hábitos, que são comportamentos, crenças, habilidades que são estabelecidas por meio desse convívio social. As pessoas não necessariamente percebem isso. Na execução de uma determinada função, a pessoa tem um hábito que se conecta com a função que ela exerce e ela se expressa através de suas necessidades e, também, da atividade que ela desempenha. Nas organizações isso é muito claro, porque cada um está em um papel diferente. E é curioso ver como isso se modifica na pessoa na medida em que ela vai crescendo dentro da organização. Se pensarmos sobre teoria da complexidade, é completamente sistêmico esse processo de diálogo e relações. Ele é vivo, dinâmico. Ele se modifica porque as pessoas se modificam dentro desses espaços e essa orquestração dos papéis que as pessoas desenvolvem também afeta a dinâmica desses diálogos. Resumidamente, o relacionamento é um fenômeno comum em todos os ambientes em que as pessoas atuam. O que tem de comum nisso é que eles têm naturezas que são fundamentadas pelo objetivo final daquela organização que participam. Seja por um conhecimento de um lado, pelo objetivo de negócio, seja por uma proposta de cidadania em uma ONG, a natureza das relações se modifica de acordo com as pessoas e o que esses ambientes oferecem como possibilidades para esse relacionamento humano. Em alguns casos, ela será mais competitiva, mais árida, mais difícil. Em outros ambientes, a relação vai ser mais humana, direta, franca.

### **Qual o papel da comunicação com empregados nas empresas?**

Se você pensar nas organizações como algo vivo, sistêmico, integrado e complexo, a comunicação define a organização, de certa forma. Alguns autores defendem muito isso: comunicação é organização e organização é comunicação. Então, a comunicação é o fluxo sanguíneo da organização. Primeiramente, é necessário que a organização tenha um posicionamento com relação a ela. Em segundo lugar, as empresas estruturam essas áreas para fazer com que a estratégia, os valores, os objetivos de negócio, as formas de relacionamento, a cultura da organização fluam. A dificuldade é que a comunicação interna não pertence a uma pessoa, uma área. Ela acontece na relação que todas

as pessoas têm entre si. O esforço da organização é oferecer uma forma para que mensagens e informações fluam na organização e que isso estabeleça um bom relacionamento interno. A organização é viva e ela reage de várias maneiras, dependendo da cultura, do “caldo” que diferentes pessoas trazem para dentro da organização, para ter um resultado mais facilitado de comunicação interna, ou não, pode usar mais recursos, ou não. Em uma Dell e uma IBM, eles usam muito mais recursos tecnológicos, de mídia e ferramentas utilizando software e tecnologia, do que empresas que não são tão próximas a esse tipo de atividade. Então, a relação e a própria comunicação fazem uso dessa realidade. A comunicação interna tem um papel fundamental na forma com que a liderança estabelece a relação com as equipes e na forma como as pessoas se relacionam nesse ambiente.

### **Entendendo que a comunicação, como você mesmo diz, é da natureza das pessoas, qual o papel da liderança?**

Eu acho que as organizações têm visões diferentes de liderança e mesmo esses conceitos de liderança se modificaram no tempo. Mas, eu acredito muito mais em uma liderança que não é aquela que tem algo para dizer a alguém, porém, que tem a capacidade de mobilizar as pessoas em torno de um objetivo comum que, aliás, não foi o líder quem definiu, ele foi definido por meio de um consenso, de uma partilha, de um entendimento de experiência coletiva.

As organizações sempre têm objetivos, estratégias, mas a forma como isso acontece depende muito do exercício da liderança. Pode ser autocrática, em que a empresa pressiona as pessoas para que executem ao máximo suas atividades, ou mais democrática, onde a empresa cria maneiras de fazer as pessoas compartilharem suas experiências e responsabilidades para construir uma solução conjunta. A liderança, para mim, tem que mobilizar. Trabalhar com as capacidades, sendo praticamente uma facilitadora, uma mediadora. A liderança deveria ter essa capacidade “mobilizadora”, trazendo a sinergia das pessoas e, seguramente, a comunicação é um recurso importante para isso. Não há outra maneira de se fazer. A comunicação em suas diferentes dimensões. A comunicação para mim significa exemplo. Então, o comportamento do líder, para mim, é uma comunicação. A fala dele, alinhada à prática, é uma comunicação. Um texto escrito, elaborado, que tenha os principais aspectos do negócio, também, é uma comunicação. A forma como ele trata as pessoas é, também, comunicação. O líder tem que ter muita consciência de si e estar muito presente para ser sensível, demonstrar como ele acha que o ambiente deveria ser; como as pessoas deveriam se relacionar a partir do exemplo dele. Mais do que dizer para uma pessoa fazer alguma coisa, é dizer como ele se comporta, como ele se posiciona dentro das situações.

### **A comunicação, por meio de suporte (como revista, intranet, etc), também é efetiva?**

Os suportes devem e precisam ser considerados. Eu parti, em primeiro lugar, de um conceito mais personalista de liderança. Imaginando a pessoa, o exercício de alguém nessa posição. Mas, a liderança, no sentido amplo, significa que, em diferentes situações, as pessoas vão lançar mão de diversos recursos. Quanto mais a liderança conhece essas modalidades e quanto mais as pessoas ascendem na organização, mais importante é o conhecimento desses recursos, pois é menor a chance da interlocução pessoal. Isso é um dilema porque estamos falando que a relação face a face é tão importante. Relação interpessoal é fundamental, mas no momento em que a pessoa ascende, ela reduz a possibilidade de interagir com um grupo maior. O líder interage com um grupo maior de forma muito oficial e discursiva. Isso me lembra bastante o Michael Foucault quando ele diz que “as discussões estão prontas”, ele é o representante do discurso. Quanto mais alta a posição do sujeito na organização, ele se torna mais discurso e menos pessoa. Isso é um desafio porque ele se confunde muito com o papel. E, quanto mais discurso ele é, menos oportunidade ele tem para “ser” com os outros.

### **Isso significa que ele muda de papel?**

Sim, ele muda. Mas porque as instituições, principalmente as privadas, trazem isso. Alguns estudos mais recentes, que avaliam diferentes formas de funcionamento de organizações, estão observando que as organizações que são mais humanizadas são aquelas que destituem esse papel do discurso. Elas retiram esse peso de quem tem que dizer, tem que decidir, tem que orientar, e enfatizam como a visão dessa pessoa é compartilhada. Em alguns casos, inclusive, não é uma pessoa, e sim um conjunto de pessoas que tomam a decisão colegiada. As organizações mais modernas estão trabalhando com alguns modelos diferentes, o que esvazia esse dilema. O problema é que as grandes organizações surgiram inspiradas nas estruturas que havia na igreja, no clero e nas estruturas militares, que são extremamente hierarquizadas e têm o poder centralizado. A estrutura de um exército, ou de uma igreja, tem que ter uma figura central que é mítica e concentra todo o poder. Eles reproduziram esse modelo, só que esse modelo já deu conta do que ele tinha que fazer e, hoje, já não dá mais. Quando você tem as mídias sociais, que aumentam a integração entre as pessoas, pode se relacionar com seu chefe 24 horas por dia em diferentes ambientes, em diferentes papéis, em diferentes temas. Fica muito difícil preservar um papel tão diferenciado. Talvez, seja por isso que os “CEO’s” têm dificuldade de ter um Twitter, têm uma dificuldade enorme porque caberia a discussão sobre até onde vai o papel discursivo dele e até onde ele se resgata como pessoa na relação com os demais. É muito curioso isso. Então a resposta para sua pergunta de uma forma direta é: além da relação direta com seu time, o líder também tem que lançar mão de todos esses recursos, seja um veículo, seja treinamento de pessoal, seja formação de porta-vozes, tudo o que você imaginar que envolve a comunicação interna, porque ele vive esse dilema do distanciamento. Não só com seu grupo direto, que normalmente é um comitê ou um conselho, mas com a base da organização. Se você tem uma equipe de cinquenta pessoas, você conhece as pessoas pelo nome, mas se forem cem pessoas, já fica mais difícil. Quando passa de duzentas, trezentas, fica impossível saber o nome das pessoas e conhecê-las no detalhe.

### **Alguns autores, incluindo a Lúcia Santaella, diz que novos veículos não necessariamente se sobrepõem aos anteriores, ou seja, eles têm algum grau de sobreposição, mas, no limite, cada um tem seu espaço. Você tende a seguir por essa linha então?**

Sim, eles são alternativas mesmo. Veja o telefone celular, por exemplo. Quando você tem um recurso que você pode utilizar independentemente do lugar em que você esteja, você muda a forma como as pessoas se relacionam. Por exemplo, hoje em dia as pessoas acham inaceitável que você não seja localizado por alguém a qualquer momento, 24 horas por dia. Dez anos atrás, vinte anos atrás, ninguém dizia isso. Você estava acessível no telefone fixo e ninguém achava inconveniente, absurdo, você não poder conversar com alguém naquele exato momento. Hoje, quando você não atende o celular, as pessoas ficam inconformadas. Hoje, tudo tem que ser imediato. Isso muda o comportamento das pessoas. Quando você vê um Twitter com cento e quarenta caracteres, significa que ele se apropria de uma forma de comunicação instantânea que permite compartilhar coisas que, talvez, de outra maneira você não fizesse. No Facebook, as pessoas revelam as coisas que de outra maneira não fariam. Ninguém vai andar com seu álbum de fotografias pela empresa e mostrar para todo mundo (todo mundo mesmo, do presidente ao porteiro) mostrando o que ele fez no final de semana. Então, eu concordo com a Santaella que tem esse lado, sim. Você vai passar uma mensagem, postar uma foto, mas cada um dos veículos traz uma proposta que se adequa a um ambiente ou a uma situação. Acho que depende muito das pessoas o grau de adoção, se as pessoas acham que isso é prático, se isso é útil, se isso funciona. Mas, alguns já dizem que o Facebook será superado porque, também, tem limitações na forma de uso ou a forma vulgarizada do uso que desperta o desinteresse das pessoas. Isso é normal.

### **Você acha que existe uma discussão sobre qual é o sentido do trabalho dentro da empresa?**

Acho que as empresas não percebem, mas elas precisam despertar para essa questão. Algumas organizações já caminham nesta discussão, isto é, o que realiza as pessoas no ambiente de trabalho, o que as torna felizes, porque elas se sentem satisfeitas, ou não. Todas as empresas querem ser “as melhores para se trabalhar”, não só pelo salário e pelos benefícios, mas, também, porque as pessoas advoguem a respeito da empresa, por ter orgulho de trabalhar nela. Aquele discurso antigo de vestir a camisa funcionou bem durante um período quando houve empresas multinacionais e transnacionais. Estou falando de um ambiente brasileiro, em que elas se instalaram no país e, ou se trabalhava em instituição pública, que era segura e estável, ou se trabalha em grandes organizações, porque a remuneração era melhor. Então, vestir a camisa vem desses tempos onde era, praticamente, uma reprodução do que acontecia na produção e isso subiu aos colarinhos brancos na seguinte mensagem “eu pertenço a uma organização grande, transnacional”. Só que, com o passar do tempo, isso se vulgarizou, as gerações também se modificaram e as pessoas buscam outras coisas; as expectativas do passado não são as mesmas das gerações atuais. O que satisfazia as pessoas no passado não satisfaz hoje. Daí a ideia de como as pessoas se realizam no trabalho.

Do outro lado, você vê que as organizações perdem atratividade mesmo com boas condições de salário e benefícios porque as pessoas buscam outro tipo de satisfação. Então, quando elas olham para o trabalho e sabem o grau de remuneração e que elas podem rapidamente ser descartadas e que percebem que o trabalho pode ser recompensado de outras maneiras, as organizações começam a ter mais dificuldade na retenção de talentos, redução de *turnover*, criatividade interna. Às vezes, você pode manter as pessoas na organização, mas elas estão produzindo 30% do que elas podem. A pergunta, então, é: como que eu faço para que as pessoas estejam mais satisfeitas, empenhadas, engajadas internamente. Isso sai da dimensão puramente técnica do trabalho funcional e caminha para uma dimensão humana. E aí vem com todos os programas motivacionais, uns mais interessantes que outros, que beiram o ridículo. Seja de uma forma ou outra, todo mundo está buscando a mesma resposta. Ou seja, buscando caminhos para ajudar os funcionários a se encontrarem na organização. O sentido no trabalho é uma discussão muito mais antiga. Até porque trabalho não é uma ideia muito favorável, vem de “*trepalium*”, que é um tipo de arado em que eram colocados os escravos para açoitamento. A origem do trabalho tinha muito a ver com sofrimento. Hoje, contudo, as organizações estão tentando se modificar, pois para serem competitivas, elas precisam ser mais criativas, precisam envolver as pessoas. Então a resposta curta para essa pergunta longa é que o sentido de trabalho está sendo buscado pelas organizações, mas algumas são mais “antenas” que outras. Talvez, se fizermos uma estratificação, eu diria que 20% das organizações que querem ser criativas e inovadoras estão preocupadas com isso, talvez 2% desses 100% realmente estejam fazendo coisas diferentes.

**Às vezes, parece que essa conta não fecha, pois a empresa vai buscar o engajamento porque ela quer sempre mais. Como fica o empregado nessa conta?**

A empresa pede engajamento o tempo todo, principalmente quando ela precisa de mais resultados, mas o engajamento não acontece através de uma declaração. É um processo e tem que acontecer muito antes da necessidade do engajamento. Se você não tem um ambiente, uma cultura, não tem um conjunto de relações entre as pessoas que permita isso, ele não acontece, pois engajar significa estar mais perto das pessoas. Estar mais comprometido com meu trabalho, dar apoio para o trabalho dos outros, estar atento às dificuldades que a empresa passa. Então, essas pequenas coisas não acontecem de uma hora para a outra.

**Existe espaço de diálogo dentro das organizações?**

Eu gosto de trabalhar com o conceito de que o diálogo é a troca de sentimentos, ideias, sensações, percepções e, quando ela acontece, ela transforma. Digo isso porque diálogo pressupõe uma escuta

ativa. Não adianta só um falar e o outro fingir que ouve. No bom diálogo, quando um fala, o outro realmente ouve e, quando ouve, ele considera aquela proposta para si mesmo. O fato de fazer isso transforma a forma como uma pessoa vê o mundo e essa transformação acaba estabelecendo uma relação diferente entre as pessoas. O processo de comunicação entre as pessoas é um processo natural, antropológico, sociológico. A grande questão é que esse diálogo é sorrateiro, ele acontece o tempo todo, mas ninguém está próximo, acompanhando. É difícil detectar isso, capturar isso. Alguns canais capturam as conversações, mas as informações da empresa parcialmente conseguem localizar esses tipos de rumores, mas muitas vezes a própria “rádio peão” surge da emergência dessas questões. Se a organização tem uma proposta verdadeira de criar ambientes e situações para o diálogo e que as pessoas possam falar mais francamente, mesmo com aquelas que elas não têm tanta proximidade. Isso permite a organização escutar melhor e antecipar crises, perceber problemas, identificar oportunidades de mudanças, de situações que podem ser revertidas em um novo negócio, um novo tipo de posicionamento, um benefício para a organização. Agora, quando se estabelece o diálogo, significa que as pessoas estão abertas a falar o que pensam e as outras precisam estar abertas para ouvir o que se diz.

**Em geral, quais são as áreas que motivam esse ambiente de diálogo?**

Eu acho que as pessoas ficam confortáveis se percebem na liderança um real interesse em ouvi-las. Todo mundo fica prestando atenção se o chefe está aberto ou não à conversa, portanto estamos diante de uma questão política. A liderança tem que ter um envolvimento pessoal nas conversações.

A segunda questão é a existência de espaços em que as pessoas estejam dispostas a ouvir, pois muitas vezes os diálogos apontam para direções que a liderança não acha confortáveis.

**Você acabou trazendo a dimensão do afeto para sua fala. O ambiente organizacional é também um ambiente de afetos?**

Eu acho que o ambiente onde o humano está é um ambiente de afeto. Então a organização é mais um dos ambientes onde o afeto se expressa. Pense numa mostra artística: você tem ali na parede um objeto em com o qual as pessoas interagem. Essa interação é afeto, porque se eu me aproximo de algo que me interessa, gosto, sorrio, toco; isso tudo é sensível.

**Quando você fala de arte, você está elegendo um elemento que permite que o humano saia do campo de atuação dele e eleve o pensamento. Esse espaço existe nas organizações?**

O ambiente das organizações é muito duro, formatado, previsível, definido, os recursos estão prontos, as falas definidas, a linguagem é premeditada. Então, quando você aporta um canal, uma dimensão que permite que as pessoas tenham uma atividade lúdica, criativa, não porque você disse para elas que será assim, mas porque a arte é, por si, assim mesmo, elas gostam. *Storytelling* também achou que é um resgate dessa maneira. Ele traz relatos, fatos, evidências, mas ele vem carregado de emoções e sensibilidade do ocorrido e não dá para dissociar uma coisa da outra. Você só conta às histórias que têm significado para você, que fazem sentido. A palavra faz sentido não é à toa, porque o sentido é fisiológico, não são cinco sentidos são seis, e faz sentido porque é cognitivo. Então, ele passa pela mente e pela sensibilidade. Por isso que história é importante, porque não dá para dissociar uma coisa da outra, porque o humano é uma coisa só. Então, o truque de usar a arte ou o *Storytelling* como recurso é porque eles pretendem resgatar um espaço mais “neutro” que a gente escapa do aprisionamento que na organização normalmente nos coloca.

**Eu queria retomar uma fala sua sobre tudo ser imediato. Bauman fala muito disso. Você acha esse imediatismo acaba impactando o espaço de diálogo?**

Vivemos um tempo em que queremos tudo pra já – esse é o nosso desejo. Ninguém quer a dor agora, as pessoas querem aquilo que as satisfaçam. No passado, quando se desenhava o futuro, o exercício do presente era pensar no futuro e construir essa possibilidade. Eu diria a dissociação do homem e da natureza levou um pouco a isso, quanto mais distante da natureza, do seu ciclo, sua sazonalidade, mais o homem se coloca numa posição do seu próprio universo artificial antropocêntrico. Quanto mais próximo à natureza, você percebe que as coisas têm ciclos, têm seu tempo. Quanto mais distante disso, você cria seu tempo e seu tempo é um tempo artificial que é arbitrário e esse tempo é o agora, quanto mais rápido, melhor. Rápido para quê? Depende. Tem vários caminhos que têm seu tempo, não adianta apressar, por mais que eu queira. Então, é um fenômeno social e as organizações estão imersas nisso. O que acontece é que o diálogo requer tempo porque as pessoas precisam de tempo para se abrir, as pessoas precisam de tempo para se olhar, as pessoas precisam de tempo para ouvir umas às outras.

### **A tecnologia impacta essa dimensão de tempo?**

A tecnologia sempre impactou o tempo. A questão é que ela tomou uma dimensão tal, global e planetária que isso interfere na forma como todo mundo percebe as coisas. A tecnologia interfere na nossa forma de ver o mundo. A tecnologia sempre foi percebida quase como uma entidade separada. Ela vem do humano, mas tem tal força, tal importância, tal significado, que é uma coisa como se fosse fora de nós, que é como se surgisse por si mesma, o que não é verdade porque nós que fazemos as escolhas da tecnologia. Mas, ela ganha um poder que parece que ela tem seu próprio destino, o que não é verdade. É como o Estado moderno. A gente olha o Estado e ele sempre foi assim? Não. Tem Estado moderno há algumas centenas de anos, a sociedade humana viveu muito tempo sem um Estado como o que temos hoje.

### **Quando você olha diálogo você não vê só uma dimensão de tempo, você vê uma dimensão de espaço.**

Sim, diálogo também tem uma dimensão de espaço. O diálogo é afetado pela tecnologia, sim. Não só pelo negativo. Eu posso estabelecer formas de tecnologia dialógica, isso acontece. Cartas para Julieta: eu posso me relacionar com alguém que eu nunca vi, mas a mensagem que há entre eles pode vir carregada de emoções e significados que quase são equivalentes com o presencial. Se bem que discuto isso. Eu sempre acho que o processo é sempre mais importante. Porque a linguagem é um dos recursos, mas o gestual é fundamental. Sou biólogo de origem, então, não perco de vista o comportamento animal. Há uma dimensão ali que nós não temos consciência que está aquém para o humano e que ela se manifesta o tempo todo. Que é essa aproximação, esse sentir, que está presente o tempo todo e não é porque eu falei, não é a linguagem que eu uso ou a língua que eu falo. Não tem a ver com esse conteúdo ou significado, tem a ver com uma “animalidade” que está em cada um de nós. Nisso o espaço também é importante. E, aliás, é cultural também. Tem sociedades que a proximidade física é mais suportável que outras. Esse rito passa a ser uma coisa importante até na forma que as pessoas estabelecem esses relacionamentos.

### **Eu quero retomar outro aspecto que você falou no início a respeito da organização como um sistema vivo, complexo, da oportunidade das pessoas se conhecerem e criarem mais confiança. Eu posso chamar esse espaço de compreensão?**

É um espaço de compreensão e subtende-se que é a percepção do conjunto. Todo diálogo é, no mínimo, a compreensão do outro, que estabelece essa possibilidade de entendimento do outro. Quer dizer, eu converso com o outro e observo coisas que tem em mim e faz com que eu me entenda melhor, assim como entenda ele melhor. Então, esse é o processo da compreensão. Eu não

compreendo só o outro, eu compreendo a mim mesmo. Se você tem esse espaço na organização, isso significa que eu entendo melhor o outro, suas atribuições, seus desafios e seus dilemas. E esses dilemas e desafios revelam, para mim, alguns temores que eu não tinha percebido na minha área. Então, esse diálogo permite esse duplo reconhecimento, que afinal é humano e é o humano que está nas organizações. Ainda, não se observou com cuidado como isso pode ser trabalhado de forma consistente dentro das organizações porque o fenômeno da comunicação também não é bem compreendido. Os líderes têm pouco conhecimento ainda sobre o que é comunicação.

### **Os funcionários administrativos e aqueles que costumamos chamar de “chão de fábrica” têm a mesma chance de acessar esse espaço de diálogo?**

Eu acho que o homem na linha de produção tem mais chance de ser tratado como máquina. Por exemplo, onde surgiu 5 Sigma, 5S, foi no escritório, para gerenciar? Não. Tudo foi criado para o chão de fábrica. É o mundo moderno do Chaplin. Como é que eu estabeleço uma forma de comportamento, atitudes, ajustes no humano para que a máquina tenha um melhor desempenho? Então, eu tenho que ajustar comportamentos, procedimentos, rotinas para que a máquina tenha um maior desempenho, que às vezes nem é humano. Isso não quer dizer que nesse meio não exista tempo, espaço e diálogo. O humano está lá. Queria eu ou não. A não ser que sejam apenas robôs operando. Mas, como não são, as pessoas trocam de turno, estabelecem formas diferentes de solução de operação. Tanto que os japoneses, depois para qualidade total, perceberam que a forma pela qual eles conseguiram buscar soluções era estabelecendo discussões de grupo nas células de trabalho. Eles trazem soluções diferentes através de discussões, conversas, eles aportaram diversos resultados e a qualidade total caminhou nessa direção. Então, você tem células de trabalho que são autônomas, são responsáveis pelas decisões que eles tomam momento a momento. Agora, há outro tipo de esforço nessa direção, porque a tendência é a sujeição do homem à máquina nesses ambientes. Agora, em contrapartida, não significa dizer que dentro do escritório você vai ter o tempo, espaço e diálogo. Em quantas áreas de RH não vemos muito mais gente funcionando como parte de um mecanismo de folha de pagamento do que de um ambiente de reflexão sobre crescimento pessoal? Aliás, boa parte das áreas de RH que eu vi eram linhas de produção de benefícios, folha de pagamento. Quer dizer, na linha de produção há mais tendência que sobressaia a máquina sobre o homem e nos ambientes internos haveria tendência do contrário. Mas, não necessariamente, isso acontece.

### **A liderança em geral está preparada para o diálogo?**

Eu acho que a liderança em geral acha que dialoga com as equipes. Primeiro, a liderança não entendem o que é diálogo. Para eles diálogo é “eu converso”, “eu dou meu comando”, “você aceita e realiza”. Isso não é diálogo. Diálogo é a situação onde eu posso colocar meu ponto de vista. Você entender meu ponto de vista diferente; pode questionar meu ponto de vista. O seu questionamento faz eco em mim, eu repenso meu ponto de vista e a gente reelabora esse argumento. A liderança não pensa dessa forma. “Você vai me escutar”, “eu sou o chefe”. Isso não é diálogo, é voz de comando. O diálogo pressupõe a necessidade dessa troca. Tanto que o diálogo começa e não tem hora para acabar. Uma ordem, você sabe quando o cara terminou a conversa. Ele já deu a instrução. É como o treinamento, nunca acaba, adestramento é como cachorro, você sabe que terminou. Muitas áreas de RH entendem treinamento como “adestramento”. Treinamento é uma evolução, adestramento é repetição. Isso vem do comportamento animal e não é nada absurdo. Colegas biólogos entendem claramente: você ensinou o movimento, ele repetiu, pronto! É adestrar. Alguns RHs enxergam treinamento como adestrar. Então, isso é uma coisa. Treinamento é processo reflexivo. Então, o líder não sabe o que é diálogo e quando ele entende o que é o diálogo, ele tem medo porque em geral o diálogo coloca em xeque posição e status, coloca em xeque uma orientação que ele deu. Talvez, ele não tem toda a segurança naquela decisão. Só que ele confunde ter a ideia com ter poder. Então se a

minha ideia não é a vencedora, eu perco poder. Essa é a moeda de troca da organização. É uma conta bancária. Eu preciso ter poder. Como eu mantenho poder na organização? Se minhas ideias são aceitas, se estou em um posição elevada, ter uma equipe que aceita o que eu falo, ter alguém que obedece meu comando. Quando essas coisas não começam a acontecer, eu começo a perder minha conta bancária. Menos poder. Poucos entendem o que é o diálogo e a prática pressupõe uma disponibilidade da liderança que precisa ser exercitada do ponto de vista que precisa ser refletida, quais as consequências, você precisa estar seguro disso, precisa aceitar alguns riscos, certos níveis de incerteza. Em compensação, do outro lado da equação, o que sai de lá, pode sair soluções inesperadas, soluções que ninguém pensou antes, coisas que realmente trazem ruptura e conquistam um espaço diferenciado no mercado. É assim que a coisa acontece, ou senão eu faço, basicamente, o que o pessoal faz e eu tenho o meu comando e poder.

**O que você acha que são paradigmas da organização atual? Quando você olha para frente, o que parece mais lhe preocupar com o modelo de empresa que vemos hoje?**

Eu acho que o paradigma das organizações é a crença de que o que ela é hoje é a melhor solução do que ela poderia ser. É o pensamento de que “a nossa solução, hoje, é a melhor solução para essa organização e o que podemos fazer de melhor para o futuro é sofisticar o que temos hoje”. Hierarquizada, a forma de funcionamento da gestão, quer dizer, principalmente as mais sofisticadas, as multinacionais são um bom exemplo, elas têm esse fruto de passado de sucesso, elas vêm de uma trajetória de crescimento, então elas chegaram a um ponto que desenvolvem processos, fluxos, que realmente funcionaram. Só que ninguém disse que o passado fundamenta, necessariamente, o futuro, o passado são soluções do passado. O futuro pode, ou não, lançar mão de elementos do passado. As pessoas esquecem muitas coisas que são óbvias, se você olhar a natureza há muitos exemplos disso. Veja uma árvore, por exemplo: as estratégias de crescimento quando ela é jovem são completamente diferentes das estratégias que ela usa na fase madura. Um dos paradigmas é alcançar um conjunto de conhecimentos articulados que são coletivamente compreendidos

**Alguns autores dizem que o trabalho enfrenta tempos sombrios. Você concorda com esse pensamento?**

Esse pensamento pode ter várias leituras. Uma delas é positiva: a mão de obra infantil, que existia na Revolução Industrial, hoje já não existe tanto assim. Naquela época não era antiético nem imoral crianças de sete anos trabalharem dezesseis horas por dia. Hoje, se alguém identifica isso, cria-se um verdadeiro horror. Houve mudança na natureza do trabalho, nas regras, no que é aceitável ou não. Por outro lado, o trabalho continua trazendo muita alienação. No primeiro nível, é a dissociação do sujeito daquilo que ele faz. O trabalho, no início, quando um artesão realiza uma obra, ele se identifica com a obra porque ele a fez do início ao fim. Quando você partilha a produção e o mesmo produto é feito por diferentes mãos, não há a identificação com a coisa produzida, porque o empregado faz um pedaço daquilo que não sabe qual o produto final. Quando eu tive equipe, uma das coisas que sempre fiz era conversar com todos sobre qual era o objetivo, desde o macro até o projeto que cada membro do time está fazendo, pois se eles não sabem como estão inseridos, eles não criam conexão com a realidade. Então, pensar em trabalhos em tempos sombrios, se eu for pensar pelo ponto de vista da alienação, eu acho que ele entrou no segundo nível de alienação, Então, eu acho que o processo de alienação continua.

## **Entrevistado C**

*Formado em Relações Públicas, o Entrevistado C conta com dez anos de atuação profissional na área de comunicação corporativa com passagens por diversos segmentos como: saúde, telecomunicações e alimentos. Atualmente, é responsável pela área de comunicação com empregados de uma multinacional.*

**Você passou por diversas empresas e tem acompanhado o mercado. Quais são os traços mais gerais que marcam a forma como as organizações interagem com o mercado e com os próprios empregados?**

Um traço que percebi nas diferentes organizações pelas quais passei e, acredito ser bastante comum na interação com o funcionário, é que há boa vontade das empresas. Diferentemente do que a visão mais pessimista do capitalismo diz e de ter visto companhias com atuações bem distintas em relação ao funcionário, eu sempre percebi que havia um interesse genuíno em fazer uma coisa certa.

**E você viu algo prático dessa boa vontade se transformar em coisas concretas para o empregado?**

O que vejo de positivo e prático é o aumento em investimento para fazer comunicação interna. Olho para empresas que trabalhei há cinco, seis anos e vejo que a estrutura da área aumentou, que a relevância aumentou. Mesmo na minha empresa atual, quando eu olho para a história da área de comunicação, eu percebo que houve uma profissionalização impressionante ao longo dos anos. Curiosamente, isso não se reflete na quantidade de funcionários, aliás, talvez até se reflita inversamente, pois a profissionalização e a organização dos objetivos da área fizeram com que a gente possa produzir mais com menos. Dessa forma, ajudou a mostrar o que a área faz e não faz, o que eu não faço eu consigo direcionar ou dizer o porquê não é feito ou quem deveria fazer.

**Você tem uma boa relação com recursos humanos?**

Ótima! Eu acho que é uma questão fundamental para o desenvolvimento do trabalho. Eu sou gerente de comunicação interna, logo meu trabalho é olhar só para o que está relacionado ao funcionário. Na nossa estrutura em RH, temos as áreas especialistas, que desenham as políticas e fazem projetos, e os “Business Partners”, que atendem as áreas. Eu preciso de uma proximidade muito grande com os especialistas, pois são eles que geram o conteúdo de maior interesse e relevância para o funcionário, e também preciso estar muito próximo aos BPs, pois eles atendem as nove fábricas no Brasil e eles são responsáveis pela comunicação nesses locais. Precisamos trabalhar juntos para as coisas não se perderem.

**Do ponto de vista de comunicação com empregados, as preocupações que o funcionário tinha há uns cinco, dez anos é a mesma ou vem mudando?**

Acredito que vem mudando, que vem amadurecendo. Eu acho que cada vez menos, e esse é um caminho que entendo como correto, estamos focando na produção de conteúdo de veículos como nossa atividade fim. Veículo é meio de comunicação, então ele é o meio do nosso trabalho e tem que ser um vetor para nos ajudar a atingir um objetivo maior de comunicação. Há cinco, dez anos, a área se justificava pela produção desses veículos e, hoje, a profissionalização vem acompanhada de mostrar o valor ao negócio que ela traz.

**Qual o espaço que o diálogo tem na sua organização e qual importância que você atribui ao diálogo no dia a dia da comunicação com empregados?**

Na minha empresa, nós procuramos dividir o trabalho da comunicação corporativa em três frentes, tentando dar pesos diferentes cada uma. A primeira é comunicação de liderança, onde agregamos toda a comunicação oral, todos os processos formais de comunicação, que são ou de liderança ou de oralidade. A segunda parte é a comunicação formal, ou seja, como usamos nossos canais para dar suporte a primeira frente. E a terceira são as campanhas, assuntos que são grandes o suficiente para a tratarmos como um bloco à parte. Quando olhamos para essa questão do diálogo, da comunicação oral, nosso principal foco hoje é a comunicação da liderança - presidente e diretor. Eu entendo que a comunicação de liderança precisa acontecer de cima para baixo. Hoje, trabalhamos no nível de diretoria para cima. Ainda precisamos chegar à liderança do dia a dia e naquelas questões que estão relacionadas à confiança.

**Esse líder te dá *feedback* com relação ao que acontece ou deixa de acontecer? Como você participa desse produto que você faz um esforço para acontecer?**

Nossas formas de ouvir se as coisas estão funcionando são pesquisas. Quando eu vou mostrar o resultado do meu trabalho, dificilmente, eu vou atrás para dizer se aquela iniciativa deu certo. Mas, eu resgato se meus objetivos estão sendo percebidos e se está acontecendo à mudança de atitude. Então, eu me organizo para dizer que esse bom resultado é reflexo das ações que fizemos.

**O que é a atividade fim da comunicação com empregados? Como você posiciona a área?**

Na minha empresa, a área de comunicação interna está dentro de uma área de comunicação e assuntos corporativos, que engloba relações governamentais, relações com a imprensa e sustentabilidade. Posicionamos como área de comunicação corporativa, a gestora do discurso institucional. Trabalhamos para demonstrar para nossos *stakeholders* nossa crença no crescimento sustentável, que é o objetivo de negócio da empresa. A empresa tem o objetivo de dobrar de tamanho ao mesmo tempo em que diminui seu impacto ambiental e aumenta seu impacto positivo na sociedade. Não vamos fazer nada para dobrar de tamanho se isso for impactar as outras questões. Quando falamos de crescimento sustentável, estamos respondendo duas coisas: o crescimento financeiro para o acionista e toda a questão da sustentabilidade, o crescimento responsável. Existimos para demonstrar nossa crença no crescimento sustentável para nossos *stakeholders*, seja ele público interno ou externo, e como vamos atingir esse crescimento. Trabalhamos com três pilares que denominamos de MAP: *Motivate*, *Advocate* e *Protect*. Teremos ações motivacionais, principalmente para o público interno, ações para gerar *advocacy* tanto para público interno quanto externo sobre nossas marcas e questões, e ações para proteger nossos negócios externamente, com bom relacionamento com Governo e ONGs, e internamente garantindo que nosso funcionário tenha bons conhecimentos dos códigos, políticas para que, pelo menos com base nesse conhecimento, pensem duas vezes antes de tomar qualquer atitude fora deles.

A nossa missão é criar as conexões necessárias entre os empregados e empresa para que consigamos demonstrar essa crença no crescimento sustentável. A partir disso, conseguimos mostrar o benefício da área em si. Temos cinco grandes metas do que queremos como área, das quais duas são específicas de comunicação interna, como aumentar o nível de engajamento e aumentar os índices de efetividade da comunicação de liderança. Então, estou dizendo que cuidamos de dois dos principais índices da pesquisa de engajamento.

**Como que engajamento conversa com sentido do trabalho, sendo engajamento uma fala da empresa, sentido do trabalho uma fala do empregado. Essas coisas se unem em algum momento?**

As empresas e o mercado traduzem o engajamento em uma série de fatores, que eu poderia dizer que dizem respeito ao sentido do trabalho. Acho que as pessoas dão diferentes sentidos ao sentido

do trabalho e resumir isso ao engajamento. Acredito que é uma generalização que, talvez, não seja a mais adequada. Mas, quando construímos a palavra engajamento sobre uma série de quesitos, estamos considerando questões da maioria, como ambiente de trabalho, remuneração, relação com o chefe, crença sobre o trabalho, sobre a empresa, quanto você acredita se isso faz sentido. Eu acho que essas coisas traduzem o que chamamos de engajamento. O índice de engajamento é resultado de todos os outros índices. Então, se eu tiver que dizer se a pesquisa desse ano foi melhor ou pior do que do ano passado, é o índice de engajamento que vai me dizer isso, uma vez que ele é a média das outras coisas, que são benefícios, salários, acesso a produtos, crença na liderança direta, crença na liderança sênior, etc. Tem crescido no mercado esses “rankings” de melhores empresas, que quem diz se elas são boas para trabalhar ou não são as pessoas que trabalham lá. E até questões colaborativas que tem ganhado espaço, tipo o Love Mondays.

**Tenho duas questões de comentários seus que já ouvi em outros momentos. Uma é sobre o fato do resultado dessas pesquisas de “melhores empresas para se trabalhar” não baterem com as pesquisas de “empresas do sonho”, que são pesquisas mais independentes. Eu queria ouvir um pouco mais da sua opinião sobre isso. A segunda questão é que me lembro de um post que você escreveu a respeito de certo tensionamento das pessoas de comunicação a respeito da crença delas e do que elas queriam que a empresa fosse e o discurso da empresa. Estou usando esses dois exemplos para falarmos sobre esses tensionamentos que acontecem dentro da organização e o quanto eles produzem sentido ou tiram o sentido do trabalho.**

Primeiro, sobre o ponto dos “rankings”. No estudo que fiz a conclusão é que batem os resultados porque os “rankings” que são avaliados por consultorias, tipo GPTW, olham para dentro da empresa, avaliando as práticas de RH do ponto de vista mais fino, as práticas mais tops. Segundo essa metodologia, com as melhores práticas de recursos humanos deveria fazer o melhor local de trabalho. O que percebemos é que os selos dessas consultorias, curiosamente, não despertam no mercado de trabalho médio geral a vontade de trabalhar nessas empresas. O fato de sua empresa ter estampado a capa da *Você S/A*, da *Época Negócios*, curiosamente não faz com que sua empresa seja a mais desejada espontaneamente pelas pessoas. O cruzamento que fizemos as pesquisas de empresas dos sonhos dos jovens, dos executivos, que pergunta espontaneamente “qual a empresa dos seus sonhos?” mostra que são poucas empresas que se repetem. E aí tem uma série de fatores. Para rankings como *Great Place to Work* e *Melhores Empresas para se Trabalhar*, a empresa tem que optar por participar do processo, mas ela não tem opção de dizer para a pessoa que ela não gostaria de aparecer nessas listas espontâneas. O estudo que fizemos era para entender o quanto que a reputação contribui para essa vontade espontânea de se trabalhar em um local e o quanto que esses guias dessas revistas contribuem para essa imagem de boa empregadora. Aparentemente, não contribui muito, pois essas empresas que estão aparecendo nas capas das revistas não estão aparecendo como empresas dos sonhos tanto do executivo quanto do jovem. Quanto à segunda questão, acredito que as crenças pessoais se ajustam sim ao discurso corporativo. Tem uma questão importante que são os valores. Pessoas têm valores e organizações têm valores. Não somente os escritos formalmente ou aqueles que as pessoas declaram. Eu acho que os valores, que são a grande manifestação da cultura organizacional, precisam estar muito bem alinhados e ajustados, pois é daí também que você tem a retenção de talentos. O custo de contratação é muito caro. Alguém que está aqui há cinco, dez anos, tem alguma sinergia de valores com a empresa. Por isso, deveríamos investir para essa pessoa ficar na empresa. Muitas vezes o que está na parece não traduz os valores praticados. Não estou falando de falta de ética, mas sim das questões do dia a dia. Então quanto mais as empresas tiverem nítidos esses valores, fica mais claro, mais justo encontrar pessoas que estão a fim de conversar essa mesma língua. Porque inclusive no momento que nós como profissionais de comunicação nos deparamos com situações conflitantes fica mais fácil ou relevar ou agir contra.

**Você acha que em geral as pessoas utilizam esse espaço de colocar “em cheque” as ações da empresa?**

Isso tem muito a ver com a dinâmica da empresa, de como ela aceita esse tipo de coisa. Eu estou em uma empresa que conversa muito com meus valores e que aceita e recebe bem esse tipo de atitude. E que na hora certa diz “coloque-se no seu lugar, a vida segue dessa forma”. Mas, que valorizam, que reconhece como positivo esse tipo de coisa. Mas, também, sei de empresas que esse espaço não existe.

**Quando você olha para o futuro da comunicação com empregados, o que você vê?**

Eu sonho com uma biodegradabilidade da área. Trocando em miúdos, eu acho que as organizações podem amadurecer tanto a um ponto de que não precisem de uma área de comunicação com empregados para que a comunicação aconteça, para formalizar essa comunicação. Eu acho que tem a ver com a forma como a nossa sociedade se comunica atualmente, com a ascensão das plataformas colaborativas, essa forma de se comunicar muito mais social está preparando uma cama para que no futuro isso aconteça. Uma comunicação fluída e multidirecional que permite que as pessoas tenham acesso às informações onde quer que elas estejam porque elas estão disponíveis conforme suas necessidades, conforme demande seu trabalho. Mas acho que isso requer uma maturidade organizacional muito grande, além da maturidade da liderança de reconhecer seu papel de comunicador naturalmente sem precisar de um suporte formal para isso.

**Você falou uma coisa, que eu achei interessante, sobre olharmos para o futuro e tentar achar essa coisa mais orgânica em que as pessoas achem seu papel. O que falta para a liderança assumir esse papel de comunicador?**

Acredito que todos temos isso. Mas que é tirado de nós pela estrutura organizacional, pela forma como as pessoas são cobradas, como as metas são desenvolvidas, pelo que é valorizado dentro das empresas. E são coisas pequenas como, por exemplo, um líder que almoça todos os dias com sua equipe e não é visto como uma atitude positiva porque todos vão almoçar e não fica ninguém para atender ao telefone.

**Você acha que as áreas de comunicação estão preparadas para lidar com esses desafios ligados ao diálogo, de alteridade, de entender o outro dentro da organização, criar um espaço de fala e escuta atenta?**

Eu acho que o fato desse assunto estar emergindo demonstra, talvez, um preparo maior do que se teve no passado. Eu acho que o profissional de comunicação em si, sozinho, preparado para isso, também não quer dizer muita coisa, sabe? Eu acho que, antes de tudo, temos que estarmos preparados para se fazer ouvir dentro das organizações e talvez para levantar discussões que hoje passam despercebidas pela liderança. Porque muitas vezes o discurso da liderança é coerente de que sempre funcionou assim, porque a empresa dá resultado dessa forma, e por isso não deveriam mudar. Neste momento, o profissional de comunicação precisa ter uma argumentação razoável para colocar o tema em discussão.

## **Entrevistado D**

*Tendo iniciado sua carreira em vendas, o Entrevistado D formou-se em psicologia e foi trabalhar em RH começando na área de recrutamento e seleção. Passou por empresas nacionais e multinacionais, consultoria e atualmente se dedica ao coaching, área na qual está se certificando.*

**Quando você se apresentou, você uma expressão curiosa que me interessou “se trancar no escritório”. Isso me leva a uma discussão do que o trabalho representa hoje para as pessoas.**

Esse é um tema que me interessa bastante. Desde meus trinta, trinta e cinco anos, tenho estranhado o quanto que o trabalho representa na vida das pessoas. Em uma matéria de antropologia, o professor passou mais de seis meses explicando a diferença entre o homem e o animal, e na cabeça dele a única diferença é o trabalho inteligente que um realiza e o outro não, e isso me interessou muito. Eu sempre achei que não era possível que as pessoas quisessem enterrar 80%, 90% do seu dia, da sua energia no trabalho, na disputa por cargos, poder, carreira. Mas, é isso que acontece até hoje. A geração Y veio com uma pegada muito diferente de envolvimento, de satisfação em relação ao trabalho, enfrentam um monte de outras coisas ao mesmo tempo. De qualquer forma, eu acho que a maioria das pessoas dedica, além do tempo, muita energia e muita expectativa em relação ao trabalho em si. E por fim, o salário é importante, mas nessa hora você vê que é muito mais importante a disputa pela carreira, pelo poder. A relação do homem com o trabalho ainda é muito exagerada. Tem muito mais coisas para fazer, pensar e desenvolver, além de trabalhar.

**E por que você acha que existe esse descompasso, esse peso para o trabalho?**

É uma coisa funcional mesmo, e tem alguns povos que não têm essa coisa tão forte. Ainda que o horário do expediente seja 10, 11 horas por dia, tem hábitos na Europa que mostram que há outras coisas importantes e mais prazerosas que o próprio trabalho. A penúltima empresa em que trabalhei é uma italiana cuja sede é em Parma, uma cidadezinha minúscula. Dá quatro horas da tarde, obrigatoriamente, as pessoas estão na praça, nos barzinhos, e ali também é a vida da pessoa. E aqui no Brasil marcar um *happy hour* é difícil, sempre precisa ver se cabe na agenda. Quer dizer é uma coisa cultural, latino-americana, na Argentina também é assim.

**O que você acha que são traços importantes nas organizações hoje, especialmente no sentido do jeito como as pessoas se comunicam entre elas dentro das empresas?**

Como área de Recursos Humanos, tem uma coisa do gestor e das pessoas mais responsáveis pela comunicação com empregados de se ausentarem da responsabilidade de assegurar uma comunicação, terceirizando essa tarefa para a área de comunicação interna. Ou seja, problemas dentro da área do dele, que ele não lidava por omissão ou por falta de vontade, na hora que se constatava um problema de comunicação, aquilo era debitado de uma área externa da dele. Até pouco tempo, o gestor não tinha em seu *job description* a necessidade de ser comunicador. Outro dia, fomos a uma empresa para apresentar o trabalho de *coaching*, e o presidente comentava que comunicação era informatizada e todo mundo recebia a informação no mesmo minuto a respeito de tudo o que acontecia na empresa, mas mesmo assim havia certa dificuldade, pois tinha áreas que não repassavam a informação ou simplesmente apagavam. Então eu acho que é um pedaço da responsabilidade dos gestores que ainda não foi assumido. A comunicação, que é uma arma poderosíssima, não tem sido usada nem em um terço do seu poder porque ninguém sabe de quem é esse chapéu. Existem as comunicações oficiais que normalmente tem uma cara chata e as pessoas não se dedicam a entender o que está escrito, e assim a eficácia fica comprometida.

**Essa liderança que você se refere, que tende a terceirizar para as áreas de comunicação com empregados sua responsabilidade é a alta liderança ou a liderança média, gerencial?**

Eu acho que são as duas, na verdade. A alta direção tem um pedaço dessa tarefa de comunicar, devendo traduzir a mensagem para que a média gerência também o faça. O exemplo acaba falando muito mais do que qualquer ordem. Então, envolve a todos, cada um com um pedaço.

**E você que trabalhou bastante tempo em RH, qual é a característica que marca a liderança. Se eu pudesse resumir alguns traços importantes desse gestor, hoje, como ele seria?**

Acho mais fácil começar o como ele deve ser. Eu tenho uma foto mais completa do que seria o perfil desse gestor. Alguém que exerce a função de parceiro na equipe, que pode ser encarregado, gerente ou diretor, tendo, de um jeito ou de outro, gente sob sua responsabilidade. E a parceria seria estabelecer uma relação próxima com todo mundo sem perder a autoridade e sem delegar a responsabilidade. Precisa ser uma pessoa completamente aberta para ouvir o que está acontecendo, uma pessoa honesta com as coisas que ele faz. Tem que ser íntegro, nesse sentido, essa é outra condição que acho necessária e que é a mais difícil, mas que é facilitada pela presença das outras características com a cobrança e garantia de resultados. Tudo o que é combinado não sai caro, e se “as cartas estão na mesa” e os resultados serão cobrados. Então, me parece que se o cara tem essa proximidade, se ele é aberto, é honesto, tem integridade, esta condição da cobrança deveria ser uma coisa muito natural, porque o chefe é o responsável. Estou falando de um cara que se faz entender. Não basta ser íntegro, é preciso definir por comunicação o que é integridade, pelo menos usando o português e depois usando as ações. Eu preciso ser entendido, eu preciso traduzir isso da maneira que cada um entenda o que estou falando. Isso é comunicação, é o quesito que cito como muito importante.

**Nessa sua trajetória mais recente de *coaching*, gostaria de entender um pouco do perfil das pessoas que estão nas organizações. Quais são as motivações, as reflexões? Se existem angústias, quais são elas? Como é essa pessoa que toma a decisão de entrar em empresa para trabalhar?**

O processo de *coaching* é voltado para profissionais mais “seniores”, que têm necessidade de definir carreira depois de certo tempo. Tenho somente uma pessoa que está em começo de carreira. O resto são pessoas mais maduras que vão considerar a alternativa e possibilidades naquele momento. Normalmente, existe ali a descoberta de algumas coisas. Por exemplo, fui chamado para fazer *coaching* com um diretor financeiro de 72 anos que está considerando uma oportunidade de carreira, porque ele vai acabar não sendo reeleito para diretor para o próximo biênio e ele quer conversar a respeito do que ele vai fazer. São pessoas que já rodaram e que vão trazer dúvidas reais, dúvidas desafiadoras, que trazem aprendizado, e na hora que se estabelece a parceria, as conversas são absolutamente profissionais. Eu saio muito mais satisfeito do que entrei, acaba que o profissional tem todas as respostas para as dúvidas e o que ele quer é irmos juntos atrás de outra resposta. São exemplos de pessoas que após anos se dedicando a uma carreira percebe que a empresa não vai responder a todas as suas expectativas e têm que recuperar rapidamente aquilo que também gosta de fazer, que é aquilo que se pensava na faculdade. Quanto mais cedo puder aparecer essa dúvida, menos gente arrastando corrente teria. Mas, ela só aparece com maturidade mesmo. Então, metade das pessoas que procuram o *coaching* está realmente a fim de inaugurar uma nova possibilidade para se dedicar, e um terço dessa metade talvez não consiga, pois não é um processo fácil.

**Gostaria de abordar a questão do diálogo nas organizações. As pessoas têm chance de estabelecer um bom diálogo dentro das organizações nesse momento ou não?**

Eu, muito influenciado pela experiência em uma das empresas em que trabalhei, acho que sim. Mas, vendo exemplos dos meus clientes, eu acho que a grande média das empresas ou não têm ou não dão importância para o espaço de diálogo. Ainda estamos em uma conversa formal de que se tem que fazer sessões de *feedback*, conversa aberta, mas não é o que se observa na maioria dos casos. Hoje, o que se vê, é que pelo menos dois terços da história é problema de comunicação entre chefe e subordinado. Tudo nasce, mas não se cura tudo através da comunicação. É sempre uma coisa de a empresa não deixar isso claro, não tive tempo de colocar a minha expectativa, aquilo que o chefe falou não foi bem discutido, a discussão foi encerrada. Tem um acúmulo de mal entendidos aí muito forte ou omissão mesmo. Mas eu digo que não, que a grande maioria das empresas não estabelece esse diálogo para valer.

**Durante essa sua fala, você coloca aí a dimensão do tempo como uma dimensão importante. Eu posso considerar que essa pressa em que as organizações vivem acaba impactando a habilidade das pessoas de dialogar umas com as outras, de colocar a pessoa em primeiro lugar?**

Sem dúvida nenhuma. Mas, eu acho que tem um complicador que é pior ainda, que é a velocidade do negócio em si, que genuinamente é trazida para dentro da empresa para que internamente se sinta a mesma velocidade de como o mercado funciona. Essa velocidade não deixa sobrar nenhum tempo e mais do que isso as empresas acabam usando esta falta de tempo para justificar a história de vamos embora, não para, agora não dá para conversar, o mercado é assim mesmo, se no mercado eles trabalham nesse pique, então temos que trabalhar assim também. Então eu acho que é um dos grandes problemas hoje. A relação e a parceria legítima não existem em função dessa pressa.

**Mas as empresas continuam buscando o que costumamos chamar de engajamento?**

Continuam, sim. E a impressão que dá é que as empresas como um todo, bem como seus diretores não sabem onde isso tudo vai dar. Tem um ponto de interrogação que é muito maior hoje no que se refere a aonde vamos chegar com essa conversa maluca, sem tempo. Eu estou trabalhando, cumprindo as ordens de ontem, que serão substituídas pelas urgências de amanhã e isso deixa os gestores e funcionários perdidos em termos de orientação mesmo. Uma das pessoas que atendo trabalha em uma empresa que lança uma média de quatro produtos por semana, e as estruturas de fábrica, interna e de vendas acabam tendo essa dinâmica maluca e a conversa é metade da semana vai para um lado, e se o produto não vende o que estava planejado, muda tudo e vai para outro lado. E lá sempre foi assim, e deve ter piorado um pouco, mas todas as empresas de varejo devem sofrer com isso também. Tem uma construtora que atendo que faz obras da Copa do Mundo que também vive assim, tem obra da Copa se para tudo para atender. E a empresa é uma a cada dia, a cada três dias. A impressão que dá é que essa loucura está sendo cada vez mais de curto prazo. Mas e a missão e onde vamos chegar? Não tem. As coisas são muito mais de curto prazo e até podem ser antagônicas. Então eu imagino que seja muito difícil para um presidente de empresa andar nesse sentido de prestar conta para um chefe fora do Brasil do que aconteceu durante o mês. Você tem que cumprir seu prazo e não sabemos onde vamos chegar com isso.

**Essas mudanças que acontecem muito rapidamente, e eu estou entendendo pela sua fala que os empregados muitas vezes nem entendem o que está acontecendo, aliena?**

Com certeza. Porque a impressão que dá é que em algumas situações a mudança é tão rápida que o gestor se sente no direito de pular uma fase. Mudou agora, mas daqui a pouco tudo volta então nem vou comunicar. Então acaba que você não tem como manter todo mundo engajado o tempo inteiro porque você não sabe para onde está indo, para o que está trabalhando. O colaborador está fechando o balanço da empresa e é importante ele saber que hoje está vendendo creme para mão e

amanhã não está mais? Eu acho que não. Mas é importante ele saber que o cara do lado dele na contabilidade, que faz pagamento, vai precisar saber muito rapidamente que mudou. E como eu falo para um e não falo para o outro? Então, eu acho que tem uma alienação natural nessa história. Não dá para atualizar todo mundo ao mesmo tempo.

**Você acha que essas questões que você está levantando, agora, são possíveis por que você vendo esse movimento de fora e preocupado com ele ou isso já é uma consciência que a própria liderança tem? E isso é uma consciência que as áreas de comunicação têm ou não se conversa sobre isso?**

Eu acho que em algumas áreas os responsáveis já têm essa consciência. Mas acho que a maioria das áreas de comunicação não se apossou dessa loucura ainda ou se apossou e ainda não se posicionou. E, sem dúvida, faz falta. Eu não consigo imaginar como seria uma estratégia bastante eficaz de uma área de comunicação para fazer esses gestores conviverem com isso da melhor maneira possível sendo produtivos. Porque tudo parece meio catastrófico ou saudosista, mas na verdade o que a gente ouve das pessoas é que falta informação. Mas ela não está vendo o valor que falta atrás disso. Eu diria que os profissionais de comunicação que eu conheço estão ao lado do problema e não da solução. Estão sendo engolidos com esse monte de acontecimentos e mudança de prioridades. Ainda não se posicionaram para dar um passo para fora e se colocar como parte da solução da história.

**E as áreas de recursos humanos?**

Igual à área de comunicação. Não é raro também ouvir comentários, lamentos e reclamações dos profissionais de RH como se eles estivessem fora, como se eles estivessem sendo pacientes e não agentes. Então, a empresa é mesmo assim. É uma coisa de ir levando e indo com a onda. Não vejo alguém dando um passo para fora e parar tudo para conversar a respeito. Hoje, eu posso afirmar que eles estão mais do lado do problema do que da solução.

**Tem alguém ao lado da solução?**

Há algumas resistências, algumas figuras que conseguem olhar de fora e resistirem. Esse senhor que eu atendo, por exemplo, é uma pessoa muito interessante nesse sentido. A vida dele é chamar a atenção do dono da empresa e dos outros diretores para essas e outras coisas também. Ele acabou definindo o trabalho dele na sala, sentado com os outros diretores, com uma série de indicadores que criou e gerencia. Semanalmente, mostra a todos onde estão os problemas, desde o canteiro da obra ao furto de material, lucro, fiscalização, demissão por justa causa, etc. Ele faz a ata de reunião e as pessoas se surpreendem. Ele investe bastante tempo em comunicação e em combinar o jogo com todos.

Outro executivo de uma das empresas que trabalhei também fazia isso. Era exaustivo isso de “vamos conversar”, “o negócio ‘embolou’, então, chama todo mundo e volta para trás”. Há pessoas assim, e não são poucas! É que tem gente com menos energia, menos autoridade e com menos paciência também. Mas, sem a menor dúvida, a onda leva mais gente do que deixa para trás e dá oportunidade para a pessoa pensar e significar. Acho que o desafio aí é muito maior.

**Uma questão que é um pouco mais abstrata, mas que me interessa no diálogo é a questão da compreensão. Esse espaço de compreensão existe? Como você enxerga esses espaços de compreensão dentro das organizações?**

Acredito que esse espaço depende basicamente da boa vontade de cada um mesmo, da iniciativa individual. Não tem uma coisa organizacional efetiva. Porque também compreensão é compreensão

mesmo no limite da palavra, desde a conversa mais clara, mais respeitosa, mais concreta, mais ancorada em conceitos comprovados. O conceito compreensão de comunicação ainda não foi explorado suficientemente. Acho que depende de muita sensibilidade individual da pessoa que tem alguma informação chegar ao nível de compreensão ou conseguir a compreensão de alguém que está ouvindo.

## **Entrevistada E**

*Relações Públicas de formação, a Entrevistada E iniciou sua carreira na área de comunicação em uma indústria farmacêutica, de onde saiu para atuar em agências de comunicação. Especialista em semiótica e psicanálise, hoje, atua como consultora de comunicação para diversas empresas.*

### **Que tipos de empresa você tem atendido em sua consultoria?**

Eu saí da agência em que eu estava disposta a atender empresas de médio porte, porque achava que teria um bom mercado, principalmente àquelas que têm bons resultados financeiros e marcas poucos conhecidas, como no mercado B2B. Tinha uma intenção muito grande de atuar nessa área. Não aconteceu! Hoje, atendo empresas grandes, com um *fee* por mês para dar todo suporte no desenvolvimento da comunicação como um todo.

### **O que você acha que tem sido a preocupação, em geral, das empresas no que tange comunicação?**

Acredito que temos algumas ondas, alguns modismos, e neste momento, um tema muito forte é engajamento. É o que tenho observado não só pelos trabalhos que me são demandados diretamente como consultora, mas nos trabalhos que realizo de suporte a algumas agências. Isso pensando em comunicação interna. Olhando para a comunicação externa, o que eu tenho visto mais fortemente é a necessidade das empresas de encontrarem um diferencial de conteúdo, de discurso que as torne relevantes para os públicos de interesse. Logo, eu resumiria nessas duas frentes: internamente na questão do engajamento e externamente no posicionamento de marca, um conteúdo relevante que diferencie as marcas entre si.

### **Você tem percebido a alta liderança bem envolvida com esses temas tanto interno quanto externo? Ou não, isso está na liderança média de alguma área específica?**

Tenho a impressão que ainda é algo mediano, porém tenho percebido um aumento do nível do discurso dentro das companhias. Aonde a comunicação fala com quem fala, com quem negocia, eu sinto que a gente tem elevado esse nível. Antigamente, talvez, as principais interlocuções ficavam em uma coordenação, em uma gerência, e penso que isso tem subido. Não posso te afirmar se por serem projetos de maior envergadura tenhamos diretores ou cargos maiores envolvidos. O que eu quero dizer é que o “Relações Públicas” tem essa característica em si de trabalhar projetos mais complexos mesmo. Normalmente os projetos pedem um nível de discussão mais alto. Dessa forma, quando conseguimos deixar de lado o operacional, o dia a dia da conta, conseguimos subir muito o nível de interlocução. Então, temos sim uma elevação do nível de interlocução em uma boa parte das empresas. Por outro lado, eu acho que têm empresas que engatinham muito nesse sentido, que deixam a comunicação relegada a um departamento meramente operacional, que tem pouca força interna de mobilização, pouca força interna política para realizar um trabalho mais interessante. Diria que estamos em um momento de amadurecimento no mercado. Ainda temos um “pezinho” no passado, mas caminhamos para um futuro mais seguro nesse sentido, um pouco mais relevante.

### **As questões de engajamento têm sido demandadas por pessoas de comunicação ou de RH?**

São pessoas de comunicação, mesmo que a comunicação esteja dentro de RH. Não posso afirmar se necessariamente são áreas só internas de recursos humanos ou se tem alguma configuração de comunicação independente, mas chegam mais por comunicação.

**Continuando com engajamento, você fez uma pós-graduação em semiótica e psicanálise. Onde essas questões ajudam?**

A minha busca pela semiótica e psicanálise veio baseada em uma sensação minha, de alguns anos de mercado, de que a comunicação interna bebe de fontes meramente administrativas quando, na verdade, eu penso que ela deveria se pautar muito mais nas ciências humanas. Normalmente, usamos teorias de administração tanto para planejamento quanto para comunicação com a liderança. Talvez, nosso principal autor da área é um autor que vem da área de administração. E, com isso, eu acho que, infelizmente, acabamos deixando a comunicação isolada do principal fator dela que é o humano. Diante disso, eu fui tentar encontrar alguma especialização que me desse uma base maior de sociologia, antropologia, psicanálise, que são ciências que estão ligadas ao comportamento humano. Principalmente em comunicação interna, porque eu acredito fortemente que o discurso da companhia acaba moldando o comportamento do sujeito. Nisso entra uma análise de discurso semiótico, desde a escolha da semântica de alguns termos, até a constituição de alguns discursos na linguagem que acaba direcionando o comportamento da pessoa dentro da organização, passando pela leitura da cultura organizacional. Tem alguns autores que já se valem um pouco disso. Maria Ester De Freitas tem um livro que se chama “Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma” que fala de alguns vieses de discursos de companhias que tangeriam o que temos de informação do sujeito. Seja no narcisismo, na sedução, na necessidade de reconhecimento, que são temas que estão dentro do estudo da psicanálise. Então, são duas pontas que parecem distantes em si para se juntar em algum momento. Uma das principais linhas de psicanálise que é uma linha desenvolvida por Lacan, parte da premissa inicial de que nosso inconsciente é constituído em linguagem. A partir disso, conseguimos fazer um nó entre a semiótica e a psicanálise com a afirmação de Lacan. Então o estudo passa por tentar encontrar de que forma a semiótica e psicanálise, que é uma linha de estudo da PUC há mais de dez anos, pode ser olhada ou aplicada dentro das organizações no discurso que elas adotam.

**Quando você fala de psicanálise e todo esse contexto, o que você acha da afirmação de Walter Benjamin que “a palavra cura”. A palavra cura também dentro do ambiente organizacional?**

Eu acredito que sim. Acho que Walter Benjamin é um pensador importante para entendermos o contexto moderno ou pós-moderno no qual as organizações estão inseridas. Mas ao olharmos para a produção dele, vemos que ele tem uma crítica muito forte. O livro “O Capitalismo como Religião” ajuda a entender bem esse contexto e onde a empresa está. Desta forma, se a gente olhar numa perspectiva mais macro, que as organizações a priori servem a um discurso capitalista, eu diria que é muito difícil acreditar que o discurso cura internamente. Porque eu acho que existe um conflito de interesse na base da relação de trabalho e é um conflito de interesse que coloca o sujeito a mercê do capital. Difícilmente conseguimos equalizar isso de uma forma perfeita. Tenho a impressão de que o máximo que a gente conseguiria internamente seria tornar a vivência de trabalho deste indivíduo menos penosa, no sentido dele não estar voluntariamente se dispondo a produzir um capital que não o beneficia por completo, mas ele ter a mínima consciência que isso faz parte da vida dele com dada representação para um dado resultado. Eu acho que 100% da afirmação do Walter Benjamin não caberia internamente, infelizmente. Ainda existe um conflito na base de trabalho que é difícil se equalizar por completo.

**Quando você traz essa questão do engajamento servindo a um discurso capitalista, como fica a questão de sentido do trabalho?**

Precisamos entender que as pessoas são muito distintas entre si. Eu acredito que, quando olhamos para as predisposições da dita geração Y, que procura um trabalho que faça sentido, as indústrias mais pesadas tendem a ter um apagão de mão de obra futura. Por exemplo, indústrias como tabaco,

álcool, química pesada, armas, pelo que estudamos da geração Y, dificilmente terão uma mão de obra farta no médio, longo prazos. É claro que existem pessoas que trabalhariam nesse tipo de indústria sem ter o menos conflito em si. Talvez isso nunca gere nelas a angústia de estar servindo a algo que teoricamente traga algum prejuízo social como um todo. Sempre terá pessoas para trabalhar em qualquer empresa e pessoas para se engajar em qualquer tipo de discurso. Agora, me parece que as empresas que adotarem um discurso (e estou falando só de discurso, e não de prática) mais interessante na questão de produção de valor social, talvez engajem melhor. Em minha opinião, a questão é que no médio, longo prazos, a relação de trabalho se torne muito íntima e é difícil você sustentar um discurso que a prática não corresponda. Então, essa equalização da intenção verdadeira da companhia com aquilo que ela diz que tem intenção, precisa se aproximar para que realmente consigamos ter engajamento efetivo. O que eu observo é que mesmo as empresas que, hoje, já contam com uma proposta interessante para aqueles que trabalham nela, já têm conflito porque a conta não fecha na cabeça do empregado. Falta passar para ele algo que ele não enxerga, ainda falta para ele perceber a verdade de tudo aquilo que a empresa diz praticar.

### **Quais são as coisas que você leva em consideração quando olha para frente e vê essa convergência de espaço para o funcionário buscar sentido no trabalho?**

Precisamos olhar de uma forma micro, uma vez que de uma forma macro fica muito complexo, já que temos um modelo econômico e político que está dado e eu não vejo nenhuma proposta que seja oposta ao que há hoje. Por isso, o que eu acredito é uma evolução das empresas de um capitalismo mais selvagem, que tínhamos no início da produção em série, para um capitalismo um pouco mais brando. Nesse sentido, talvez encontre o sentido para o funcionário de que a empresa não é perfeita, mas também não dá grandes prejuízos. Eu acho que as empresas estão percebendo que não dá mais para isolar o empregado e suas questões como se fosse uma relação pura e simples de “eu te pago e por isso você é obrigado a aceitar o que eu digo”. A abertura ao diálogo é algo que está acontecendo a fórceps e não como se fosse algo natural, comum e necessário. Porque a pressão interna é uma pressão que vem acontecendo. A empresa perde talento quando ela perde uma mão de obra na qual investiu muito tempo. Eu acho curioso que as empresas usam muito mal as entrevistas demissionais. Faz porque a gente tem uma série de questões de processuais que obrigam as empresas a terem essas entrevistas. Só que ela não olha para isso, se ela olhasse com afinco, teria muitas respostas ali do que poderia ser feito de melhor. Então, eu acho que as empresas estão muito sem alternativa. Elas estão precisando aplicar o diálogo, mas não sabem muito bem como. Dividir informação ainda é dividir poder dentro das empresas.

### **Como as empresas têm buscado esse diálogo?**

Eu acho que via liderança. Eu costumo brincar que as empresas terceirizaram o diálogo para a média liderança. Eu sempre falo que, de certa forma, eu tenho muita dó de quem está em uma posição de gerência, hoje em dia, porque é uma posição muito sacrificada. É uma pessoa que se sacrifica muito, que tem que responder a objetivos e entregas altíssimas, que fica muito isolada. O gerente não confia em nada, em ninguém. Ele não confia na equipe, que pode querer derrubá-lo, ele não confia nos pares que podem querer prejudicá-lo de alguma maneira, ele não confia no chefe porque acha que o chefe não quer que ele cresça. E são para essas pessoas que eu vejo que as empresas têm terceirizado a responsabilidade pelo discurso e pelo diálogo. Acredito que essa responsabilidade tem que ser um pouco mais alta também. Não adianta deixar somente na responsabilidade desse líder “médio” promover o engajamento através do diálogo. O gerente também precisa ser engajado. Eu ainda tenho a impressão que na pirâmide hierárquica, ali do nível de gerência para baixo, existe até um esforço de promover esse diálogo. Mas essa questão ainda é muito blindada em cima. Os diretores ainda enxergam muito mal essa questão de falar, de dividir, dialogar, talvez, seja porque são de outra geração. Se você pensar em uma hierarquia básica de uma indústria, um diretor, um

gerente, um analista, talvez estejamos falando de três pessoas de três gerações. Talvez, nós precisássemos mostrar para esses diretores que é a responsabilidade também é deles, não só deles, do gerente que está abaixo, enfim, até o primeiro nível de hierarquia da empresa.

**Com base nessas dificuldades para esse diálogo acontecer dentro das empresas, podemos dizer que vivemos uma crise de confiança?**

Ao mesmo tempo em que eu diria que sim, eu diria que não. Eu vou começar pelo não. Eu acho, infelizmente, que a massa de trabalho é muito alienada, muito pouco preocupada com questões maiores. Se pegarmos uma empresa que acabou de ser pega em um pagamento altíssimo de propina para o governo, eu diria que as pessoas lá dentro não estão discutindo isso da forma que deveria ser discutido, ou refletindo se elas gostariam de fazer parte disso, pois a grande massa é alienada. Alienada quanto a sua posição, quanto sua força de trabalho, na sua postura social, no seu papel como cidadão. Por outro lado, eu acho que existe uma crise de confiança, mas não existe uma saída para ela. O que eu quero dizer é que você pode saber que a empresa para a qual trabalha paga propina, desvia dinheiro, é altamente prejudicial para a sociedade, mas qual a alternativa? Eu acho que no limite para o empregado fica uma questão de que eu preciso desse dinheiro para viver. Por isso, é difícil o indivíduo ter uma possibilidade de mobilização. Vejo algumas coisas muito pontuais de pessoas que se negam a trabalhar em certos tipos de indústrias, de pessoas que trabalham em agências de comunicação que não atendem determinadas contas. Eu acho complicado falar se existe, ou não, uma crise de confiança. Pode até existir, mas qual a possibilidade que temos? É uma resposta que não se encerra só em pensar em confiança, não.

**Você disse que vê o diálogo acontecendo, muito forte, na média liderança. Como é o gerente, hoje, e quais são os traços dele hoje em dia?**

Eu acho que são pessoas tecnicamente bem preparadas, mas com competências baixas de gestão. São pessoas que correspondem muito bem à necessidade do capital, são pessoas que buscam produzir e entregar resultados, que trabalham isso fortemente. Eu acho que são pessoas acudadas nesse sentido, porque, talvez, tenham alcançado um padrão de vida do qual não abrem mão, ficando a mercê das necessidades que precisam corresponder. Também acho que são pessoas que já perceberam que, sozinhas, não vão muito longe, que precisam formar alianças internas porque o ambiente interno, quanto mais a pessoa sobe, mais hostil se torna. Não só porque aumentam suas responsabilidades, os volumes financeiros envolvidos, mas porque aumentam as responsabilidades perante a função, a equipe, a própria carreira. Tenho uma impressão de que essa média liderança é, talvez, mais aberta do que algumas gerações atrás. O gerente, hoje, é mais novo, mais próximo, mais solto, mais natural. A questão de respeito à hierarquia e a necessidade de formalidade é completamente diferente hoje em dia. Em muitas empresas, você encontra gerentes de trinta e poucos anos que falaria palavrão em uma reunião e te convidaria para tomar um chope depois da reunião.

**E nas questões de comunicação especificamente? Do ponto de vista de habilidade para estabelecer diálogo, como você acha que essa liderança média está?**

Eu acho que esta liderança média está como a sociedade: surda. Perdemos a capacidade de dialogar socialmente. E eu não vou dizer que isso é culpa da tecnologia, das pessoas se relacionarem via tela e a questão da falsa sensação de coletivo. Não acho que é só uma questão de tecnologia. Acho que o ser humano, em si, é um “bicho socialmente amedrontado”, que contestou e fragmentou talvez a principal estrutura social que nos permitia a mínima segurança, que foi a família. Na década de 60, 70, se questionou muito a formação da família burguesa clássica, os casamentos por interesses, etc.

Contestamos tudo e não encontramos outro formato. Eu acho que é aí a crise: a humanidade lutou por liberdade, por poder mais, fragmentou a única estrutura social que verdadeiramente lhe dava amparo e não encontrou outro formato. Dentro disso, o ser humano perdeu a capacidade de dialogar. As pessoas, muitas vezes, optam por não ligar, preferem mandar e-mails, torpedos, deixar recados. O ser humano tem muito medo de olhar olho no olho e sustentar uma conversa, manter um diálogo. Para mim, a gerência está como a sociedade. Surda na necessidade de interagir com o outro, e, nesse quesito, eu acho que entram questões de discussões muito maiores. Será que temos interesse no outro ser humano para querer ouvi-lo? Ou será só ouvimos o outro porque eu sou obrigada a ouvir? Eu acho que a gerência está como está a sociedade: pessimamente preparada para que ela possa estabelecer diálogos francos.

**Embora você não tenha colocado a tecnologia como uma questão fundadora na habilidade ou interesse das pessoas dialogarem, Sherry Turkle diz em seu livro que “a tecnologia é confortável porque permite que as pessoas ouçam somente o que elas queiram”. Quer dizer, “eu não vou ouvir, pois só quero ouvir o que me interessa”. Isso faz sentido para você?**

Eu acho que faz. Talvez, a tecnologia não seja a causa fundadora, mas eu acho que ela é o mar onde acabamos navegando. É o contexto onde estamos imersos. No e-mail e no torpedo você só fala, você não ouve. E se você só fala e não ouve, não é contestado e está sempre certo. Não há nada mais acalentador para o nosso ego do que isso. Não conheço a obra da autora, mas a pergunta é coerente. A tecnologia pode não ser a pedra fundamental onde tudo isso se baseia porque eu tenho muita dúvida se a tecnologia nos molda ou se nós nos damos muito bem com a tecnologia porque ela corresponde às nossas angústias psíquicas. “Trocando em miúdos”, eu não sei se o Facebook funciona tão bem porque nos adaptamos a ele, ou porque ele veio preencher uma lacuna nossa, como sujeito, que é a questão de ser incompleto e ele dar a sensação de completude. A tecnologia é nos acovarda na questão do diálogo. Porque só tem emissor, estamos acabando com o receptor.

**Se olharmos a evolução da comunicação nas empresas, começamos muito focados na qualidade da emissão, depois passamos para uma nova linha mais humanística vir e falar que devemos olhar para o receptor. Depois de alguns anos, autores como Buber dizem que o que importa é a relação. O próximo passo está fadado por todas essas questões de tecnologia a voltar para o emissor, para usar uma palavra moderna *selfie*? Ou não continuamos com grande espaço para relação?**

Eu acho que temos espaço para relações superficiais e politicamente corretas. Eu tenho a impressão que nos dispomos como indivíduo a dialogar até aquele ponto que não me incomoda muito. Logo, não sei até que ponto as pessoas estão abertas ao questionamento verdadeiro. Nesse sentido, quando olhamos para o modelo técnico, pensamos que ali existia uma preocupação com a qualidade da forma do que era emitido e existia uma ênfase muito forte no emissor, a tecnologia hoje nos dá a sensação de que todos nós somos emissores. A tecnologia, hoje, dá uma falsa sensação de poder. O ser humano tem uma dificuldade muito grande em ser questionado, porque ao ser questionado você tem que parar para pensar em questões de uma forma extremamente filosóficas sobre a vida que você não quer pensar. Por isso, acho que estamos dispostos a ter diálogos e relações superficiais. Na nossa sociedade, o politicamente correto é uma obrigação. Você já viu alguém manifestar publicamente ira, ódio, raiva, que são sentimentos genuínos, não que você tenha que exercê-los, mas é uma constelação de sentimentos, a priori, vistos como tão ruins que as pessoas te obrigam a não tê-los. E, a partir do momento que você se obriga a não sentir algo que te ajuda a sublimar outras questões, você vai acabar compensando isso em algum outro lugar. Então, essa onda do politicamente correto, do aceitar tudo, vai até a página dois. Se não fosse assim, as relações humanas não seriam tão difíceis como são. No aspecto do relacionamento íntimo, no aspecto familiar, no aspecto das empresas, o ser humano talvez seja mais intolerante do que ele jamais foi, mas com um “verniz” muito bonito do socialmente aceitável.

**Você mencionou a falta de habilidade da liderança na escuta. Essa é uma percepção já é clara na empresa, se tenta resolver, ou ainda não veio à superfície?**

Eu acho que está vindo. Por que eu falei lá atrás que existe uma dificuldade grande de escuta? Eu realizo um trabalho de escuta corporativa e acredito que quando a empresa se dispõe a pagar para alguém escutar, é porque, às vezes, ela não tem essa coragem, precisa de um terceiro para mediar um diálogo que você não consegue ter. Quando eu faço esse tipo de trabalho, é fora de série. As pessoas falam exaustivamente por horas. E em minha opinião, elas só falam exaustivamente porque nunca ninguém parou para ouvir internamente. O relacionamento dentro da empresa é igual ao relacionamento com a família lá fora. Se você passa três, quatro anos não se sentindo à vontade para falar as questões, o dia que isso vier à tona, vem uma quantidade absurda. E isso acontece nas companhias. Eu acho curioso quando eu entrego uma série de análises dessas escutas, as empresas falarem que eu consegui perfeitamente entender como elas são. As empresas não estão a fim de escutar, de dialogar. As pessoas gostam de ouvir até a “página dois”. Vou ouvir até onde sou obrigado a ouvir, até onde o politicamente correto me mandar estar.

**Existe bom diálogo entre o líder e a área de comunicação, ou não?**

Eu tenho uma percepção de que a questão de comunicação de liderança foi a onda de comunicação passada há dois, três anos. O que mostra que as coisas no mercado de comunicação mudam muito rápido. Dentro disso, eu acho que as áreas de comunicação pecam em um ponto, e sofrem por outro. Elas sofrem porque elas ainda vivem muito isoladas das questões de cultura, de fato. Existe, aí, uma cisão de praxe que cultura é coisa somente de RH. Quando para mim a cultura é uma coisa do todo, do coletivo, cultura não é de ninguém, cultura se constrói. A área sofre porque está isolada da tomada de decisão estratégica. E elas pecam porque as áreas de comunicação, nessa onda de comunicação de liderança, tentaram transformar o líder em uma mera ferramenta e estabelecer um protocolo. Elas pecaram e pecam nisso. Achando que basta dar a informação para o gestor e achar que ele vai sair comunicando abertamente, sem avaliar se ele tem interesse, se ele sabe como, se ele tem medo, se o histórico da companhia é um histórico que deixou ele desguarnecido em algum momento do passado e, por isso, hoje, ele tem receio. Eu acho que a comunicação peca muito por buscar soluções muito prontas, as soluções de prateleira. Isso para mim é o inverso do que seria um processo de comunicação eficaz. Eu acho que, normalmente, as relações não são muito harmoniosas entre esses dois atores, porque as áreas de comunicação tentaram instrumentalizar o líder e não instrumentalizar para o líder, que seria bem diferente em minha opinião.

**Qual o sentido do espaço de diálogo e compreensão nas organizações. Ele pode ser considerado uma prioridade ou não?**

Vamos tentar fazer um exercício de imaginar que as empresas tenham um espaço de diálogo seguro e confiável, e que elas consigam estabelecer esse diálogo com todo o seu corpo de trabalhadores. Vamos pegar uma empresa de mil pessoas. Como dar vazão a mil questionamentos, angústias, desejos, sonhos diferentes? Não tem como! É inviável. Acho que é utópico a gente imaginar que tem como se estabelecer um diálogo 100% acolhedor dentro das empresas para todo mundo. As pessoas precisam de padrões para atuar, de políticas, de processos, de premissas comportamentais mínimas e básicas. O que acho que tem que existir é um espaço de diálogo e confiança que, minimamente, comporte as questões que são básicas. Christophe Dejours, autor do livro “A Loucura do Trabalho”, falava que a evolução que saía do manual para o intelectual ia gerar uma estafa mental e problemas mentais nos trabalhadores e, é de fato, se vê hoje em dia. Porque, talvez, não tenhamos o mínimo necessário. Quer dizer, se olharmos para a década de 50 quando começou a existir uma preocupação com ergonomia, segurança física de trabalho, insalubridade e a existir políticas públicas e

movimentos sociais para cuidar do tema e melhorar a questão. Talvez, agora, precisemos arrumar algo para melhorar a saúde psíquica desses trabalhadores. Porque eu tenho a impressão de que as empresas estão completamente doentes, mentalmente doentes. Basta olhar os índices de afastamento por estresse, depressão, alcoolismo, principalmente nos níveis de gerência. Então, talvez, haja a necessidade de criar um espaço para regulamentar minimamente à saúde psíquica das pessoas. Porque a física já está respondida.

## **Entrevistado F**

*Formado em psicologia, o Entrevistado F fez mestrado e doutorado na área de administração de empresas. Tendo experiência profissional em bancos, cervejarias e consultorias nas áreas de estratégia organizacional e desenvolvimento gerencial, hoje se dedica à pesquisa aplicada e acadêmica.*

### **Que tipo de pesquisa você tem trabalhado?**

Estou transitando nos seguintes temas: internacionalização de empresas e a influência de aspectos como o *global mindset* dos gestores e aspectos culturais do país de origem, do país de entrada no processo de internacionalização e aspectos da cultura brasileira como elemento de influência no estilo de gestão de empresas brasileiras internacionalizadas. Também tenho outro foco que é mais na área de comportamento organizacional, recursos humanos, onde trabalho mais com temas como relação entre cultura, autenticidade e engajamento dos profissionais. Além disso, tenho realizado trabalhos na área de *employer brand* e fatores de atração profissional.

### **Se olharmos os últimos 10 anos, quais são os fatores que mais têm influenciado a forma como os gestores trafegam na empresa e as empresas trafegam no mercado?**

Considerando a realidade das empresas brasileiras, um fator forte de influência é a possibilidade maior de contato com o mundo a partir da abertura da economia na década de 90. A intensificação de canais de comunicação e a globalização dos negócios dá aos profissionais a possibilidade de experiências internacionais cada vez mais cedo, oferecendo mudança da visão de mundo e entendimento de como o Brasil se conecta com o resto do mundo de uma forma mais ampla, indo além da linguagem, além de uma sensibilidade maior com culturas distintas da nossa. Outra preocupação importante é a qualidade das relações e do ambiente de trabalho, que tem se tornado precário.

### **Por que você acha que o ambiente tem se tornado mais precário?**

Porque eu percebo que as pessoas têm sentido mais inquietação, mais desejo de encontrar alternativas para suas satisfações e objetivos de carreira que não só na vida organizacional, pois elas sentem como um espaço que é muito difícil de uma realização maior, ou de uma possibilidade de colocar em prática seus potenciais. O que acaba gerando certo grau de angústia e muitos questionamentos em relação a outros aspectos da vida e ao mesmo tempo em que alguns elementos que me fazem pensar em até sintomas de adoecimento e mal estar.

### **Já existem pesquisas concretas nessa área que demonstram o quanto essas angústias internas têm “somatizado” nas pessoas?**

Eu não sei exatamente quais, mas eu vi algumas pesquisas que comentam o assunto. Eu estou falando muito mais da minha impressão a partir do contato com evidências trazidas por várias centenas de alunos e pessoas das empresas com quem eu interajo bastante. É claro que ainda as empresas são um vastíssimo território de realização, motivação e empolgação para muitas pessoas, mas eu tenho observado uma queixa crescente.

### **Você acha que essa queixa está ligada a quê? Podemos dizer que tem a ver com uma questão geracional? Ou porque as empresas estão mudando de uma forma que as têm distanciado do que as pessoas esperam hoje?**

Eu acho que os ambientes estão cada vez mais exigentes e acabam empurrando as relações para serem mais precárias e mais distantes, estimulando mais uma relação “eu isso, eu objeto”. Por um lado, eu acho que, também, aliado ao contexto das organizações, há uma expectativa muito alta das pessoas que acreditam equivocadamente que será apenas na vida profissional que elas vão conseguir resolver todos os seus desejos de realizações como seres humanos.

**A questão do trabalho ainda se coloca como uma grande prioridade do ser humano?**

Sem dúvida, uma grande prioridade.

**Pensando nesse cenário e nessa relação que acaba se tornando uma relação “eu isso”, que o oposto seria a relação “eu tu”, o que você considera que são ambientes propícios para que a relação caminhe no sentido de uma relação “eu tu”?**

Eu acho que na verdade existe uma expectativa, até mesmo uma crença de que vamos poder encontrar uma série de satisfações em um objeto ou no outro, e um desses objetos é o trabalho, e na verdade acabamos em algum momento identificando que provavelmente não vai ser uma satisfação plenamente realizável.

**Você tem assistido as organizações discutirem algo em torno do que é o sentido do trabalho?**

Eu acho que as organizações discutem, mas ao mesmo tempo eu acho que é muito difícil chegar a essa resposta. Ter um sentido pleno uma vez que as organizações são constituídas em um ambiente, um sistema, uma lógica, uma realidade capitalista, que sempre vai ter certa assimetria de poder, de ganhos. Eu diria que às vezes a carreira que vai te levando ao poder, vai te levando também a uma construção crescente de uma ilusão que uma hora se desmancha.

**E que hora costuma ser essa? Isso acontece em qualquer momento de carreira ou isso acontece mais com quem está mais inserido no ambiente organizacional e vai sucessivamente se frustrando com uma série de coisas?**

Eu acho que tem vários aspectos. É um perfil de pessoas que ficam mais atentas e observando a realidade em que estão, e começam a questionar seu ambiente e o que estão perseguindo, se de fato é possível. Mas colocando de novo os parênteses, eu acho que para a grande maioria das pessoas a vida organizacional traz muita satisfação, desenvolvimento e possibilidade de colocar em prática. Já para outras pessoas têm uma série de questionamentos que nascem e para outras ainda há situações que acabam levando a esse processo de questionamento. Também acredito que chega um determinado momento na vida que muita gente começa a questionar se aquele script que tinha sido desenhado no passado realmente é o script que se adequou a ele e em que medida que esses objetivos que vou perseguindo o tempo todo vão me trazer a satisfação que busco.

**Hoje é bastante comum vermos as empresas preocupadas com suas dimensões de engajamento. Quando uma empresa começa a falar de engajamento o que ela pretende no final?**

Apesar de a proposta ser um conceito diferente do conceito de motivação, eles estão conectados. Eu gosto muito de lembrar um escritor alemão que chamava a atenção para o seguinte: quando as pessoas estão muito preocupadas com o tema, como motivação, é porque está faltando alguma coisa. Quer dizer, estão querendo preencher um espaço como, por exemplo, a falta de sentido ou a impossibilidade de encontrar uma motivação em um contexto que não tem muito a ver com a realidade ou com minhas próprias motivações. A preocupação com o engajamento pode se

transformar em uma busca de algo que falta, e ao mesmo tempo é a busca de uma ferramenta. E é claro que tem muita oferta para uma solução, o que me faz perceber certo ceticismo. Isso por um lado. O lado positivo é que quando começamos a pensar em engajamento também se cria oportunidades de como melhorar o trabalho, como posso criar condições mais adequadas para o desenvolvimento, para as pessoas ficarem mais dispostas, envolvidas no seu trabalho, etc. Eu acho que é um tema que pode ser olhado por esses dois ângulos: da possibilidade e da falta.

**E quem tem levantado essa discussão dentro das empresas? É um trabalho solitário de recursos humanos ou já abrange outras esferas?**

Acho que atinge outras esferas, mas acho também que é um momento desenvolvido a partir de consultorias. Há certa dificuldade conceitual do que é o tema e eu acho que só mais recentemente alguns pesquisadores têm tentado encontrar uma forma mais consistente de tentar dizer o que o engajamento é tanto sob a ótica de quem está no campo, nas empresas, quanto pensando nos objetivos de pesquisa.

**Você sente que esse tema tem sido mais pesquisado do que no passado?**

Eu acho que tem sido bastante pesquisado. Antes era uma coisa de consultoria, agora nos últimos quatro, cinco anos tem sido fortemente pesquisado.

**Como é o gestor brasileiro? Em que aspectos ele tem características globais? Em que momentos ele tem traços brasileiros e quais traços são esses?**

O gestor brasileiro é um gestor em mudança, em formação. Eu acho que o gestor brasileiro hoje é muito diferente do que era há algum tempo. O gestor brasileiro de grandes metrópoles, expostos a multinacionais, tem muitas especificidades. Agora pegarmos um grande número de gestores brasileiros que permaneceram focados no ambiente doméstico, lidando e buscando mercados mais protegidos, que se acostumou com o suporte do governo durante algumas décadas, diria que ele tem uns componentes mais tradicionais, como evitar risco, de alguma forma investir pouco em desenvolvimento, buscar mais margem ao invés do risco, uma forte tendência à hierarquização. Tudo isso como uma herança forte da cultura brasileira. Você encontra bastante essas características em transformação, porque há o oposto em empresas multinacionais, com pessoas que já tiveram vivência em situações de alta complexidade estratégica ou contato com várias culturas, e acabam tendo outra formação. Acaba sendo difícil discriminar o estilo típico de gestão brasileira em muitos casos.

**Sempre ouvi que brasileiro é um povo muito criativo, colocando no aspecto positivo a questão do jeitinho. Como é que é essa relação frente a ser avesso ao risco? Gosto da abordagem da Educação do Futuro sobre conviver com a incerteza. Porém são dois pontos que batem: como eu convivo com a incerteza se eu sou avesso ao risco?**

Há uma aversão ao risco que é gerenciado de uma forma diferente do estilo japonês, que também é avesso ao risco. O japonês procura cercar todas as contingências, reunir todas as informações e planejar ao máximo possível para evitar qualquer imprevisto. No caso do Brasil há uma associação dessa característica com outra, que são duas características diferentes, mas, quando estão juntas, dão um caldo distinto: que é evitar o risco somado ao jeitinho brasileiro, com soluções criativas e improvisadas. Neste caminho, não há tanto planejamento nem cercar contingências, mas, por exemplo, há a possibilidade de eu me associar com meu concorrente para juntos dominarmos o mercado. Ou então evitar investir em uma operação internacional para minimizar o risco, investir mais no suporte do governo do que investir no desenvolvimento de uma nova tecnologia, ou se o

mercado está muito concorrido, mudar para outro estado, mas procurando não investir. São mecanismos um pouco diferentes do japonês em como lidar com o risco. E eu acho que o jeitinho é um mecanismo para lidar com as relações e com as situações que pode ser muito nocivo, quando ele vira improvisado. Mas por outro lado permite lidar com situações como uma situação de crise, ou então encontrar fórmulas novas para lidar com problemas que vão aparecendo.

### **Como é o líder brasileiro no sentido da comunicação?**

Eu acho que é sempre difícil falar de um único jeito do líder brasileiro, porque existem muitas possibilidades. Mas existem alguns traços de comunicação que aparecem nas interações de trabalho ou mesmo nas situações de liderança. Por exemplo, ambiguidade, evadir de conflitos, não dar *feedback*, adotar uma postura muitas vezes de “senhor do engenho” ou de capataz, são características que às vezes acabam aparecendo. As várias práticas de gestão de pessoas como dar *feedback*, evitar avaliar e dizer como eu percebo o trabalho do outro são dimensões que frequentemente aparecem. Além da linguagem muitas vezes ambígua, pouco direta, que não diz nem sim, nem não. Tem também componentes que são bem ambíguos que é misturar relação pessoal, com relação profissional, até onde vai o limite do outro, como conseguir discriminar essa tendência a ter um tempero mais afetivo, mais pessoal, mais coletivo, mais cheio de relação.

### **E o líder que acaba indo para fora tendo uma experiência de intercâmbio cultural sofre com essas questões? Ou ele se ajusta facilmente?**

Muitos se adaptam bem. Principalmente aqueles que param para observar e olham com mais atenção para as angústias e diferenças. No geral, os expatriados brasileiros aprendem bem e conseguem se adaptar bem a outras culturas rapidamente.

### **E como é a vinda do estrangeiro para cá?**

Existem várias experiências. Têm aqueles que não se adaptam em absolutamente nada, quanto mais tradição colonizadora tem a cultura de origem, muito mais dificuldade vai ter para se adaptar localmente. E, em geral, pesquisas mostram que os expatriados estrangeiros acham o Brasil um dos países mais difíceis do mundo para se adaptar e entender. E não é só o aspecto cultural, também tem o aspecto da burocracia do dia a dia, principalmente em uma grande cidade como São Paulo. Os mais difíceis são Rússia, Brasil e China, e como são países que estão crescendo muito, eles acabam tendo que vir para cá.

### **Olhando do ponto de vista de comunicação, de criar engajamento, de criar esses espaços de diálogo e compreensão dentro de casa, tem existido essa conversa nas organizações? Existe essa preocupação do líder hoje?**

Eu acho que no geral não, porque há uma desatenção de não perceber isso, não saber como fazer. Mas eu acho que no geral, quando tem esse diálogo, costuma ser bem sucedido. Mas depende de qual tipo de empresa estamos falando, de qual nível dentro da empresa estamos falando, porque tem certos tipos de trabalho que tem tanta rotatividade, que é mais complicado chegar a uma espécie de diálogo. Eu acho que em algumas esferas pode acontecer com muitos bons resultados e têm outras esferas que é muito difícil, não vejo muito esse acontecimento.

### **O engajamento passaria por diálogo ou não?**

Eu acho que o engajamento é uma variável complexa porque envolve exposições e características individuais, envolve acesso a recursos de trabalho, características do clima, social, o estilo da liderança. Mas também depende do jogo da predisposição pessoal, ou do interesse com aquela tarefa, e também envolve o alinhamento entre meus recursos e em que medida eles estão adequados a fazer o que é solicitado no trabalho, por exemplo. Se a minha demanda é muito maior do que os recursos que eu tenho, aí eu posso ter uma situação até de oposto do engajamento.

## **Entrevistada G**

*Publicitária de formação, pós-graduada e com mestrado em Comunicação, a Entrevistada G está no mercado de comunicação há mais de 10 anos. Atualmente lidera a área de comunicação com empregados de uma fábrica com cerca de 400 empregados.*

### **Como é se comunicar em um ambiente fabril? Qual a principal diferença para o escritório?**

Comunicação informal é muito mais forte, a figura do líder informal é muito mais representativa em uma organização fabril do que em uma organização corporativa. Eu sinto que na planta as figuras dos formadores de opinião têm muito mais relevância em termos de formação de opinião, expressão de opinião, influência. E eu acredito que não só em razão do contato informal do dia a dia, mas também por eles terem uma ligação muito forte com o sindicato. Eles representam também algo que vai além do seu papel do dia a dia enquanto colaborador. São figuras muito bem associadas, com um contato muito estreito com sindicato, o que os tornam porta-vozes da estrutura dessa instituição. E por essa razão, eles acabam tendo um papel muito maior, a comunicação interna informal fica muito mais intensa. Se você não tem líderes formais muito atuantes, essa comunicação interna informal acaba se sobrepondo.

### **Você está em um ambiente onde a liderança tem um papel bem estabelecido. Vocês fazem algum trabalho proativo para liderança nessa questão de comunicação? Ou isso acontece de forma mais natural?**

O papel da liderança informal é bem significativo, eles se comunicam muito bem e encontraram seus próprios meios. Já o papel das lideranças formais, enquanto agentes de comunicação, eu não vejo dessa forma. A liderança formal está em um processo de envolvimento para intensificar a participação deles no processo, para que entendam que comunicação não é somente uma área e sim uma competência deles. Eu diria que o nível de maturidade de comunicação da liderança informal é muito maior do que a liderança formal.

### **E hoje quem é a liderança informal? É um empregado que tem cargo de gestor ou não? Quais as características dessas lideranças informais?**

Tem um pouco de tudo. Algumas lideranças informais têm um papel de gestor, mas no nível de supervisão, e tem também alguns que são operadores de linha. Há também essas figuras na área administrativa, alguns líderes informais que são muito ouvidos pela organização e que têm ascendência não somente em suas próprias áreas, são realmente formadores de opinião para o todo. Em termos de perfil, é o mais heterogêneo possível em questões de idade, cargo e sexo. É como se fosse um extrato do perfil demográfico hoje da planta. Eu tenho um equilíbrio de sexo, de idade, entre administrativo e produção. Eles representam uma amostra.

### **Como a liderança formal se sente em relação à habilidade de comunicação da liderança informal?**

Eles reconhecem essas figuras porque elas estão mapeadas, e hoje nós sabemos quem são essas pessoas. Por exemplo, em um processo recente que tivemos de acordo de transferência fabril de produção, o formador de opinião fez parte do nosso plano. Eles estavam lá como um público para ser tratado nas ações de comunicação. Então hoje é consenso que temos essas figuras e que elas precisam ser olhadas, ser tratadas de outra forma, que elas precisam receber informação, atenção, que precisa ter esforços dirigidos para esse público diretamente. O interessante é que a liderança

formal reconhece seus gaps de comunicação. Eles já sabem, eles pedem ajuda, eles entendem a importância.

### **Eles pedem ajuda para qual ponto exatamente?**

Eles pedem principalmente treinamento. Fizemos um diagnóstico de comunicação no ano passado com algumas entrevistas em profundidade e eles pediram treinamento, disseram que precisam de ajuda, reconhecem que não sabem fazer.

### **E como fica o medo organizacional nessa história toda? Quer dizer, como o medo está presente na organização? É gerencial? Qual o papel do líder?**

Eu acho que é gerenciável se você tem uma comunicação proativa. Se a comunicação é reativa, não é gerenciável. E eu parto do argumento que estou dentro de uma organização que se comunica reativamente. Nesse processo recente, que eu mencionei, tivemos um global muito reativo. Todas as recomendações globais eram de modo grosseiro, para fazer vista grossa a todos os ruídos que estávamos mapeando em função do vazamento da notícia na imprensa. “Não vamos tratar, não vamos endereçar”.

### **Como as lideranças, formal e informal, lidaram com isso?**

Para a liderança informal foi um prato cheio. Porque você não formaliza nada, não fala as coisas como elas são, não discute os boatos e eles podem em cima disso exercer mais influência nas pessoas, fortalecer o papel do sindicato, polarizar o processo. Para eles foi excelente. Para a liderança formal, disponibilizamos um documento de perguntas e respostas no processo de ruído para que eles pudessem responder caso fossem procurados pela equipe. Mas uma organização que não estabelece relação de confiança com suas equipes, que é orientada pelo seu global para reagir reativamente, mantém a discussão no meio termo. Quer dizer, o empregado não se sente confiante para ir até o líder e perguntar, porquê não tem essa relação de confiança. E o líder por sua vez é orientado a agir reativamente, quer dizer, ele não tem autonomia nem autorização para ser proativo para chamar e dizer que sabe que ouviram algo na imprensa e ter uma conversa. Então o empregado não dá um passo porque não confia, o gestor não dá um passo porque não tem autorização. Então fica aquela comunicação truncada.

### **Como vocês medem, se é que medem, o impacto disso no engajamento, no clima organizacional?**

No ano passado, quando os rumores começaram a acontecer, medimos por meio dos formadores de opinião, que já estavam mapeados, o que significava o rumor, o que estava se falando. Mas nós não medimos o impacto disso na produtividade e no clima. Nós sabíamos que estava tenso, mas informalmente. Não foi algo extraído por pesquisa, não houve essa ação. Entretanto todos sabiam que estava tendo impacto no clima e na organização, mas tínhamos que seguir a vida.

### **Engajamento é um tema que reverbera internamente na sua empresa?**

Não com esse nome. Engajamento não é um termo usado por nós. Falamos em envolvimento do empregado.

### **Existe alguma conversa a respeito do sentido do trabalho?**

Não tem. Não há nem em nível corporativo. Aliás, posso garantir que em nível corporativo não tem nem o mapeamento que nós fazemos de liderança formal e informal. O corporativo da empresa não

tem uma relação com a liderança informal. Não tem uma preocupação em treinar essa liderança, em dar informação em primeira mão. Nós estamos fazendo com pioneirismo na planta algumas coisas que não são feitas no corporativo hoje. Não existe essa preocupação de envolver e ter discussões mais subjetivas, mais apuradas.

**E como você vê o seu espaço formal de comunicação para lidar com essas questões?**

Eu acho que o espaço que eu ocupo depende muito da visão que a alta liderança tem da comunicação, do entendimento de qual o sentido da comunicação, a sua importância estratégica, a influência que os próprios gestores têm na comunicação interna. Eu acho que o espaço que a área de comunicação ocupa depende muito dessa equação, de quanto a alta liderança e a liderança do dia a dia entendem a importância da comunicação interna. Para mim, depende exclusivamente desses fatores. Não depende se responde ao RH, se reporta ao presidente, para mim não importa onde você está organizacionalmente, depende dos líderes.

**Você entende que hoje os líderes da sua organização tendem a buscar o auxílio, no sentido de melhorar suas habilidades, em comunicação mais do que em RH?**

Para mim, isso está cada vez mais claro. Eu sinto esse entendimento nas organizações que eu já passei. Os gestores finalmente estão compreendendo que comunicação é uma competência e não uma área. É como clima, que não pertence à área de RH ou de comunicação. É uma competência que permeia o todo e a área de comunicação vai gerenciar algumas ações que favorecem essa competência, o entendimento dessa competência. Então cada vez mais eles têm essa visão. Mas acho que faz muito mais parte do que você se propõe a fazer, enquanto gestora de comunicação. No meu processo de pesquisa, vi muito que esse entendimento depende muito do ritmo e do estilo que o gestor de comunicação imprime na companhia. Por exemplo, eu assumi um risco altíssimo na planta porque eu optei por tratar comunicação informal e ruídos no ano passado. Ao invés de criar o jornal e revitalizar a intranet eu preferi trabalhar a comunicação voltada para a gestão da mudança, pois o que estava “pegando” era a comunicação informal. Então eu assumi esse risco e hoje eu vejo o quanto isso foi positivo. Esse processo subsidiou as ações que estamos fazendo atualmente. Hoje eu sei que as pessoas entenderam a importância da área de comunicação vai muito além, que não é só fazer o jornalzinho. Porque eles participaram do processo, eles foram envolvidos.

**São quantas pessoas em cargo de liderança na sua organização?**

Temos 23 gestores, sendo aproximadamente 10 gerentes e os demais são coordenadores ou supervisores. E entre 32 e 35 líderes informais.

**Você acha que as pessoas que trabalham hoje com comunicação com empregados estão preparadas para esse trabalho com liderança?**

Não estão. Na minha visão o comunicador ainda é cobrado pelos produtos comunicacionais. Nós ensinamos isso para a organização, que essa é nossa entrega. Infelizmente a organização aprendeu que nosso produto final é a revista, é o jornal, e eles ainda não quebraram esse paradigma. Eles ainda não entenderam que a área de comunicação é capaz de fazer outras entregas com mais qualidade. E a culpa é nossa. Enquanto não ajudarmos a organização a entender que nosso alcance é muito maior, nós seremos cobrados por isso. O comunicador ainda se prepara para fazer um bom produto de comunicação. Ele ainda vai fazer treinamento para fazer um jornal bom, uma intranet eficiente. Ele não vai fazer um treinamento para saber como gerenciar as lideranças, para que eles sejam agentes de comunicação. Eles não entendem a importância da comunicação informal. Os

comunicadores ainda são pressionados no dia a dia para fazer uma entrega muito diferente e uma entrega que não passa por essas questões subjetivas. E falar de questões subjetivas no ambiente organizacional nem sempre é algo bacana, não é a linguagem do negócio. Falar de sentido do trabalho, falar de comunicação informal, falar de medo, não é bem aceito, não tem a linguagem do negócio. Vira conversa de RH, de pesquisa de clima. E a alta liderança também não está preparada para falar disso e aí é que emperra.

### **De que fonte você bebeu para chegar nesse grau de maturidade de um trabalho mais focado na parceria que você pode dar para a liderança?**

Quando eu fiz a pós-graduação lato sensu, eu estudei qual era a influência da liderança na comunicação interna. Eu acho que esse estudo me despertou na relação da importância, mas eu fiquei muito focada nas questões bibliográficas, na teoria. Eu acho que quando eu fiz essa pós-graduação eu não tinha a maturidade que eu tenho hoje da prática. Eu não fui buscar soluções acadêmicas que de fato tivessem valor no dia a dia, na vida real. Mas eu acho que hoje, na prática, eu tive poucas oportunidades de ir por essa toada. Por exemplo, na minha empresa anterior, eu gerenciava questões de *change management* anualmente. Tínhamos uma mudança no altíssimo nível de liderança. A empresa mudou de presidente cinco vezes nos três anos que estive lá. Um novo presidente é um novo tom, é uma nova conversa. E eu acho que isso tira seu foco estratégico e te desvia dos seus propósitos. Então eu arrisco a dizer que este momento de carreira que eu estou é uma das primeiras oportunidades que tenho de fazer um trabalho sério com a liderança. Nas demais oportunidades, ou meu discurso não tinha eco e era desconectado dos propósitos da organização ou eu não tinha oportunidade mesmo, pois não fazia parte da agenda da alta liderança, de comunicação, de RH. Então ainda estou bebendo de fontes, pois ainda não bebi. Ainda estou no processo de aprendizado, porque eu também faço parte desses comunicadores que são cobrados pelos produtos comunicacionais. Eu passei muito tempo da minha carreira também voltada para isso. Sem ter a oportunidade de olhar a importância da liderança nesse processo.

### **Quais são os desafios presentes e futuros da comunicação?**

Eu não tenho como não achar que a comunicação com a liderança não seja um desafio, ainda acho que é um tema novo dentro da nossa área de atuação, ainda está muito no discurso, ainda não veio para a prática, ainda não sabemos fazer. A comunicação informal ainda é um tema pouquíssimo explorado. Eu acho que tem uma importância significativa porque tem a ver com o subjetivo, com o intangível das organizações, que precisa ser olhado, que precisa ser tratado e que não pode ser rotulado. Logo, não tenho como não achar que a comunicação com a liderança, que passa pelas questões das comunicações informais, também não é um tema que precisa ser visto. Acho que olhamos a maior parte do nosso tempo para a comunicação formal e dispensamos muito pouco do nosso dia para a comunicação informal, que tem um alcance incrível, tanto positivo quanto negativo.

### **Quais são os espaços de diálogo da sua organização hoje?**

Temos encontros com a liderança duas vezes por ano, que poderiam ser mais bem aproveitados. São encontros que fala muito sobre estratégia e não tem um espaço de ouvidoria que deveria ter. Temos o espaço para avaliação de desempenho. Então três vezes por ano os gestores se reúnem com suas equipes, no início do ano para definir os objetivos, no meio para reavaliar esses objetivos e no final do ano para fazer a avaliação de desempenho. Eu acho que para alguns gestores esses momentos sejam os mais raros, eles não têm essa prática ainda tão na veia, tão incorporada. Acho que é um momento importante para troca de informação. Inclusive a área de comunicação ajudou recentemente sobre como é a comunicação de *feedback*, como dar um *feedback* apropriado, e sobre

comunicação em geral, como você faz, que tipo de assuntos você aborda, de que maneira. Então é um momento bem importante para eles e não deixa de ser um espaço de diálogo. Não é um diálogo sem pauta, é pautado nos valores da organização e nos objetivos que o empregado definiu junto com o gestor dele. Acredito que os espaços são esses, mas ainda são poucos.

### **Qual a importância dos diálogos sem pauta?**

Eu ainda não sei uma fórmula para fazer esse diálogo sem pauta, mas me agrada muito a ideia e tem tudo a ver com o que eu acredito. Mas eu ainda não vi acontecer na prática, trazer as pessoas para uma conversa que não tem muito direcionamento. Para mim, enquanto profissional, é um desafio pensar nesse formato e como ele seria feito. Mas não posso te dizer que eu tenha feito ou tenha visto em alguma organização ou profissional. Mas é bem interessante. Além disso, exige um perfil de liderança muito amadurecida para conduzir esse processo e uma cultura organizacional que favoreça, senão eu acho que esse trabalho não emplaca.

### **Em sua opinião, o que os empregados de maneira geral querem ouvir?**

Eles querem a verdade. Eles não querem o discurso corporativo, porque eles têm meio para buscar a informação como ela é de fato. Eles querem a honestidade, a sinceridade, o “preto no branco”, querem uma organização que fale a linguagem deles sem floreios, com uma linguagem objetiva e respeitosa. Não acho que eles queiram veículos. Eles querem oportunidades de se expressar, de ter participação no processo de mudança. Não dá para achar que o empregado é um ser inanimado, ele quer ter a voz dele no processo, quer contribuir, quer ter interferência positiva e eu acredito que é legítimo. E nós, como comunicação, precisamos encontrar formas para acomodar tudo isso, para acolher. Não só a comunicação, mas as lideranças também.

### **O quanto você acha que a empresa está preparada para fazer isso?**

Eu acho que não está. Eu acho que ela tem medo de não sustentar esse processo. No final das contas, a organização tem suas próprias pautas, tem sua agenda e quer fazê-la valer. Ela quer tratar dos temas que são a zona de conforto dela. E quando se propõe uma conversa sem pauta, você tira a organização e a liderança da zona de conforto. Acho que a organização para propor um diálogo aberto precisa estar muito bem resolvida em todos os seus âmbitos senão ela está saindo de sua zona de conforto. Eu acredito que nenhuma organização está preparada para sair da zona de conforto e ter esse diálogo franco. Eu acredito que é uma escolha da organização em se preparar para o diálogo. Talvez o problema não seja em estar preparado e sim em fazer uma escolha para estar preparado. Acho que esse é o ponto principal. É uma escolha que precisa ser feita de forma consciente, você não pode pegar uma pessoa de surpresa para ter um diálogo com ela. É igual aos cafés com o presidente. Eu questiono essa maneira de comunicar, pois até que ponto as pessoas se sentem confortáveis em estar ali com o presidente? Até que ponto esse presidente na prática está aberto para estar ali? E eu não estou falando do verbal dele e sim das atitudes que ele toma no dia a dia. Então o que me garante que aquilo é produtivo e que vai ser um diálogo franco? Nada. E eu acho que para essas lideranças é uma escolha querer falar ou não sobre ruídos. E a escolha passa por questões de posicionamento. Então eu escolho não falar sobre, pois eu sou uma organização conservadora e meu posicionamento é reativo. Minha escolha é não falar.

### **Logo, essa escolha está bastante conectada com cultura organizacional?**

Eu acho que com posicionamento, com cultura organizacional e em como se dá o processo de decisão dentro da organização.

## **Entrevistado H**

*Com uma vivência acadêmica bem consolidada, tendo cursado graduação em Administração, se formado em Economia e contar com especialização em Controladoria, MBA e mestrado, o Entrevistado H dividiu sua vivência profissional em três nichos: acadêmico, dando aula desde os 14 anos; executivo, tendo acumulado forte experiência no mercado farmacêutico como diretor de áreas como importação, exportação, compras nacionais, controladoria, finanças; e terceiro setor, no qual chegou a atuar com consultoria e até como diretor voluntário de instituições. Atualmente, atua como consultor no segmento de estratégia, planejamento, gestão e desenvolvimento de pessoas.*

### **É possível traçar um perfil do líder deste tempo que vivemos?**

A pressão de curto prazo da última década tem me feito perceber que vamos encontrar líderes com pouca capacidade reflexiva, o que para algumas empresas não é ruim, pois ele vai fazer resultado custe o que custar, e às vezes a empresa precisa disso, usando sua capacidade de mobilização, um pouco de inspiração para construir o que o curto/médio prazo permitirem. Para construir longo prazo, discutir propósito da organização, questão de identidade de valores, estratégias mais distantes, acho que ele vai ter pouca musculatura. Então esse cotidiano que assistimos da maior parte dos líderes “seniores”, de gerente a diretor/presidente, em que o gestor trabalha preocupado das 8h às 0h, faz com que vejamos pouca capacidade reflexiva instalada. De uma forma geral, é ruim para a sociedade. Mas vejo isso como reflexo da sociedade brasileira. É muito difícil desenvolver linguagem e interesse pelo que é público, porque fica todo mundo preocupado com o que é privado, como a minha agenda pessoal, o quanto eu ganho, o meu carro, o que eu compro, onde eu vivo. E a pauta pública é esquecida.

### **Esse é um tempo de mais individualismo?**

Eu acho que isso vem sendo construído desde a década de 80, onde era mais caricato e hoje é considerado quase que normal. Eu tenho visto algumas discussões sobre cultura no Brasil dizendo que brasileiro é um ser individualista e altamente competitivo. Vejo isso como reflexo na cidade, eu tenho muita dificuldade de falar em espaço público. Além disso, é percebido no dia a dia, no estacionamento do shopping, no comportamento na porta do elevador. No trânsito, basta você começar a andar um pouco mais rápido com seu carro, que alguém vai disputar com você. Você nem fez nada mais alguém vai entrar na disputa. Está muito no comportamento.

### **Essa coisa do curto prazo de alguma forma conversa com que Bauman disse recentemente da perda da perspectiva do futuro, que a gente trabalha o presente pelo presente?**

Eu acho que sim. Eu vejo pouca gente falando de futuro. E as pessoas não têm muito propósito que não seja retroalimentar aquilo que já construiu há pouco tempo com a família e com a carreira. Mas estes parecem ser mais resultantes do que objetivos de longo prazo. Tenho visto poucas pessoas conceituarem seus objetivos no longo prazo. Esses dias eu ouvi um analista europeu falando que fica espantado de como as coisas no Brasil mudam rápido. Um dia está todo mundo otimista, no outro pessimista. Um dia nós vamos ter futuro e no outro não mais. E assim vai. Uma notícia que pareça negativa, você encontra no discurso de uma pessoa sênior dizendo que vai dar tudo errado. Mas como assim vai dar tudo errado? Não dá para dar tudo errado. As coisas são construídas ao longo de décadas. O que existe de bom hoje é a somatória de vários governos e não de um só. Eu não consigo ver a consistência nesse discurso. E quando falamos da geração Y, que tem baixo nível de agregação institucional e não quer e não reconhece na empresa um espaço de realização, a não ser financeiro e que vem com a pressão de curto prazo, acho que só é reflexo da geração X. A geração Y está refletindo o que a geração X criou em termos de condições. Quando a empresa rompe com o

indivíduo, dizendo que não tem perspectiva de longo prazo e que o dia é hoje, a geração seguinte vem e diz que o dia é hoje. E a empresa se espanta, pois ele não quer discutir carreira, mas na verdade quem não queria era a empresa. É um discurso um pouco esquizofrênico. Mas eu acho que o que a geração Y apresenta foi cultivado pela geração anterior, não nasceu com ela.

**Neste contexto, você acha que as empresas estão discutindo sentido do trabalho?**

Não vejo, não vi ninguém discutindo ainda. É muito genérico falar que elas não estão, mas nas que eu conheço não há essa discussão. Nós temos provocado um discurso pessoal quando sentamos com alguns presidentes, sobre se eles já pensaram em discutir propósito. Eu acho curioso, pois nos Estados Unidos, sem nenhuma avaliação de mérito, eles discutem os propósitos. O americano tem claro seu propósito na vida, na empresa. E a gente não tem essa discussão aqui. As pessoas têm certa dificuldade de fazê-la. Eu vejo que há um pouco mais de espaço, há um pouquinho mais de busca por discutir valores, missão e visão de uma forma mais consistente do que foi feito até hoje, porque há uma carência da discussão de longo prazo. Um filósofo francês dizia que a empresa substituiu na década de 70/80 o divino na vida das pessoas, com a queda da religião. Só que eu acho que ela também já perdeu essa posição. Ela não é mais divinal.

**Eu também não tenho visto se discutir sentido do trabalho, mas por outro lado tenho ouvido falar bastante sobre engajamento. As discussões de engajamento tem sido levadas às vias de fato? As empresas têm encontrado formas eficientes de engajar as pessoas?**

Eu acho que a discussão de engajamento é parecida com a discussão de inovação, que é uma palavra que já caiu no vazio porque o mercado já ampliou muito a competitividade então é necessário inovar. As condições para inovação são alto grau de engajamento do indivíduo. Não existe empregado mal humorado que possa inovar, quem inova é bem humorado, porque ele rompe, ele usa diversas formas de pensamento lateral. É parecido com diversidade, que ouvimos falar muito e a empresa tem dificuldade de concretizar. É diversidade de raça e de ideias. Nós estamos hoje em uma situação de conviver mal com alguns termos. A diversidade se contrapõe a uma estrutura hierárquica rígida. Então como faço para ter inovação em uma estrutura verticalizada muito rígida? Não é possível, porque verticalizada pressupõe que um manda e o outro obedece. Então a diversidade tem um limite extremo. Mas eles afirmam que tem espaço para diversidade. É a mesma coisa de ir a um workshop e falar que todo mundo é igual, presidente não é presidente. Ele é e sempre vai ser presidente. Faz algo errado com ele no workshop e no outro dia ele vai lembrar, todos lembram. Então eu acho que, da mesma forma, engajamento é a condição necessária para que eu tenha algumas coisas, para que eu tenha um indivíduo mais disposto a trabalhar no longo prazo, mais disposto a trabalhar na melhoria, mais disposto a entregar capacidade intelectual, porque esse é o problema. Não é possível eu ter mais compromisso com aumento de salário. Eu só tenho mais compromisso com o indivíduo que é mais engajado. Vamos tirar o termo genérico. O que é estar engajado? Eu tenho uma identidade de valores para construir no longo prazo. Nós nos respeitamos. Se o indivíduo não respeitar a empresa e a empresa não respeitar o indivíduo não tem engajamento que dure após a primeira crise. Porque na crise esses indivíduos são pressionados à individualização, eles só vão voltar a estarem juntos quando chegar próximo à morte de ambos, o que não acontece entre empresa e indivíduo. Grupos que precisam sobreviver se juntam e quando o ambiente fica mais confortável volta para o indivíduo e é preciso outra coisa para voltar a ser grupo. A empresa não morre junto com o indivíduo. Então essa possibilidade não se coloca, de se pressionar até morrer e aí eu crio o engajamento. Eu não vejo essa discussão e nem esse cultivo do por que eu preciso criar engajamento. Mas eu preciso do engajamento para inovação, para construir no longo prazo, para ter melhoria contínua efetiva. Então eu vejo engajamento em alguns grupos. Em uma empresa, você encontra uma diretoria onde todo mundo é engajado porque aquele diretor, ele na verdade, conseguiu fazer um trabalho.

**Então você acredita que, quando se tem esse formato de pessoas mais comprometidas e engajadas, muito tem a ver com o respeito que se cria, com alinhamento valórico?**

De respeito e alinhamento valórico, sim. Embora possamos questionar o que é isso. Vamos pegar como exemplo um grande banco nacional que cresceu com uma cultura muito forte pagando de metade a um terço do que o mercado paga para o mesmo nível profissional. Aí você se pergunta por que as pessoas estão lá há 20/30 anos. Eles têm a construção de muitos ícones na organização que mexe com o divino das pessoas. Há um prêmio interno que as pessoas choram ao receber, então o indivíduo passa a vida inteira ganhando um terço do salário para ganhar um prêmio. Porém depois ele descobre que indivíduos que ganharam fraudaram o resultado. Se isso acontece no longo prazo, isso vai perder importância e eu passo a romper a respeitabilidade entre as pessoas que questionam a seriedade que aquilo tem. É só um momento de grande encenação e de exposição pessoal? Então talvez um dia eu mude tanto o que há por dentro disso que eu talvez não consiga mais o engajamento.

**O que você acha desses rankings de melhores empresas para se trabalhar?**

Não gosto. E acho difícil dizer isso no mercado porque as pessoas de certa forma gostam muito. Mas eu tenho visto empresas que não fazem o menor sentido de participar de um ranking de melhores para se trabalhar investindo muito dinheiro, contratando especialistas, para fazer um bom resultado. Um exemplo é empresa de telemarketing. Não faz o mínimo sentido uma empresa de telemarketing fazer parte de um ranking de melhores para se trabalhar porque ninguém sonha em ser atendente de telemarketing. Tem alguma coisa errada quando uma empresa desse segmento está lutando por um título desses.

**Recentemente eu fiz um exercício curto sobre as empresas que aparecem no ranking das melhores para se trabalhar e as companhias que aparecem nos rankings independentes de empresas dos sonhos e essas listas não batem. A segunda coisa que me chama a atenção é que as melhores eleitas estão lá porque elas contribuem para comprar a casa própria, porque ela complementa a cesta básica dos empregados com frutas e legumes da própria horta, porque ela permite que os funcionários não trabalhem no período de trabalho, ou seja, por alguma razão, as melhores empresas para se trabalhar ganham o título fazendo tudo menos trabalho. Gostaria de ouvir sua opinião sobre isso.**

Eu acho que a empresa não definiu seu papel de longo prazo, então ela quer se dar a liberdade de romper a qualquer momento, ela não quer construir uma história junto. Mas ela também não quer que o empregado rompa. E essa relação não existe de um lado para o outro, não é possível ter uma via só, compromisso é estabelecido entre duas partes senão ele fica desigual. Quantas pessoas nós conhecemos das melhores para se trabalhar que se sentiram traídas quando foram demitidas? A assimetria é dada pelo sentimento de injustiça. Se ele fosse promovido, ele teria uma reação contrária. Curioso, mas é a mesma empresa. Como que eu faço para ter gente engajada, trazendo o melhor do seu compromisso, trazendo o melhor da sua disposição intelectual e ao mesmo tempo me dando o direito de romper a qualquer momento? Então eu preciso de um para capacidade competitiva, mas não quero depender do outro. Não sei se isso se constrói dessa forma. Quando olhamos os ambientes abertos de empresas que todos têm medo de reproduzir, que são as empresas com alto nível de criatividade, elas estão ligadas sim a ter uma pauta individual. Não de levar a pauta individual para dentro da empresa, mas a possibilidade de verificar que a capacidade criativa deste indivíduo não está ligada ao horário que ele entra e sai da empresa, nem a formatação da sala, nem o tipo de carro que ele usa. Eu acho que essas coisas estão confusas na sociedade e o que não vejo se resolvendo é essa confusão, porque a empresa não senta para discutir isso. Quando

a empresa senta para discutir a importância de fato que ela gera de impacto na comunidade? Veja o início do próprio Ethos, que vem de uma sociedade americana chamada *Business Social Responsibility* (BSR), que deveria questionar a origem e a base de se fazer negócio na sociedade. Quantos têm coragem de fazer isso e fizeram de fato? Responsabilidade Social virou investimento no terceiro setor. Responsabilidade Social em minha opinião é não colocar fábrica na China só porque o chinês é escravizado e isso reduz o meu custo de produção. Como alguém pode discutir responsabilidade social quando tem fábrica na China com alto grau de poluição e escravização da força de trabalho? Para mim, não faz o menor sentido. Então essa inconsistência dada sobre o aumento do retorno ao acionista que reverbera no relacionamento. O indivíduo sabe disso, que o relacionamento é absolutamente “temporâneo” e não é de longo prazo. Como eu consigo engajamento assim? Se isso continua crescendo para o próximo grupo de jovens em um ambiente de pleno emprego, você verá a pressão e a dificuldade que se terá de trazer gente para dentro da empresa. Você tem uma aceleração de gente inexperiente e isso também vai reverberar na qualidade do resultado e em custo.

**Eu acredito que os efeitos do trabalho de quem está agora na alta gestão, que não é uma gestão entrante, começam a ser sentidos agora.**

E uma coisa curiosa é que eu vejo diretores dizendo que estão cansados da hipocrisia que eles mesmos ajudaram a construir. Eu ouvi dois falando isso. E isso é um choque na vida dele, e assim ele junta as coisas dele e vai embora, monta a empresa dele, vai dar aula, fazer outra coisa e se sente aliviado. Essa questão estaria respondida se o grupo que viesse depois da geração Y viesse constituído e estruturado para questionar a empresa. E não vem! Ele vem mais perdido, pois ele não vive o engajamento da geração anterior e vive o não-engajamento. Esse grupo que vem tem mais pressa de ter um carro legal, de viajar, de novo a pauta individual, não a pauta consistente. Outra coisa que acho bobagem é dizer que a geração Y é engajada do ponto de vista ético e social. Eu não consigo enxergar isso. Mas argumentam dizendo que há jovens que estão na rua fazendo protesto. Mas sempre foram os jovens. Então não consigo ver o jovem de 20, 25 anos sentando para discutir essas questões de como fazemos para aumentar engajamento, criatividade dentro da empresa. A discussão é sempre de quanto eu vou ganhar, eu preciso subir rápido porque eu preciso me livrar do trabalho. Esse é o ponto. Por várias vezes dando aula para quarto e quinto ano de administração no Insper, que é uma instituição de referência, a minha primeira pergunta para os alunos era o que eles queriam ser depois de cinco anos de formados. A resposta média era que eles queriam estar em uma boa posição executiva com uma boa remuneração. E sempre tinha uns mais caricatos que eu sempre pegava para mostrar para eles do que eu estava falando. E sempre tinha um que falava que queria ser diretor ou presidente depois de cinco anos de formado, que ele teria 26 ou 27 anos. E o mais caricato de todos, que foi o mais excelente para mim, foi um aluno que disse que queria estar aposentado depois de cinco anos de formado. Eu pedi para ele contar como e ele disse que teria dinheiro suficiente para não trabalhar mais e que ele conseguiria esse dinheiro no mercado, uns 10 milhões, inventando uma empresa, faria um IPO, venderia e sairia do mercado. Mas por que essa caricatura é legal? Porque a gente trabalha para se livrar do trabalho. Estamos trabalhando para encurtar a vida no trabalho.

**Você mencionou a questão de sentar para conversar. As pessoas conversam dentro das empresas sobre temas que são importantes para ambas as partes?**

Eu acho que há vazão por três fatos. Primeiro, tem gente que sim constrói cumplicidade dentro do ambiente de trabalho, com o chefe ou com o par, mas é uma cumplicidade pessoal, não afeta positivamente a empresa e, no limite, afeta até negativamente. Segundo, tem gente que vai

construir uma boa estrutura familiar e de amigos, que é bem raro, de hobbies e a empresa se torna só um coadjuvante para ele. E terceiro, tem gente que fica muito doente.

### **As pessoas estão mais doentes?**

Psicologicamente sim.

### **O que é essa doença psicológica e como ela se expressa?**

Ela se expressa em comportamento disfuncional. Vemos gente que não dá para confiar na organização, com uma variabilidade de comportamento muito grande, em uma defesa de agenda pessoal voraz, com doenças físicas. É só olhar a curva de aumento das doenças no ambiente de trabalho, como câncer, doenças cardiovasculares, pressão arterial, sistema nervoso central. Se você pegar as estatísticas, você vai notar que tem um grupo ficando mais doente nos últimos anos, que é o grupo que acendeu nesse tempo, que são as mulheres. Está aumentando muito a incidência de doença cardiovascular em mulher. Por quê? Vida empresarial. Essas são sintomas que as pessoas expressam de nível de infelicidade.

### **Ou seja, quando se olha o diálogo sobre essas questões, elas não necessariamente estão no diálogo dentro da empresa?**

Não, porque a empresa tem muito medo de por a mão nisso. Como eu vou trabalhar a felicidade dos indivíduos que estão aqui? Lembro-me de um presidente, que está vivendo um momento muito infeliz dentro da empresa e que ele dizia que se chefe americano sempre tinha um mesmo cordão “*make your numbers, no excuses*”. Eu assisti a um filme que mostra bem essa questão, um presidente de empresa que ganha 22 milhões de dólares ao ano, sai da empresa com 600 milhões de dólares no bolso, e mesmo assim ele destrói as relações de longo prazo.

### **As empresas se preocupam com relações de longo prazo?**

Eu acho que quando elas reconhecem alguns indivíduos e reconhecem o nível de influência que eles podem ter na construção desse longo prazo, sim. Então você vê quando a empresa começa a usar o *coaching* de forma mais estruturada para alguns diretores, alguns gerentes, mas não é para toda a massa. E nem acho que deveria ser. Mas ela poderia trabalhar com uma arquitetura de estrutura, que é a arquitetura intelectual da organização. As empresas que conseguem fazer isso, em minha opinião, tem um diferencial competitivo grande.

### **Qual sua opinião sobre como se dá a comunicação nas empresas de forma geral?**

Eu acho que não dá para ter uma opinião de forma geral. A maior parte das empresas trabalha mal a comunicação interna porque não consegue administrar a comunicação com empregados como um elemento, um ator importante no processo de engajamento e mobilização das pessoas. Trabalha ou acidentalmente ou querendo só fazer com que os fatos que a orgulham, de uma forma controlada, cheguem aos indivíduos, o que pode ser uma besteira, pois nem todos sentem orgulho por aquilo. Ou trabalham equivocadamente. Esse é um ponto, porque a maior parte das pessoas não está preparada para trabalhar comunicação. Agora você já vê outras que trabalham não como algo eventual, mas sim como um ator, mas eu acho que é a minoria.

**Nessas suas incursões em empresas, trabalhando liderança, você costuma ter alguma ponte com as áreas de comunicação? Elas estão perto ou estão longe?**

Estão longe. Várias vezes tivemos que parar projetos para falar de plano de comunicação e nem sempre a pessoa de comunicação aparecia nesse processo. Até porque são funções menores, eles não estão no nível de diretoria, estão abaixo do nível gerencial, então nós não tínhamos o suporte para trabalhar comunicação. Ainda hoje conversava com uma líder sênior de comunicação de uma empresa que está vivendo uma grande crise no mercado, o próprio presidente diz que eles estão vivendo “*the perfect storm*” onde tudo vai dar errado, e ela estava falando o quanto eles adiam notícias ruins, pois o clima já está pesado, então vão adiando. Toda lacuna de comunicação é preenchida por ansiedade e especulação. Se eu não trabalho bem a comunicação, o indivíduo preenche, e eu não posso mais dizer que ele é culpado de fazê-lo erroneamente, porque eu deixei espaço e ele precisa da expressão. Ninguém vive sem a informação, se eu não tenho, eu especulo, eu crio, e isso é legítimo. Cria danos enormes, mas é legítimo. Se a empresa não assumir o papel, alguém vai assumir. Não existe lacuna de comunicação em qualquer relacionamento humano, ela sempre será preenchida. Então eu não tenho visto comunicação ser trabalhada de forma estruturada e eu acho que deveria, é fundamental.

**E essa desconexão em sua opinião está ligada ao fato das áreas terem menos cargos de alta gestão em si?**

São vários fatos. Primeiro, a maior parte dos executivos seniores não estão preparados para trabalhar comunicação. É como se todo profissional sênior soubesse comunicar, soubesse dar *feedback*. Ele ser diretor não significa que ele saiba, e muitas vezes ele não tem os elementos para fazer a comunicação corretamente. E aí uns fazem bem e outros fazem mal, aí é sorte da empresa, sorte do indivíduo. Outro fato é que a comunicação sempre esteve como staff e não como área próxima da decisão, com exceção daquelas de capital aberto que fazem isso muito bem e muitas vezes fazem melhor para fora do que para dentro, como diretoria de RI com gente sagaz, que poderia trabalhar isso para dentro também. Os americanos fazem isso melhor, quando constroem engajamento. Tem também a questão da cultura iconográfica. Quantas culturas no Brasil são iconográficas? Construa algo iconográfico! As pessoas querem isso! Não é enganá-las, é dar valor para alguns símbolos que são importantes e que mostram o tamanho da construção e do desafio. Outro ponto é que o orçamento da comunicação é pequeno e passa por cortes frequentes. Agora é curioso porque quando você corta orçamento de pessoas e de comunicação, você está cortando as bases do inter-relacionamento humano. Mas não é o inter-relacionamento humano que constrói todos os desafios de qualquer organização, seja ela política, privada ou religiosa? “É sim, mas...”. Essas coisas que estão mal assentadas.

**Se as áreas de comunicação têm questões para estarem mais bem posicionadas, como estão as áreas de recursos humanos?**

Há alguns anos elas têm a oportunidade de melhorarem suas posições. Porque cada vez está mais claro, e quem está em ambiente altamente competitivo e empresas estruturadas sabe disso, que o capital intelectual é o que faz toda a diferença. Tecnologia e recurso financeiro são “comoditizados”. Capital intelectual faz toda a diferença. Se elas estão preparadas para fazer isso ou não, aí é outra história. No meu ver, não estão. Porque os profissionais nem são desenvolvidos no curso que estão, ou porque infelizmente vão parar em RH os indivíduos que não querem outra área e acabam virando um desenvolvedor de ferramentas. Em minha opinião o maior desafio de RH é gestão do conhecimento. Quem deveria entender de processos de ensino e aprendizagem, de formação de pessoas, de comportamento organizacional, de arquitetura intelectual e gestão do conhecimento?

Recursos Humanos. Eu acho que hoje elas não conseguem acompanhar os desafios que elas têm. Há um espaço enorme porque isso é processo de estratégia puro, e elas não estão preparadas ainda. Tem pouca gente preparada.

### **Qual é o espaço do sensível dentro da organização?**

Usando o termo sensível no sentido comum, as empresas ainda se perdem no insensível. Porque ainda há muitas pessoas que acreditam que a organização não é o espaço para se colocar para fora qualquer coisa que não seja racional ou linear. O que é diametralmente oposto ao desejo da inovação, que não surge do pensamento racional ou linear. Agora quem fala sobre inovação não leu nenhum livro sobre isso e pouca gente sabe que vem do pensamento divergente, que precisa trabalhar outras formas de aprendizagem, de linguagem, precisa trabalhar metáfora. Hoje uma pessoa que fala sobre poesia e filosofia dentro de uma empresa, ou é consultor ou é transformado em uma caricatura. É difícil pegar um líder sênior, batedor de metas que vai falar “vamos entender a origem do pensamento e do próprio ser humano”. Daqui uns cinco anos vamos encontrar essa discussão em áreas de inovação, de inteligência competitiva, mas será restrito ainda e não é para todo mundo. Eu não vejo os líderes preparados para esse discurso porque o perfil de liderança na empresa é talhado no dia a dia e não na reflexão. O retorno para o acionista que a empresa dá é resultante da forma que ela se coloca na sociedade, se a sociedade aceita a empresa assim, eu dou retorno para o acionista, se não aceitar, eu não dou retorno. Vai depender deste jogo. E o que é ruim deste processo, é que se no limite o público e o privado tem um conflito que vive dentro da organização, entre sociedade e interesses da empresa, eu condeno a própria existência do público e do privado no longo prazo. Já que a organização é mais poderosa em influência e formação de pessoas na sociedade. Pega uma grande empresa de consumo, quantas pessoas ela consegue definir e influenciar na forma de pensamento? Se ela o faz só para dar retorno ao acionista, nos próximos séculos não tem como resultante nada de tão positivo assim para todos nós. E é isso que precisa ser discutido, o espaço que ela ocupa na sociedade. Porque para o longo prazo para ela também seria importante essa discussão. E não vejo essa preparação para discussão. Vamos sentar empresários e discutir porque que hoje eu preciso de um terceiro setor, que é um band-aid social? Uma coisa não foi feita certa entre o primeiro, segundo e terceiro, se eu preciso de um quarto setor. Quando se propõe a discussão, o que se ouve é que é muito filosófica. O que acontece é que você pega toda histórico resultante do terceiro setor e o nível de retorno sobre o investimento é baixíssimo, o que mostra na questão do fomento do indivíduo da própria sociedade. Os jovens que estão vindo não tem mais na família, no governo, na estrutura familiar, na religiosa, exemplos do que poderiam ser, logo eles vão olhar para a organização. O líder vai representar a figura do pai. Que tipo de figura eu estou representando na cabeça desse jovem? O que eu estou transmitindo para ele enquanto estrutura de valores? O fato de estarmos no cenário brasileiro, muito mais frágil institucionalmente e muito mais frágil na estrutura de valores, isso é preocupante, pois pode nos tirar a chance de um dia de fato construir essa identidade e não essa colcha de retalhos gigantesca que existe. As empresas se absterem de qualquer discussão de longo prazo e que tenha caráter público e político.

## **Entrevistado I**

*O Entrevistado I é formado em Jornalismo e atualmente atua como consultor na área de transformação organizacional. Iniciou sua carreira em comunicação em 1988, tendo se especializado na sequência em comunicação com empregados.*

**Qual sua opinião sobre a seguinte afirmação “A liderança entende a importância e a urgente necessidade de se comunicar com seus empregados, mas tem dúvidas sobre como fazê-lo”. Isso é real?**

Eu acho que é real, porém a liderança não entende claramente o que é comunicar. A liderança sabe que precisa comunicar e orientar a equipe, mas eu acho que ela enxerga a comunicação com significado mais de uma só via do que de duas vias. Isso tem a ver com a própria forma de como é vista a liderança, não como uma dinâmica relacional, mas como uma propriedade que alguém tem, portanto como um professor que tem que ensinar seus alunos, colocar algo na cabeça dos seus alunos. Eu acho a afirmação verdadeira, mas o sentido de comunicar também não está claro.

### **Como você define liderança?**

Liderança não é uma propriedade ou um título que alguém tem. É uma dinâmica relacional, onde duas pessoas ou mais se coordenam para executar algo. Então a liderança emerge de uma dinâmica relacional. A pessoa pode não ter um cargo de gestor e atuar como um líder em uma determinada situação. Então, a liderança também é circunstancial.

**Quando você fala em dinâmica relacional, eu posso entender que as pessoas entram em um diálogo e saem transformadas?**

Não necessariamente, porque se eu entro em um tipo de dinâmica com alguém já com as minhas verdades, as minhas intenções, onde eu quero provar para o outro que eu estou certo e ele errado, logo no que eu me transformei? Então depende da intenção de tornar essa dinâmica relacional. Se eu entro com a intenção do debate, eu dificilmente vou sair transformado. Mas se eu entro acreditando e sabendo que cada um percebe o mundo a partir de si mesmo e constrói uma visão que pode ser verdadeira do mundo, independente de ser a minha, eu posso me transformar com base na visão do outro.

**O que é diálogo para você? Como você vê que a liderança se apropria disso que você chama de diálogo?**

Diálogo é um processo em que duas ou mais pessoas expõe sua visão de mundo, ou seja, seus pontos de vista. A partir da aceitação da legitimidade do ponto de vista do outro, ele tem a possibilidade de construir algo novo juntos. Eu falo de possibilidade, pois não necessariamente é algo que causa um processo de inovação, apesar de ser um ambiente propício para isso. Por exemplo, o diálogo do debate. O debate fica mais no nível da razão, “minhas ideias, suas ideias”. O diálogo já fica no nível “por que será que essa ideia ou essa visão de mundo é importante para o outro, de onde vem isso?”. Então, se entra no nível da empatia, do sentido. Tem um pensar e tem um sentido. Então, o diálogo já inclui o debate porque se conversa sobre ideias, mas ele vai um passo além ao incluir o sentir.

**A organização precisa ter um contexto adequado para que esse diálogo aconteça ou ele depende fundamentalmente das pessoas envolvidas nesse processo de diálogo?**

Acho que um pouco das duas coisas. Se uma organização não está praticando o diálogo e não tem nenhuma consequência em razão disso, ela vai continuar operando da forma que está. Porque é difícil uma organização resolver fazer qualquer tipo de movimentação de transformação sem estar de frente a um desconforto. E esse desconforto pode vir por meio de resultados ruins, tanto econômicos e financeiros quanto de clima e engajamento. Depende do contexto e de ter criada a necessidade de mudança e transformação. Agora nesse contexto, se as pessoas não quiserem evoluir para um cenário dialógico, não vai acontecer. A transformação não acontece colocando as pessoas em uma sala de treinamento, pois depende muito também de uma real intenção das pessoas. E quando eu falo isso, acho que aí eu faço também uma distinção, o difícil é ter uma unanimidade. Tem que começar por alguém e aí eu acredito que a hierarquia é útil. Porque em um processo dialógico você tem uma horizontalidade, uma relação onde eu tenho tanto direito de me expressar quanto você, independente dos nossos cargos. Mas em um processo de adoção de cultura de diálogo, é importante a hierarquia na medida em que as organizações repetem modelos culturais patriarcais e matriarcais, onde tem um líder, que é um herói e eu o sigo. Então, se na organização existe um contexto adequado para o diálogo e existe um líder importante, com visibilidade, que mostra a intenção de seguir esse caminho, isso favorece que outros líderes da empresa o sigam. Parece um paradoxo, mas para atingirmos um estado de horizontalidade relacional precisamos de uma tática vertical. No mundo dual isso é impossível, no mundo complexo é totalmente possível ter partes de um sistema totalmente oposto.

**Quando as empresas te procuram para melhorar esse processo de diálogo, normalmente essa procura vem de qual área: comunicação, recursos humanos, vem do gestor, de outro departamento?**

Dependendo de qual área vem, a demanda tem uma cara. Normalmente, quando o pedido é “vamos trabalhar o diálogo”, vem normalmente de comunicação e poucas vezes de recursos humanos. Mas quando a demanda é “estamos com problema e precisamos de ajuda”, nunca vem de comunicação, vem ou de RH ou da presidência ou da diretoria de negócios. É curioso porque na primeira situação é difícil fazer o trabalho porque se entende o diálogo como uma ferramenta, como algo que aplico e resolvo as coisas. No outro, o diálogo nem é falado. Então o espaço que é criado tem a ver com conversar, escutar de uma maneira mais profunda e genuína. Na primeira situação, há sempre questão de que é preciso fazer uma comunicação face a face. Por encarar a cultura de diálogo como uma ferramenta, muitas vezes o líder também é encarado como um meio para atingir um fim. Uma linguagem do mundo industrial, das máquinas, de que é preciso consertar a liderança média, que ela é o problema da empresa. Ao contratar o consultor para consertar aquela liderança, o efeito que se tem é contrário porque quando estabelecemos uma dinâmica relacional com o líder, onde ele se vê como uma peça de uma engrenagem que precisa ser consertada ou trocada há uma resistência, qualquer um resistiria. Por isso, o convite é que nós temos uma questão e precisamos ver se ela é comum, nós vamos olhar para ela tentando diagnosticar um caminho para que ela possa ser comum para todos nós. Porque na hora que temos na organização uma questão que todos queriam resolver, o espaço do diálogo surge como uma possibilidade concreta para que a questão possa ser endereçada. Mas o convite não é o diálogo para transformar o outro, você é um problema e temos que corrigi-lo. Porque esse é um pensamento bem linear e que contamina todos os processos de intervenção organizacional focados em recursos humanos, inclusive os que têm a ver com diálogo. Isso é um grande perigo, porque como uma pessoa que tem toda uma complexidade, precisa de ajuda em alguns momentos para se reconectar com o outro, pois de fato produz melhor, mas não como alguém que tem um *gap* e se cobre esse *gap* dando conteúdo e treinamento. Eu não acredito nisso.

### **As áreas de comunicação estão preparadas para lidar com as demandas de diálogo dentro de casa?**

Essa é uma questão ampla que não consigo responder de forma totalmente genérica. Algumas áreas de comunicação ainda acreditam que elas controlam a comunicação na organização no aspecto de que se detém os meios de comunicação e, por este motivo, podem determinar o conteúdo, os planos, etc. E, então, podem cortar iniciativas que não foram produzidas por elas. Para mim, esse tipo de atitude é um desespero de algo que já aconteceu. Todo mundo é comunicador, não existe mais o cercadinho onde alguma área manda. Quando você tem um modelo mental, no qual você acredita que você controla os outros, os meios de comunicação, claro que você vai acreditar que ele é um meio para se atingir um resultado. Nós precisamos atuar na liderança para que os funcionários recebam as informações que eu ou o presidente queremos que eles recebam. Você cria uma relação de conflito com a liderança, afinal de contas ela está sendo manipulada de forma mais ou menos visível. Por outro lado, também vejo áreas de comunicação que perceberam que esse jogo mudou e se perguntam como tornar a comunicação realmente estratégica, como se criar espaços ou ancorar iniciativas para que as pessoas possam interagir de várias formas, líderes com líderes, criando mecanismos para ajudá-los. Nesse mundo existem esses dois comportamentos, um que reflete o modelo industrial, linear, clássico, com voz de controle, e outro modelo atualizado com o que acontece no mundo, onde se cai na real de que não existe controle, porque existe interação, portanto existe a possibilidade de dialogarmos, conversarmos, e a partir daí, sim, coordenar. O modelo dialógico como cultura da empresa ajuda a comunicação a se atualizar do que acontece no mundo. Por mais que se observe também o fenômeno das redes sociais, onde as pessoas espalham informações e parecem não dialogar, também é um fenômeno que faz parte dessa natureza. Você não tem controle sobre o que cada um publica, por outro lado o espaço de diálogo nem sempre é criado por causa disso, mais uma vez, porque o espaço de diálogo não é uma ferramenta. O Facebook não é um espaço de diálogo. Se eu quiser usá-lo como um espaço de diálogo, ele se transforma nesse espaço, mas não necessariamente o é, porque diálogo não é uma ferramenta e sim um dinâmica relacional.

### **Você já antecipou uma pergunta que seria como a tecnologia contribui para o espaço de diálogo. Ainda há algo mais que você considera relevante?**

É curioso porque quando se fala em tecnologia, dá para ir de preto para branco, passando por todas as cores. A tecnologia não é ensinada. Mas pode-se dizer que agora ficou mais fácil. Não acho, pois antes você pegava o telefone e conversava, se encontrava para resolver. E hoje, com tecnologias mais instantâneas de comunicação, não ficou mais fácil. O espaço de diálogo sempre é parte de uma intenção, o meio é um detalhe. Pode ser Skype, pode ser telefone, pode ser no Messenger do Facebook. No Messenger do Facebook o processo é mais lento, pois você precisa esperar a pessoa escrever para depois continuar. Isso ajuda a pensar. Se usar com a intenção do diálogo, esses *messengers* são muito interessantes, pois eles “lentificam” o que você quer dizer. Um dos problemas do diálogo, é que não paramos para pensar. Então é importante às vezes dar uma pausa para refletir, entender o que o outro está dizendo para entender a perspectiva dele. Porque se isso não acontece, eu simplesmente estou escutando a mim mesmo e reproduzindo crenças e valores que eu nem mesmo sei de onde vem. Então a “lentificação” da tecnologia em algumas situações pode ser usada a favor do diálogo. Mas mais uma vez, se eu tiver a intenção de me abrir para a experiência do outro, e se eu faço isso, eu me abro para a chance de me transformar também.

### **Quais são as resistências naturais que há em se abrir para a experiência do outro? Ou não existe resistência, é uma questão de oportunidade?**

Acho que existe um medo de se perder nesse caminho, quem sou eu que mudo minhas crenças nesse processo de diálogo. Em um processo de diálogo, se vamos abertos para ele, podemos nos “desidentificar” com nossas crenças. Podemos comparar o processo dialógico com a política. Nas redes sociais se vê incandescendo os debates. Você faz uma crítica a um determinado governo, as pessoas que se identificam com aquele governo, que defendem aquele partido, cegamente questionam o que você está dizendo. Eu digo cegamente, porque antes de entender o que você está dizendo, já estão criticando. Há o medo de me transformar naquela relação, pois quando eu paro para escutar pode-se criar outra opinião em relação àquele governo, ou mudar de partido, para ser bem exemplificador nessa história. Eu acho que tem de um lado que é o receio de se perder, de perder o que se é nesse processo, já que acabamos nos identificando com o ser e não com o fazer. Uma das pessoas que fundamentou muito o diálogo, David Bohm, foi muito influenciado por Krishnamurti, pelo pensamento budista. Humberto Maturana, que não é budista, já teve três encontros com Dalai Lama e recebeu um agradecimento no seu último encontro com ele por ter fundamentado cientificamente esse apego, essa coisa do diálogo. E esse é o ponto positivo do diálogo, reconhecer que se equivocou, mudar, é não ter certeza. Por outro lado, a abertura desse processo tem a ver com uma crença. Uma das possibilidades de origens do ser humano foi quando uma quantidade de mamíferos bípedes começou a passar mais tempo junto, construir família, e a partir daí surgiu a linguagem, que deve ser entendida como um processo de coordenação entre duas ou mais pessoas de ações, sentimentos e emoções. Não necessariamente uma coordenação totalmente consciente, mas algo que fazemos juntos. Lá no passado, se não tivéssemos dialogado não teríamos criado a linguagem. Eu me coordeno com o outro em um processo dialógico altamente criativo e gerador de mundos. Então acho que tem esses dois olhares: o da resistência, que tem muito a ver com a forma como se opera no campo psicológico, e o outro que é de reconhecimento da nossa história como humanos, de alguma forma a conexão com algo que está relacionado com a nossa origem evolutiva. Então, nós ensinamos as pessoas a dialogarem, a lembrarem do diálogo, porque elas já viveram isso em algum momento de sua vida como seres humanos e viveram também historicamente como um ser evoluído. Quando um bebê nasce, ele é uma metáfora da evolução humana, porque era um bicho, um selvagem, não sabe nada e em um processo dialógico com a mãe, com os cuidadores, ele vai desenvolvendo a linguagem. Se a mãe, a cada vez que o bebê chora, não tiver paciência para entender o que ele quer dizer para ela, ele também não terá paciência para aprender com a mãe.

**A liderança investe pouco tempo hoje para dialogar com seus empregados? Como você acha que essa dinâmica interfere no dia a dia prático?**

Eu acho que essa cultura de que “ninguém tem tempo” é contaminante. A questão do diálogo também sofre desse mal, pois as pessoas acham que precisam de muito tempo para dialogar. Quando eu estou em uma sala, eu convido as pessoas a dialogarem por cinco minutos, mas é um convite estruturado. Eu falo qual é a tarefa e a pessoa tem que, em cinco minutos, identificar algo que poucas pessoas sabem sobre ela para contar para o outro e contar quem é a pessoa mais importante na vida dela naquele momento. Com essas duas revelações, depois de apenas cinco minutos, há como se fosse um milagre, porque as pessoas percebem que estão lado a lado no dia a dia e não se conheciam. Então é uma demonstração de que não é uma questão de tempo, porque se você quiser dialogar com o outro, bastam cinco minutos para se ir para uma dinâmica relacional, um espaço de aceitação, de respeito, de admiração, de identificação, porque se conta uma história pessoal e isso faz com que o outro se identifique. E a partir desse espaço que é criado, você pode encaminhar para um processo de uma conversa difícil porque você está em um espaço de “amorosidade”, pois é um momento na dinâmica relacional onde você e o outro emergem como legítimos. Então não é uma questão de tempo.

## Entrevistado J

*O Entrevistado J conta com uma experiência diferente dos outros executivos de comunicação. Formado em Engenharia Elétrica e Análise de Sistemas, iniciou sua carreira na área de exatas, na qual atuou durante muitos anos, seguindo em sequência para a área de vendas, alcançando posição executiva e foi expatriado. Na volta ao Brasil, assumiu a área de comunicação da companhia com o objetivo de estruturar o departamento e, ao finalizar o projeto, voltou para vendas. Após um breve período, o Entrevistado J foi novamente convidado a assumir a área de comunicação e, sentindo necessidade de se especializar no tema, cursou MBA em Comunicação e Marketing. Desde então, atua como alto executivo de comunicação tendo passado por grandes empresas.*

**Você não é um nativo da área de comunicação, mas foi aprendendo um jeito próprio de trabalhar, o que você diria hoje da formação em comunicação? O que você pode dizer do comunicador hoje, ele está mais preparado que no passado?**

De maneira geral, o que vejo tanto no mercado quanto dentro da empresa, é que o profissional de comunicação cai na armadilha da preocupação com o formato, com o conteúdo. Vemos que o comunicador é tipicamente formado para fazer uma espécie de jornalismo corporativo interno. A maioria dos profissionais, principalmente no início de carreira, está preocupada em fazer uma entrevista com alguém, em fazer o texto, no formato. Não existe uma cabeça de curadoria. Eu acho que estamos caminhando para frente e por isso há um gap na formação de profissionais, até porque eu não vejo nenhuma escola dar esse tipo de formação. Hoje, as áreas de comunicação das empresas ainda produzem muito conteúdo e se preocupam muito em segmentar os veículos pelos públicos, que é uma forma mais tradicional de fazer comunicação, independente se é para fora ou para dentro da empresa. Eu vejo que em um futuro próximo não fará mais sentido termos um grupo de comunicação interna produzindo conteúdo como temos hoje, obviamente que vai depender da evolução das ferramentas, tecnologias e algumas conveniências. A comunicação com empregados verdadeira está nos corredores, logo, deveríamos fomentar os empregados para que eles produzam conteúdo com base nos diálogos que ali acontecem. Eu vejo que comunicação interna tinha que ter um papel um pouco de curadoria, de fomentar e criar meios para que essas conversas de corredores fossem em cima dos temas mais relevantes para a empresa. Ser um direcionador dessa conversa, mas sem impor. Nossa dificuldade hoje está no fato de que ainda trabalhamos de uma maneira nesse modelo de emissão e produção de conteúdo, enquanto os mais jovens gostam de um modelo com conversas curtas, simultâneas e em cima dos temas que lhe interessam. Então, mudar e influenciar a cabeça desse pessoal é algo muito longe da realidade da comunicação interna das empresas hoje, até mesmo na minha empresa e olha que fazemos algumas coisas interessantes. Em 2000, em uma *conference call* com os americanos da matriz, tivemos uma conversa sobre como fazer a migração da comunicação interna, que naquela época era muito baseada em veículos, para uma comunicação interna mais engajadora, não se falava em redes sociais, até porque na época não existia esse termo. E o fato que surgiu naquela reunião só fez sentido para mim depois de uns dez anos, pois falamos de comunicação interna como algo transformador. Falamos de como imaginávamos o empregado do futuro, e pensamos nele como um empregado falando várias línguas, se reportando a um gerente que não estará ao lado dele, participando de grupos multifuncionais e multiculturais, prestando serviços para outro país remotamente, que um quarto da empresa trabalharia em *home office*. Naquela época, início dos anos 2000, sinceramente eu achei o condutor da reunião um cara maluco porque aquele cenário não ia funcionar. Naquela época não existia esse conceito de empresa global. Não existia esses fatos colocados, nem *home office*. E desde 2010, nós somos exatamente a empresa que mencionaram na reunião lá atrás. Hoje, cerca de 40% da força de trabalho é *home office* e aqui no Brasil, por uma questão de infraestrutura, é algo em torno de 20%. E funciona, apesar de uma série de coisas que se perdem, como sentimento de pertencimento. O que discutimos naquela época era sobre como se constrói uma comunicação de formação, de capacitação, que eu crie cada empregado mostrando para ele o futuro que ele deve perseguir, e que eu comece a dar elementos

para motivá-lo a se capacitar. Logo, quando eu falo de uma comunicação mais capacitação e transformação, o profissional de comunicação passa a ter outros papéis e outras responsabilidades muito mais ousadas. E eu acho que as empresas têm que buscar um comunicador menos jornalista na essência e mais curador, mais estratégico, mais visionário, mais influenciador, que é um papel muito diferente do que as universidades ainda formam. Estamos no meio de um processo de aprendizado. Normalmente as empresas de tecnologia têm um lado mais avançado nisso, mas nós temos tecnologia, o que ajuda muito.

**A comunicação por meio de qualquer dispositivo tecnológico funciona? Ou você acha que o que funciona mesmo é olho no olho?**

Eu acho que depende muito da liderança, depende absolutamente de como você enxerga a liderança. Nosso atual presidente é o cara das redes sociais, do blog, que comenta discussões nos fóruns, que leva para a rede discussão de temas mais polêmicos e difíceis. Normalmente as empresas que entram em blogs e redes somente disponibilizam assuntos leves e simples, o que faz com que a real discussão aconteça nos corredores, uma vez que o empregado não lê o que interessa no mundo virtual. Em 2009, nosso vice-presidente, chegou à conclusão que ele queria lançar um blog para falar com seus cerca de dez mil empregados. Foi uma experiência interessante! Logo no primeiro *post*, os executivos entraram e deixaram comentários parabenizando, o que motivou o VP. No segundo *post*, sem nada de novo no que publicou, ele recebeu poucos comentários. Com isso, ele ficou chateado e foi espaçando as publicações. O blog não durou quatro meses porque ele não levou a conversa dos corredores para dentro do blog, ele escreveu mais do mesmo do que todo mundo já sabia, pois já tinha saído na intranet e na imprensa. Os temas polêmicos, de real interesse, que ele precisava se posicionar, que ele precisa falar, não foram tratados. Logo, a conversa virtual só dá certo se abordar temas que não aparecem em uma intranet, aí realmente a conversa existe porque o diálogo de corredor é assim. Na minha empresa temos vários exemplos de blogs que dão certo e que não dão certo. Outro exemplo bom é de uma das nossas operações no interior de São Paulo, que é o segundo maior centro de serviços da empresa no mundo. Em 2009, alguém teve a ideia de criar uma comunidade para essa unidade para compartilhar informações, dar opiniões, tudo com aquela ilusão de que os empregados estão ansiosos para falar sobre isso. Criou-se o projeto, todos aprovaram e colocaram a comunidade no ar. Em três, quatro meses, a comunidade se tornou o maior classificado da empresa no mundo, vendendo-se de tudo. Meu ponto é que só temos esse diálogo virtual paralelo funcionando se levarmos a conversa face a face para lá. As empresas normalmente não fazem isso por medo de exposição, falta de controle. As empresas têm ilusão que controlam a comunicação interna porque controlam os canais. Por isso que todos ficam com mural, com newsletter, com intranet com pouco espaço para comentários. Mas a real conversa acontece no corredor.

**Formar uma narrativa em uma empresa é uma coisa muito única. Onde está a sensibilidade, onde começa esse trabalho de permitir que as pessoas tenham seu espaço, a sua oportunidade de falar o que é importante para elas. Como você enxerga a criação desse ambiente dentro das empresas?**

Em uma visão prática, temos dois aspectos a considerar e de novo caminhos em liderança. Não adianta tentarmos criar um ambiente colaborativo, aberto, em que as pessoas possam se posicionar, se o presidente e os executivos entram na empresa e não dão nem bom dia. Então existe um aspecto cultural que é o cerne de todo problema. Se a empresa é fechada, tanto interna quanto externamente, não delega, tem um cerceamento interno muito grande, criar um ambiente aberto não vai funcionar, porque tem um aspecto cultural que é muito maior que tecnologia. Primeiro, tem o lado cultural, se a empresa já é aberta, tem jogo de cintura, aí vai funcionar muito bem, senão não funciona. O segundo aspecto é que muitas das empresas querem fazer esse processo de uma maneira radical, anunciando que a partir de agora tudo vai ser aberto e todos podem colaborar. Não

vai funcionar porque nunca foi assim. Em 2005, criamos uma plataforma para que cada empregado pudesse criar blogs, fóruns sociais, e os houve aquele pensamento do que estávamos querendo, pois nunca teve aquele ambiente aberto, para cada um poder escrever o que quisesse dentro do que era sua especialidade e desde que não fossem assuntos confidenciais. Esse projeto só começou a decolar em 2006 e em razão de um processo muito interessante. Em 2005, quando esse ambiente lúdico foi criado, os times de projetos descobriram que você criar um *wiki* com todo mundo colaborando, editando o documento e compartilhando, era uma ótima ferramenta para guardar toda a memória do projeto para o futuro.

### **Isso hoje é uma cultura sedimentada? As pessoas de fato o fazem?**

Sim. Hoje devemos ter uns 70 mil *wikis*, mais de 10 mil blogs, de todos os assuntos, desde nanotecnologia até carrinho de bebê. Na empresa em que estou pode-se criar blog para falar de qualquer coisa e, como no mundo real, os mais interessantes sobrevivem e os menos interessantes morrem. Nós não temos controle nenhum sobre eles. O que aconteceu em 2005 foi que os *wikis* começaram a explodir, pois nós temos uma comunidade técnica muito grande. Em 2006, os participantes desses *wikis* começaram a ver que tinham mais coisas a falar do que somente sobre o que estavam contribuindo no projeto, que tinham uma visão pessoal sobre aquilo, e assim começaram a criar blogs para expor a própria opinião. Dessa forma a “coisa” pegou! Cerca de dois a três anos depois, houve uma explosão das redes sociais tanto para dentro quanto para fora. Então é muito difícil fazer uma mudança de ambiente de uma maneira muito drástica para a empresa toda. A minha sugestão é fazer pequenos pilotos. Quando você percebe que a cultura está legal, que tem o apoio da liderança, que os funcionários estão dispostos a isso, aí sim você cria um projeto piloto para discutir o lançamento de um produto, ou uma estratégia qualquer. Por exemplo, fizemos uma vez um grande fórum de discussão para falar sobre etiqueta, a roupa para usar no trabalho. Como tinham muitos jovens entrando na companhia, não dava mais para usar terno todo dia. Discutimos questões como tênis pode ou não, qual o tamanho ideal da saia e assim por diante. Você vai criando esse ambiente colaborativo, e faz a coisa acontecer. Então ter um piloto, com um assunto limitado, com tempo para acontecer, funciona bem. Se você conseguir fazer um piloto com um tema de interesse pessoal, que toque o empregado, é melhor ainda.

### **E qual é a contribuição dessa abertura para engajamento?**

O vínculo entre abertura e engajamento é total. Eu acho que você permitir que funcionários, tanto diretos quanto terceiros, falem e se exponham de uma maneira clara e transparente contribui muito para o engajamento porque a pessoa se sente valorizada. O nosso presidente atual é um grande exemplo. Ele tem o blog dele, Facebook, Twitter. Se alguém comenta, não importa quem seja, ele responde. E como temos um ambiente bastante aberto, as pessoas comentam de forma contundente, de uma maneira um pouco mais polêmica. Mas isso fomenta o engajamento. Claro que tem o lado negativo, pois você torna a empresa muito mais questionadora. E, por isso, precisa estar com a cultura da empresa preparada para enfrentar esses questionamentos, pois nem sempre isso é bom. Mas é preciso fazer uma opção: ou cria um clima fechado e todos são soldados, ou cria um senso de “coparticipação”. Tem um preço, mas eu acho que pode ser legal. Um dos pontos que complicam um pouco esse processo é quando, como é o nosso caso, tem um processo de decisão de colegiado. Uma tomada de decisão de consenso em um ambiente muito colaborativo onde todo mundo se posiciona, gera muitos questionamentos. Então as discussões são sempre muito demoradas e acaloradas.

### **Na prática, vocês têm algum tipo de trabalho orientado para a cultura?**

Sim, nós temos uma discussão muito grande sobre cultura e isso está relacionado um pouco com a marca. Nós somos uma empresa de 100 anos e a unidade brasileira foi a primeira fora dos Estados Unidos. Quase sempre os grandes projetos de comunicação interna tocam em cultura ou sempre tem um viés de cultura. Não é algo somente de RH. Parte do nosso peso nessa discussão vem do nosso vice-presidente de comunicação, que é uma pessoa que está há mais de dez anos na posição e é muito contundente. Ele trabalha comunicação de transformação, sempre olhando no longo prazo. Então temos uma discussão muito forte de como é o empregado hoje, como ele será dali a cinco e dez anos. Como vamos fazer para levá-los até lá, com quais mensagens. Evidentemente há mudança de pessoas, mas discutimos isso de uma maneira muito ampla. Cultura é uma discussão de alta prioridade.

## **Entrevistada K**

*A Entrevistada K é formada em Comunicação Social. Ao se formar, ingressou em uma importante e respeitada instituição de ensino superior na qual já está há mais de 30 anos. Neste período acompanhou a expansão da instituição pelo Brasil e passou por diversas áreas como exportação, comunicação e marketing, comercial, MBA e pós-graduação.*

**Você menciona que o líder deve “ver a floresta inteira e não somente a árvore” e que o jovem de hoje tem uma visão compartimentada das coisas. Você acha que isso é uma marca moderna ou é algo que você vê se transformando nesses 30 anos que você acompanha esses novos líderes entrando no mercado?**

Eu acho que é algo que vem se deteriorando. Um exemplo é minha graduação em comunicação. Na minha época, falávamos em comunicação integrada, em juntar os esforços de relações públicas, publicidade e jornalismo. Você se formava nas três disciplinas. Uns três anos após minha formação, esse programa foi fatiado e cada turma começou a fazer só um curso, vendo só uma parte. Então essa capacidade que tínhamos de ver o todo nessa comunicação integrada foi perdida, levando o profissional a ver a sua árvore e menos a floresta. Então eu acho que vem se deteriorando, mas é algo que vem do passado. Por exemplo, meu pai, que não tinha graduação, tinha uma empresa que ele conhecia inteira, sabia o processo de A a Z, porque o negócio estava na mão dele, e era um negócio grande que começou pequeno. À medida que as organizações crescem cada um começa a fazer um pedaço, e muitas pessoas não têm curiosidade em saber do entorno. Quando eu faço uma entrevista com alguém, eu me preocupo mais com as perguntas que me fazem do que com as respostas que me dão porque as respostas são mais ou menos prontas. Já as perguntas são fundamentais. Quando eu converso com uma pessoa que não me faz perguntas, eu saio com a sensação de que ela não sabe onde ela está, pois ela não sabe nem perguntar.

**Quando você observa que uma pessoa está bastante focada em uma atividade específica que ela executa, qual o impacto disso? O que está no entorno dessa superespecialização?**

Eu acho que são dois caminhos, um da empresa, que leva a pessoa de um lado para o outro, e o outro que depende do perfil da pessoa. Se for uma pessoa engajada, ela vai procurar saber por que ela tem que levar aquele pacote de um lado para o outro. É um caminho de mão dupla. Mas acho que as empresas estão contribuindo para essa coisa cada vez mais fechada e menos o todo. Acho que é mais pela própria lógica da empresa grande. Nesse contexto, voltamos ao Taylor, onde cada um aperta o próprio parafuso e ninguém sabe o porquê está apertando. E isso é um paradoxo, porque vivemos hoje em um mundo completamente em rede, interligado. Um acontecimento na China faz desencadear uma série de ações talvez até para nossa vida pessoal. Então é preciso ter essa capacidade de saber o que a China está fazendo que possa intervir no nosso negócio. Mas eu acho que é essa capacidade que precisamos ensinar para as pessoas. Voltando para a comunicação, acho que começa por ela se conhecer, se entender, descobrir os pontos fortes e os desenvolver, entender qual a sua contribuição para aquela sociedade ou negócio, por mais que seja apertar um parafuso. Um carro com um parafuso solto pode causar um acidente sério. Então até o empregado que só aperta o parafuso tem importância para o negócio. Há um paradoxo aí. Primeiro eu acho que existe uma fala das organizações no sentido de buscar essa competência da visão integrada. Mas por outro lado tem uma ação de fazer com que a pessoa fique cada vez mais na sua caixinha. E as pessoas também têm uma fala, um desejo de saber do todo, mas é mais fácil fazer só o que é sua responsabilidade do que ir atrás de como funcionam outras coisas.

**Quando você conversa com estudantes em geral, qual a relação que eles têm com o trabalho? Daria para dizer que, em geral, existe um comportamento que é fácil de notas do que se espera da empresa ou isso é individual?**

No geral é o comportamento de “eu trabalho e você me paga”. Mas os jovens buscam mais do que nós buscávamos. Eles não buscam só um bom salário. O salário é importante, mas não é o mais importante. Eles buscam coisas como qualidade de vida, a razão de ser da organização, se é relevante ou não, procuram até se a organização tem uma boa imagem e se é ética. A grande questão é que eu vejo que eles não sabem aguardar para colher os frutos. Antes de a árvore crescer e dar o fruto, eles já mataram a planta, saíram e já estão em outro lugar. Com isso, se perde um pouco essa visão um pouco mais alargada de aquilo tudo que eles achavam que valia ali naquele momento simplesmente por pressa, por ansiedade de trocar. Quando eu conto que estou há 30 anos na mesma empresa e sou casada há 34 anos, os alunos levam um susto e acham estranho. Sempre digo para eles que casamento e empresa são muito próximos porque tem todo o lado do amor àquilo que você faz, do compromisso, tem o lado de relevar algumas coisas, da perseverança. Então eu uso esse exemplo para falar sobre a questão da perseverança. Se você acredita na causa, se existe uma afinidade entre as duas partes, tem que perseverar para ver a árvore ser plantada, crescer e frutificar. Você pode até optar por outro lugar, mas você precisa ver esse ciclo começar e terminar. E hoje os jovens não têm paciência ou essa capacidade de preservar. Mesmo assim, acho que eles buscam mais coisas do que a gente buscava. Eu buscava um bom salário e realização profissional, e estava pouco me importando se eu ia me matar de trabalhar. Hoje, meus dois filhos optaram por serem donos do próprio negócio e não quiseram meu exemplo, pois eles estão dispostos a fazer menos sacrifícios do que eu fiz.

**Como você acha que é a habilidade de comunicação desses novos gestores? Como é a capacidade dialógica deles?**

A capacidade de dialogar é fundamental para um líder e vejo que cada vez mais eles estão com dificuldade nesse aspecto, o que vem da tecnologia. É muito mais fácil escrever um e-mail, mandar uma mensagem, do que olhar no olho da pessoa e conversar o que toca o coração dela.

**Você acha que as empresas têm espaços dialógicos?**

Acho que isso não está na pauta da empresa. Acho que as organizações, e como consequência as pessoas ou vice-versa, entraram nessa ação de que comunicação é informação. Comunicação é mais do que informar. Quando eu conto os meus exemplos e minha história, eu fico com a sensação de que os alunos tiveram mais do que informação, eles tiveram inspiração. Acredito que as empresas perderam a capacidade de inspirar, influenciar e apaixonar pela comunicação, e aumentaram a capacidade de informar. As situações ficaram mais mecânicas e com mais hora marcada. Tem o dia, duas ou três vezes ao ano, que eu chamo o empregado para fazer suas metas e para dar *feedbacks* bons e negativos. Mas e aquele aconchego bacana, de quando a pessoa faz algo legal, que você chama e reconhece? Temos feito pouco isso. Por falta de tempo, por excesso de tarefas e porque é difícil para as pessoas cada vez mais olhar no olho e dar um *feedback* genuíno.

**De onde vem essa dificuldade em dar *feedback*?**

Agradar é sempre mais fácil do que desagradar. Ou você entra em um “fodeback”, que é bastante comum e você acaba com a relação, ou você faz para cumprir tabela. Não acredito que isso é privilégio das gerações mais jovens. Acho que é um processo evolutivo, ou “involutivo”, das pessoas, dos gestores, das organizações. Falar, comunicar, contar casos, usar narrativas, usar exemplos, usar

metáforas, têm sido cada vez mais raro. Seja pela falta de tempo, seja pela falta de habilidade, seja pela tecnologia. Uma metáfora na máquina tem pouco valor.

**Você acha que se nós tivéssemos que alocar as empresas nas imagens de Morgan, nós estamos mais próximos da máquina do que do ser vivo?**

Eu acredito que estamos nessa maluquice que é a máquina. E, embora eu tenha consciência disso, muitas vezes eu vou para o lado da máquina, que é mais fácil e mais rápido.

**A empresa, que está tão preocupada com as habilidades de inovação, mecaniza a relação e a entrega. Como fica a capacidade de inovar nisso tudo?**

Eu acho que estamos vivendo um mundo dos paradoxos. As empresas nunca incentivaram tanto os processos de inovação e de criatividade. Mas é uma inovação que tem hora marcada para acontecer, como por exemplo, com workshops de inovação, e a coisa não funciona bem assim. Às vezes as melhores ideias e inovações não surgem com hora marcada porque é um insight, surge do nada. Nós queremos, sabemos que precisamos, mas não achamos o caminho para algo novo. Anda meio difícil fazer isso e a falta de tempo é real. Nós não conseguimos parar para pensar. O jovem valoriza a qualidade de vida, mas como que elealaria não à empresa e valorizaria a qualidade de vida? É um dos paradoxos que vivemos.

**Existe uma discussão sobre sentido de trabalho nas organizações? O aluno traz para cá essa discussão?**

Eu acho que as empresas não têm discutido esse tema e eu acredito que é uma discussão que ajudaria ou pelo menos daria sentido para alguns. Mas não é uma conversa que seria de A a Z. Um exemplo é o excesso de pessoas que fazem *coaching*. Acho o processo importante, mas as pessoas estão buscando a resposta que elas precisam no outro. Mas a resposta não está no outro, está na própria pessoa. Claro que algumas pessoas realmente precisam do processo, mas a grande maioria pode ser seu próprio *coach* ou ter um chefe *coach*. Se a liderança *coach* fosse menos falada e mais exercida, as pessoas não precisariam pagar *coaching* para saber o que querem da vida. Agora, o sentido do trabalho, em muitos casos, nem o *coaching* discute. O que te move? O que te faz sair de casa? É dinheiro, não é dinheiro? E essa discussão não está acontecendo nem na academia. Eventualmente tem um aluno que pega esse tema e vai trabalhar. Mas não vejo nem instituições internacionais fazendo.

**Eu vejo muitas empresas preocupadas com legado, e não é incomum aparecer no meio dessa discussão o termo gestão da complexidade. Como trazer essa visão do uno e do múltiplo? Onde estão os espaços de discussão disso?**

Acho que estão perdidos. Acho que estão nos unos apenas.

**Eu tenho conversado com muitas pessoas e tenho ouvido muito que estamos cada vez mais individualistas. Você concorda com isso? Essa seria uma das dificuldades de olharmos sistemas mais complexos?**

Eu concordo com a afirmação. As pessoas estão muito centradas em si mesmas, cada um por si. Mas por outro lado, eu vejo nessas gerações mais jovens um desejo de fazer mais pelo todo. Talvez eles não saibam como e aí existe um grande espaço para as instituições de ensino atuarem, embora eu ache que elas não estão atuando como deveriam. Porque se por um lado nós estamos muito

individualistas, por outro lado nós estamos pensando mais na sociedade que nos cerca. As manifestações do ano passado são um exemplo. Quando eu tinha meus 19 anos eu nunca me engajaria em uma situação como essa, porque eu tinha uma história das revoluções contada pelos meus pais que gerava um medo. Hoje os jovens saem mais, se expõem mais, se apropriam mais do espaço. Há um espaço de mais liberdade e menos medo e uma luta do todo. Mas eu acho que eles não sabem como fazer e as instituições de ensino não estão sabendo aproveitar. Acho que tem mais culpa do sistema de ensino do que dos próprios indivíduos.

### **Hoje quais são as preocupações das instituições de ensino quando olham para a formação de liderança?**

Isso varia muito de linha de escola e de país. Vou te falar da fundação que eu trabalho. Nós temos uma preocupação muito grande com a formação além do técnico. Nós queremos sim que o aluno saia daqui com uma boa formação gerencial, mas esperamos dele mais do que isso e oferecemos a ele mais do que isso.

### **E ele aceita? Ou ele ainda é uma pessoa que vem buscar instrumental?**

Eu não só acho que ele aceita, como ele vem na expectativa de ter mais do que o instrumental. Nós temos um programa no qual o TCC é realizado com ONGs. Eu sempre pergunto para os alunos sobre o que eles ganharam em contribuir para uma ONG, e a resposta que sempre ouço é que é uma mudança na forma de pensar, na forma de ver o mundo, na forma de enxergar a sua contribuição para o todo e não para o meu proveito próprio. Eu sinto que muda o patamar da vida deles ao ver uma realidade que eles não conhecem, mas que eles sabem que existe. Mas é diferente saber e ver, eles não estão acostumados. Eu vejo que eles recebem bem, mas acho que as escolas, assim como a fundação, ainda estão engatinhando nesse quesito de propiciar que o aluno saia com mais perguntas do que com respostas.

### **Outro dia eu vi o resultado de uma pesquisa que diz que uma das coisas que o brasileiro mais busca em seu trabalho é estabilidade. Porém nós vivemos em um ambiente de cada vez mais incerteza. Como buscar tanta estabilidade em um ambiente incerto? Como a gente prevê, provoca ou olha para o futuro em termos de gestão de liderança, olhando na formação do futuro, com tanta incerteza?**

Eu penso que existem pessoas que lidam bem com esse ambiente e transformam essa capacidade em lidar com essa incerteza em algo produtivo. Então elas alavancam suas carreiras, elas vencem seus medos, inseguranças, ou seja, esse limão vira uma limonada. Por outro lado, tem um grupo mais numeroso de pessoas que sofrem muito com isso. Vemos um número cada vez maior de jovens que se entregam aos remédios, às bebidas, às drogas, às fobias e aos outros vícios, como forma de extravasar o excesso de ansiedade misturada com um excesso de frustração, pressão. As pessoas nas empresas estão muito doentes porque não conseguem lidar com essas questões. Mas tem pessoas que transformam isso em uma energia para conseguir mais, e nem é uma questão de dinheiro, para fazer coisas novas. Será que não deveríamos ajudar as pessoas com mais dificuldades a lidarem com isso? Porque esse ambiente de pressão, de improviso, da mudança, da incerteza da instabilidade não vai mudar. E como consequência vemos um monte de gente estudando para fazer concurso público pela segurança que representa e não pelo sentido do trabalho. Tenho uma sobrinha que se formou agora, aos 22 anos, e já na época do vestibular foi difícil escolher a profissão, fez vários testes vocacionais e escolheu química. Um ponto que eu acho que devemos pensar é que escolher a profissão aos 18 anos é um risco, pois nós não sabemos lidar com a frustração e retomar a rota. Agora ela está fazendo concurso para qualquer coisa porque vai ter segurança, não vai ser mandada

embora e assim por diante. Então nesse sentido, o significado do trabalho não vale nada. Não é algo feito, porque gera valor para a sociedade se eu trabalhar em determinada área, é só um jeito de não ter perda e só ter ganhos. Ela não tentou fazer valer os cinco anos investidos na faculdade. E são muitos que fazem isso. É só o medo do risco? Não sei.

**Muito do que eu ouço dos jovens que buscam concurso público é o medo da inadequação, de ser percebido como alguém que não deu certo. Isso é muito forte hoje. E são jovens que decidem prestar concurso sem antes mesmo de ter experimentado o mercado. E não são poucos.**

E será que esse medo não vem de uma estrutura familiar que cobra muito sucesso, de uma escola que não prepara para a vida profissional? Eu acho que as escolas têm um terreno importante para trabalhar essa questão de dar um espaço ao jovem, de ser um espaço livre, um espaço onde não tem pressão da família, um espaço onde pudéssemos refletir um pouco com eles, ajudar nesse processo de reflexão para não deixar o medo ser maior que a vontade. Mas é difícil de ser feito. Aqui, nós temos um lugar chamado Apoio à Carreira, que é um momento em que os alunos sentam para falar sobre o que tem feito da vida, sobre suas ansiedades. É pouco, mas é um caminho interessante, já que até onde eu sei é bem incomum nas universidades.

**Quando eu olho todo esse movimento do sujeito no mercado em relação a sua vida, a impressão que tenho é que as pessoas não se ouvem. Eu queria saber sua opinião a respeito.**

As pessoas não se ouvem mesmo. A primeira disciplina do nosso programa se chama “O Líder de Si Mesmo” e é a matéria que mais mexe com as pessoas. Nós usamos uma ferramenta chamada *Facet*, onde se tem oito pontos e você vai ligando os pontos para formar um desenho. Nós fazemos na sala de aula com os alunos e eles se surpreendem e até se assustam com o que veem. A figura de uns fica igual a dos outros, esses são os bem resolvidos. Mas tem uns que consideram que a afetividade deles é altíssima e no desenho deu um, o que é um susto para eles. As pessoas têm muita dificuldade de se ouvir e de ouvir o outro. Elas só querem falar. E não acho que é só o jovem. Eu percebo que tem muito profissional com muitos anos de trabalho, que vem nessa toada de ser o que não é, de querer parecer ser diferente, de falar mais do que ouvir. Acho que, sobretudo, há uma necessidade de se ouvir muito grande, o que é muito difícil, não é fácil entrar em si e percorrer suas entranhas. E ao amplificar você tem pessoas mais doentes, mais infelizes, que usam subterfúgios para buscar a felicidade em coisas que não dão felicidade. É alta a quantidade de gente tomando remédio para controlar ansiedade porque não consegue lidar com pressão, lidar com problema, é assustador.

## **APÊNDICE D**

### **ENTREVISTAS COM GESTORES**

#### **Entrevistada M**

*A Entrevistada M trabalha no segmento de serviços de pesquisas clínicas para a indústria farmacêutica. Trabalhando parte do tempo em casa, conta com uma equipe quase 100% remota. Além de equipe no Brasil, conta com empregados na Colômbia, Argentina, Chile e Estados Unidos.*

#### **Qual é a sua definição pessoal para “diálogo”? O que te vem em mente?**

Vem em mente a troca de ideia. Uma conversa entre pessoas.

#### **Existe alguma situação ideal para esse diálogo acontecer? Alguma condição?**

Deve haver o mínimo de interação e conexão. Porque se não houver isso, você não consegue atingir a outra pessoa, deixando de ser um diálogo e se transformando em um monólogo.

#### **A partir disso, você poderia dizer que todo o tipo de interação que você tem é um diálogo?**

Não necessariamente. Diálogo é quando “flui” a comunicação entre as pessoas. Às vezes você tenta ter essa fluidez na comunicação, mas nem sempre consegue. Isso por vários fatores. Pode ser uma resistência por parte da outra pessoa, uma falta de interação com ela ou o fato de não conhecê-la bem. Até você conhecer como a pessoa “funciona”, você não consegue estabelecer o nível de diálogo esperado.

#### **Quando você fala em conhecer melhor as pessoas para facilitar o diálogo, que tipo de questão está envolvida?**

Vou te dar um exemplo. Eu trabalho com as pessoas dos EUA e, no começo, era uma caixinha de surpresas pra mim. Então, eu pensei: “como é que eu vou estabelecer uma comunicação remota com essas pessoas, que têm uma diferença cultural tão grande?” e, falando com outra gestora, a gente pensou em fazer uma aproximação pessoal, e não profissional. Ela preparou um slide exibindo a minha foto e falando um pouco de quem eu era, do meu conhecimento, um pouco da minha vida pessoal, o que eu gostava de fazer, se eu tinha filhos, cachorros etc. Também destacamos onde eu estava localizada, porque você sabe que as pessoas dos EUA tem uma visão um pouco limitada do resto do mundo, na maioria das vezes. Tanto é que na primeira conversa que eu tive com americano, ele me perguntou “como está o tempo em Buenos Aires?”. Para quebrar o gelo, nós precisamos mostrar mais sobre quem somos e também saber mais sobre quem são as outras pessoas. Eu perguntava a gestores anteriores das pessoas, sobre como elas eram, qual eram os seus estilos de comunicação, etc. Foi por aí que começamos a estabelecer um diálogo.

#### **A empresa motiva esse diálogo entre os empregados?**

Sim, motiva.

### **Como a empresa faz isso?**

Recentemente, nós tivemos cursos com a consultoria americana AMA. Eles deram vários treinamentos para os gestores, como o *Coaching at Distance*, Trabalhando com Diferenças Culturais e Comunicação Assertiva. A empresa nos estimula e desenvolve bastante essa questão de comunicação.

**A partir dos títulos que você mencionou, eu entendo que a empresa, quando fala em comunicação, tem um aspecto de comunicação como meio, mas também tem elementos de Recursos Humanos envolvidos, como a questão do *coaching*. Essa é a abordagem da empresa?**

Isso mesmo! Por ser uma empresa global, em que a maioria dos departamentos trabalha dentro da estrutura global, e não regional.

### **Quem coordena esses cursos? Recursos Humanos ou Comunicação?**

Nós temos um grupo de treinamento que trabalha junto ao RH.

### **O que você tem de veículo a sua disposição para se comunicar?**

Nós utilizamos uma ferramenta similar ao *communicator*, que usamos bastante para fazer reuniões virtuais de teleconferência (nada visual), e também conseguimos fazer compartilhamento de tela. Assim a comunicação fica mais fácil, principalmente na questão da diferença de línguas. Se eu mostro na minha tela sobre o que eu estou falando, fica muito mais fácil para eles entenderem a mensagem que eu quero passar. Essa ferramenta é essencial.

**Esse suporte visual que você mencionou ser relevante, é só por causa da língua ou por outras razões?**

Para o *mentoring* e o *coaching* também.

### **Você tem alguma outra ferramenta na qual consiga ver de fato as pessoas?**

Virtualmente não.

### **Você acha que isso faz falta? Em que sentido?**

Faz. Muita. Faz parte do processo de criação da conexão. Se temos um contato visual, sabemos como a pessoa é. É outro nível, um nível mais avançado no processo de comunicação.

### **Além dessa espécie de *communicator*, vocês têm alguma outra ferramenta?**

Não. Basicamente é isso. É vinculado ao nosso telefone, então parece uma empresa de telemarketing, porque ficamos o dia inteiro com fone de ouvido.

**Fora as questões do trabalho em si, quais outros temas são comuns nas conversas que você mantém com o time?**

Eu tento falar sobre questões pessoais, antes de entrar em assuntos profissionais. Pergunto como foi o final de semana, se está tudo bem... Assim as pessoas se sentem a vontade para falar mais sobre sua vida pessoal. Apesar de haver aquelas que não falam muito, a maioria fala sobre filhos, família, cachorro etc. Eu acho que isso é bom pra quebrar o gelo no começo, porque você consegue ter mais interação com a pessoa, ela se sente mais confortável de conversar e falar as coisas pra você.

**O que é mais difícil nesse processo de interação?**

O que é mais difícil é trabalhar com as pessoas em termos de comunicação, é quando você tem que comunicar alguma coisa que elas já reconhecem ser algo ruim, como dar um *feedback* negativo ou passar uma mensagem que não é boa pra elas. Por exemplo, aqui no Brasil nós temos o dissídio e, por isso, muitas vezes a gente não tem um aumento do salário compatível com *performance*. Esse tipo de comunicação é difícil, nós gestores já sabemos que vai ser uma conversa complicada, que não vai ser bem recebida pelo funcionário e que talvez até gere uma situação de conflito, na qual eles vão pedir coisas que a gente não tem poder de mudar.

**Como você gerencia esse tipo de questão, em longo prazo? Aconteceu um ano, aconteceu outro ano, como fica a relação com as pessoas? Você sente que estremece, ou que isso é só uma peça dentro de um contexto maior?**

É uma peça dentro de um contexto maior. Se nós formos honestos e muito claros com as pessoas, elas acabam entendendo. Agora, se damos uma mensagem de maneira muito superficial, isso quebra a confiança e a comunicação fica completamente desgastada.

**Quando você pensa em uma única pessoa do seu time, de quanto em quanto tempo você fala com ela? Essa interação costuma ser semanal?**

Pelo menos uma vez por semana eu falo com todo mundo, porque essa é a mensagem da empresa. Eles até abrem uma exceção quando são pessoas muito seniores, independentes, que não precisam de gerenciamento muito próximo, mas é preferencialmente semanal.

**Existe algum assunto sobre a empresa, em geral, que todos os funcionários querem saber?**

Sim, todos os funcionários querem saber sobre plano de carreira.

**E essas “grandes narrativas organizacionais”, como visão, missão, valores, pra onde a empresa está indo, posicionamento estratégico etc. Esse tipo de informação chega ao funcionário?**

Muito fortemente. Tivemos recentemente uma mudança de marca, missão e visão da companhia. Foi realizada uma campanha muito forte, por vários meios, principalmente pela página da empresa. Vários vídeos, palestras... Uma série de iniciativas de comunicação feitas para deixar bem claro qual é a nova missão, visão e marca da empresa.

**O quanto você, como gestora, tinha responsabilidade ao falar sobre essas questões para eles?**

A responsabilidade era muito grande. Nós recebemos um manual contendo o que, como e quando falar sobre esse assunto com eles. Nesse manual tinha até um link para você confirmar que tinha passado aquela informação para os seus funcionários. Ou seja, a empresa queria assegurar-se 100% de que todos os gestores baixaram aquela informação.

**E o material recebido, você considera adequado para as suas necessidades de gestora?**

Na verdade eu achei um pouco extenso, acho que a mensagem poderia ser um pouco mais curta e objetiva.

**Quantas páginas continuam?**

Mais ou menos 50 páginas.

**E quando acontece algum ruído na comunicação, como você percebe isso se não está frente a frente com as pessoas?**

Quando a gente conversa por telefone, dá pra sentir certo desconforto pela voz ou pela maneira como a pessoa se expressa. Ela não fica à vontade para falar sobre o assunto e dá alguns indícios de ruídos.

Ainda sobre o manual de comunicação, uma coisa muito ruim que aconteceu, no nosso caso, é que eles globalizaram demais o processo. Sugeriram um exercício que a gente tinha que realizar com os funcionários que era muito americanizado, como fazer um grupo, colocar um *work sheet* para completar, sendo que nossa cultura é muito mais de falar, discutir. Então, entendemos que não era muito aplicável a nossa realidade e que não traria os resultados esperados e, por isso, adaptamos um pouco a maneira de fazer isso.

**Mas a empresa achou válida essa adaptação?**

Nós tivemos um pouco de liberdade pra fazer isso. Tínhamos que fazer aquele exercício, mas não necessariamente daquele jeito. Chegamos a discutir com o RH e eles disseram que tudo bem se fizéssemos um *brainstorm* ou um workshop.

**Você sente fortemente esses diferentes estilos entre diferentes gestões, como do que vêm dos EUA ou da América Latina?**

Sim, é muito diferente. No nosso caso, não consideramos América Latina e América do Norte, é só América. As reuniões de gestores do meu grupo acontecem com pessoas dos EUA e do Canadá, então nas discussões sentimos uma diferença nas perspectivas e dúvidas muito discrepantes em relação às nossas.

**Voltando à questão dos treinamentos. A sua empresa tem uma área de Comunicação estabelecida?**

Tem uma área global, nada local.

**E como você avalia esse suporte de gestão que a área de Comunicação especificamente te dá?**

Poderia ser melhor.

**Em que sentido?**

Poderia ser um pouco mais customizado.

**E os assuntos que, em geral, chegam da Comunicação Corporativa. Eles conversam com a sua realidade ou você acha que são assuntos sem importância?**

São muito importantes e relevantes. Mas vem muito quadrado, muito focado no estilo Americano.

**Você falou bastante de cultura. Quais elementos da cultura organizacional você acha que favorecem a interação e o diálogo?**

Essa liberdade que a empresa nos dá, de ter conversas objetivas e diretas com os funcionários. Não ter essa coisa velada, de retaliação, que muitas empresas têm.

Nós temos uma filosofia nova chamada "*Hight Performance Culture*", que contém quatro elementos. Um deles é "*I say what I think*" (eu falo o que eu penso). A empresa nos dá essa liberdade, não no sentido de reclamar, mas no sentido de dizer o que não está bom e propor melhorias.

**Esse é um traço de cultura que os funcionários, em geral, entendem? Ou seja, eles percebem e falam sobre isso com tranquilidade?**

Percebem e falam. Os nossos funcionários são bastante honestos na comunicação. Eles falam aquilo que eles realmente pensam.

## **Entrevistado N**

*O Entrevistado N conta com mais de 12 anos em posição de liderança. Ao longo da sua carreira, desenvolveu a habilidade de ouvir mais os liderados, para poder entender suas necessidades e, a partir deste conhecimento alinhar as expectativas das empresas pelas quais passou. Atualmente conta com uma equipe de 35 pessoas sob sua liderança.*

### **O que você considera por “diálogo”?**

Diálogo é quando os dois interlocutores tem o mesmo espaço para expor suas ideias e debater um assunto.

### **Você considera todo tipo de interação um diálogo?**

Acho que sim. Principalmente quando você alcança uma maturidade no conhecimento entre líder e liderado. Quando esse relacionamento ainda é jovem, a gente precisa garantir que a mensagem foi entendida do outro lado.

### **Então você acha que diálogo é algo que melhora com o tempo?**

Com certeza, vai atingindo um grau de maturidade no qual quanto mais diálogo você tem, mais as pessoas se alinham às metas e aos objetivos a serem alcançados. Se as pessoas estão motivadas e conhecem esses objetivos, o diálogo se torna muito fácil.

### **Você identifica espaços de diálogo formalizados pela organização?**

Sim. Nós temos reuniões gerenciais onde nós alinhamos as estratégias, revemos os resultados e discutimos planos de ação. Temos reuniões entre as áreas, entre líderes e liderados, para poder fazer correções em algum fluxo ou processo. Temos também uma reunião onde a direção da companhia demonstra os resultados e as novidades do momento para toda a equipe.

### **Você diria que alguma delas é mais eficiente do que as outras?**

Não. Todas são importantes.

### **No seu dia-a-dia de diálogo com seu time, isso tem um tempo médio para acontecer ou é à medida com que surgem as necessidades? O quanto formal ou informal você torna esse contato com seu time?**

Nós temos comunicações formais que são conversas periódicas que fazemos com o grupo de forma que a informação seja igual para todos, mas também existem outras reuniões necessárias para corrigir alguma coisa pela qual não dá tempo de aguardar para tomar uma ação.

### **Existe algum tipo de assunto que, em geral, os seus funcionários querem saber?**

Não saberia te dizer se isso é de forma geral, mas na maioria das indústrias que passei, talvez varie, é a questão de reestruturação. Isso deixa todo mundo muito ansioso, inseguro ou excitado.

**Como as pessoas se manifestam? Elas tendem a te procurar mais ou menos nessas ocasiões?**

Existem pessoas com os mais diferentes perfis. Tem pessoas que querem participar, saber o que está acontecendo e fazer parte da decisão, tem pessoas que se escondem, pessoas que são mais tímidas, mas acabam participando, têm aquelas que se revoltam etc. Depende do perfil.

**Qual é o seu sentimento nessas situações?**

Eu tento enxergar o negócio como se fosse meu, então nessa hora eu me vejo como um funcionário mesmo, com uma missão para implementar, e tento ficar um pouco mais frio. Esse meu perfil é um pouco difícil, mas não vejo outro caminho.

**Quando você percebe que existe um ruído na comunicação, que tipo de coisas que acontecem no dia-a-dia que te dão esse insight e como você faz o resgate disso?**

O resgate tem que ser imediato. Se alguma comunicação não aconteceu ou não chegou como tinha que chegar, precisamos consertar de imediato. De alguma forma, isso sempre acaba chegando ao nosso conhecimento, por meio do próprio time ou dos clientes. Quando isso é detectado, tem que ser resolvido na hora. Eu tenho um time de supervisão que também está bem alinhado a mim, então detectamos rápido esse tipo de coisa.

**Você recebe algum tipo de suporte, treinamento ou algum tipo de orientação para conversar com os seus empregados, tanto do ponto de vista formal como informal? Isso existe na empresa?**

Não. Não existe.

**Em nenhuma das empresas pelas quais você passou?**

Sim. Já existiu, mas cerca de dois anos pra cá, não.

**Você tem algum palpite sobre o porquê isso acontece?**

A empresa está passando por uma reestruturação grande, com a troca do presidente. Então eu acho que é mais uma questão de tempo.

**O que seria um bom suporte? Você gostaria de receber algum suporte nessa linha, acha importante ou acha que é uma questão particular, na qual cada gestor deve buscar a sua maneira de fazer isso?**

Eu acho que se temos o RH trabalhando junto, fica muito mais fácil para os gestores. Têm pessoas que pensam de jeitos diferentes, então é complicado ter vários gestores e cada um caminhar para um lado. Acho legal alinhar a comunicação e ter um suporte da diretoria de RH.

**Na empresa que você trabalha, existe formalmente a área de Comunicação?**

Não.

**Quem cuida da comunicação com empregados da empresa é RH ou não tem uma pessoa dedicada a isso?**

Nós temos duas pessoas de Marketing. Essas pessoas dão um suporte para o RH na comunicação, mas só para anúncios corporativos.

**Na sua opinião, a tecnologia ajuda ou atrapalha? Quais são os prós e os contras?**

Eu não vejo contras. Acho que com a tecnologia conseguimos ter maior produtividade. O brasileiro ainda está um pouco atrasado em questões de tecnologia.

**Seu time é presencial ou remoto?**

Presencial.

**Mesmo assim a tecnologia te ajuda?**

Ajuda. Nós trocamos muitos arquivos e temos algumas ferramentas para poder fazer transferências via ADI, evitando retrabalho de digitação de informações. Muitas dessas informações são fiscais, contábeis e aduaneiras e a tecnologia ajuda muito nisso.

**Você acha que o brasileiro tem alguma preferência em termos de como se relacionar e se comunicar?**

Nós gostamos mais do contato pessoal. Muitas vezes a mensagem escrita gera uma interpretação diferente do que era intencionado.

**Se você pensasse em uma semana atípica, quanto você investe nessa comunicação olho no olho?**

É difícil mensurar. Como eu trabalho com prestação de serviço, o dia inteiro é de comunicação e instrução, então eu não saberia mensurar.

**Então a sua sensação é de que você passa um bom tempo da semana fazendo isso, no “on the job” com as pessoas?**

Sim.

**E quanto do seu tempo está de fato dedicado à gestão de pessoas?**

Acho que cerca de 20% do meu tempo.

**Quando você percebe que surge uma demanda específica do empregado, com caráter mais individual, pessoal ou de gestão, no meio da correria do dia-a-dia, como você lida com isso? Você atende de imediato, você formaliza uma reunião para um momento mais calmo ou, se for mais informal, marca um café para conversar?**

Geralmente eu mantenho um canal de comunicação bem aberto com o meu time. Quando alguém precisa pontuar alguma coisa, seja de aspectos profissionais ou pessoais, as pessoas chegam até mim

e, dependendo do momento, tomamos um café, marcamos um almoço ou uma conversa no final do dia. Enfim, esse canal é bem próximo. Eu tenho, em média, 35 liderados.

**Você consegue estar em algum momento com todos eles, ou esses liderados respondem a um grupo de pessoas que respondem a você?**

Eu tenho mais 4 supervisores e isso me ajuda com a comunicação diária. Sempre tem algum liderado com o qual temos um pouco mais de afinidade, então têm pessoas que estão mais próximas e outras nem tanto.

**Você chegou a comentar que no começo sofreu mais com comunicação e isso te forçou a desenvolver alguns comportamentos, como a habilidade de ouvir. Como você buscou isso? Foi por meio de leitura ou cursos? Como você chegou à conclusão de precisava melhorar?**

Por meio de *coaching* e de pessoas com as quais eu tive contato profissional, como os meus líderes e também por meio de leitura.

**Tem alguma leitura em especial que você se lembra?**

Não me lembro de uma específica.

**O seu estilo de leitura é de materiais mais densos, como livros, ou artigos que estão no momento?**

Artigos de revistas, como Exame e Você S/A.

## **Entrevistado O**

*Com mais de 20 anos em cargos de gestão, o Entrevistado O construiu sua carreira na área de Tecnologia da Informação e Compras em grande parte no segmento farmacêutico. Atualmente conta com liderados diretos e matriciais.*

### **O que você considera por diálogo?**

Quando duas ou mais pessoas estão interagindo em uma conversa. Interagindo porque eu posso ter três pessoas falando sobre assuntos diferentes e nenhuma delas interagindo entre si. Ou seja, a conversa entre as pessoas tem que fazer algum sentido e tem que ter um objetivo comum.

### **O quanto isso é fácil ou difícil de acontecer?**

Depende muito do nível e da situação no qual as pessoas se encontram. Quando é uma conversa política acho difícil acontecer. Digo política quando há muitos interesses divergentes na mesa. Às vezes quando as pessoas estão em uma direção comum, um senso comum, é muito mais fácil de acontecer. Por exemplo, no projeto que eu estou, os níveis que estão com a “mão na massa” têm um diálogo em comum, mas quando o nível é político esse diálogo é complicado, porque o objetivo não é comum, os interesses são diferentes e a coisa não flui.

### **A empresa atua de forma consciente, criando espaços de trabalho?**

Não. Faz de conta que tem, mas não tem. Por exemplo, quando entram em um determinado assunto e dizem que esse assunto está sendo tratado com um grupo de funcionários, ao falar com esse grupo de funcionários você percebe que eles sabem pouco sobre o tema. Então o discurso é diferente da prática. Eu não tenho um canal aberto onde eu possa livremente expressar minhas ideias e, pra mim, é um faz-de-conta.

### **A empresa tem algum tipo de canal formal de comunicação estabelecido?**

Eu vejo uma comunicação de uma mão só. Só da empresa para os funcionários, mas dos funcionários para a empresa eu acho mais complicado. Não existe nenhum canal formal. Existem alguns grupos, mas esses grupos não são vistos pelos demais funcionários como um canal de comunicação.

### **Então existem canais formais para comunicar coisas a respeito da empresa, ou seja, eles não estão cumprindo o papel de ser uma via de mão dupla?**

Não estão.

### **Na comunicação que se estabelece no dia-a-dia, quais são os temas que normalmente são abordados? Eles se concentram somente na dimensão do trabalho ou extrapola para questões de macro narrativas da empresa, como missão, visão, valores, estratégias da empresa etc?**

A maior parte da conversa é relacionada ao dia a dia de trabalho. Como a maior parte dos meus recursos tem outra fonte, elas acabam falando com seus gestores diretos, mas informalmente esses assuntos são tratados, como em cafés, *happy hour*, almoços. Não temos uma reunião específica e formalizada.

**A sua equipe hoje fica baseada toda no mesmo lugar que você?**

Apenas uma pessoa que não.

**Então em geral sua comunicação é direta, essa comunicação informal é fácil de acontecer, como cafés, almoços etc?**

Sim.

**Essas conversas sobre o trabalho em si, têm um periodicidade estabelecida ou elas acontecem à medida do que tem que acontecer?**

Acontecem na medida do que tem que acontecer, mas uma vez por semana temos uma conversa pontual. Todas as quintas-feiras.

**Você conseguiria dizer se, entre os funcionários em geral, existe alguma questão relacionada ao trabalho ou à empresa, que eles gostem de saber?**

Depende muito do momento. O que tem surgido agora é a questão “o que vai acontecer com as estruturas organizacionais da empresa agora que o projeto foi implementado?”. Acho que existem essas conversas, esse tipo de curiosidade. O pessoal está em um projeto, e teoricamente eles deveriam voltar para a operação, ou para o mesmo lugar que estavam. Então, na verdade é uma pergunta subliminar, eles querem saber sobre a estrutura para saber aonde eles vão se encaixar.

**Quando as pessoas querem saber sobre coisas que são mais difíceis de serem abordadas, isso chega de uma forma direta ou subliminar?**

Depende do funcionário. Tem gente que já fala na “lata” e tem gente que fica rodeando. Por exemplo, alguns desses recursos que eu tenho e são de outros gestores, eu já tenho mais tempo de convivência, então como eles me conhecem já vão direto ao assunto. Os que eu não tenho muito contato ficam rodeando mais, mas, com educação, eu peço pra a pessoa ser mais objetiva.

**Quando há um ruído na comunicação, o que te faz perceber isso e o que você faz para resgatar esse ruído?**

Com a maior parte das pessoas dá pra notar na hora pela reação. Nesses casos eu procuro falar diretamente que eu percebi que ela não está confortável e tento esclarecer na hora. Se eu não percebo o ruído na hora, como eu converso muito com as pessoas, pode ser que eu o detecte depois. Nesses casos eu também procuro a pessoa para tentar esclarecer rapidamente. Quando o ruído é muito grande ou mais complicado, eu chamo todo mundo para uma conversa e um esclarecimento geral.

**Você recebe algum tipo de suporte, treinamento ou orientação para conversar com os seus empregados?**

Já recebi no passado, mas no momento não tenho nenhum suporte. Mas acredito que se eu precisar e pedir, eu posso receber esse suporte. Por exemplo, quando eu preciso mandar um e-mail pela empresa, eu sempre tenho a ajuda de alguém.

**E essa ajuda vem de qual área, de Comunicação, de RH ou outra?**

Quando são de assuntos do RH, vem do próprio RH. Quando são comunicados diversos, eu uso a área de Comunicação. No projeto eu tenho uma agência que me ajuda muito com os temas de comunicação. Em boa parte das comunicações que faço para o time do projeto, eu tenho suporte da agência.

**Você acha que se houvesse um suporte bem estruturado, te ajudaria?**

Se eu tivesse um suporte me ajudaria bastante. No meu caso, eu acho que eu precisaria saber mais coisas e ter mais recursos para poder ter um diálogo melhor. Principalmente para treinamentos e quando eu preciso de alguém para me ajudar com temas mais complicados.

**Como é a comunicação que vem de cima? O quanto você acha que seu gestor imediato é uma pessoa aberta?**

Dentro daquilo que ela pode me comunicar, acho que ela é bem aberta. Só que eu a vejo bem aberta comigo, mas não com os outros funcionários. Então tem esse desnível, que é ruim, mas eu não posso julgar, porque talvez a informação não possa ir pra todo mundo.

**Você acha que, em geral, a sua empresa tem cultura de diálogo?**

Não.

**O que você chama de cultura de diálogo?**

Quando eu falo em diálogo, me refiro a duas pessoas que conversam e tem um objetivo em comum. A impressão que tenho é que a comunicação só vem da empresa, o que gera um monólogo. A empresa só fala as coisas, mas eu não tenho canais efetivos para poder responder e de algum modo tentar influenciar em alguma coisa.

Por exemplo, existem várias iniciativas de RH que, quando eu converso com as pessoas, não entendo de onde saíram aquelas ideias. Porque dá a impressão que nós que pedimos aquelas coisas, mas na verdade ninguém entende sua necessidade e para quem elas servem. Talvez sejam coisas que irão beneficiar somente um pequeno grupo de funcionários. Então eu entendo que tem alguém que está fazendo as coisas a partir de uma mesa de escritório, sem realmente conversar com as pessoas.

## **Entrevistado P**

*Engenheiro de formação, o Entrevistado P está em cargo de liderança há mais de seis anos e se classifica como Geração X. Com experiência na área de tecnologia da informação, atualmente trabalha com automação industrial em uma grande empresa do setor de energia e conta com uma equipe indireta de 200 pessoas e uma direta com cerca de 40 empregados.*

### **Qual é o seu entendimento sobre o que é um bom diálogo?**

Quando falamos em um ambiente de trabalho, no meu ponto de vista, é quando você consegue se fazer entender pela pessoa com quem você está falando.

### **Você considera qualquer tipo de interação um diálogo?**

Nem sempre é. Mas você consegue travar um diálogo usando e-mail ou o Messenger.

### **A empresa promove espaços de diálogo?**

O tempo todo.

### **Que tipo de iniciativa você acha ser mais eficiente?**

Primeiramente o fato de ser uma empresa de portas abertas faz com que todos tenham a liberdade para falar com todos, e para uma empresa isso é muito importante. Outro ponto é o fato de existir alguns programas internos que abrem portas. Um deles é chamado 'Troca de Ideias', no qual, periodicamente, um executivo da liderança da empresa é convidado para uma espécie de café da manhã, no qual os participantes conversam com o convidado. Não existe um script, a conversa simplesmente flui. Até 20 ou 30 pessoas que se inscrevem podem participar e passar cerca de duas horas realmente trocando ideias, de uma forma extremamente aberta. Acho essa iniciativa bastante interessante.

### **Em quais situações você considera importante conversar com a equipe?**

Quando falamos em tecnologia, estamos o tempo todo sob pressão, porque ou você é uma equipe "meio" ou uma equipe "fim" de alguma coisa. Quando acontece algum problema de tecnologia, invariavelmente é uma coisa urgente ou crítica e, muitas vezes, a maneira com que você conversa com o usuário que está te demandando alguma coisa, pode ajudar ou não a resolver a situação. Então, eu acho que nessa hora saber conversar com o time que está embaixo de você ou com a pessoa que você está atendendo é fundamental.

### **E nesse tempo de gestão, você tem percebido algum assunto que a equipe tem mais interesse? Em termos gerais do dia-a-dia, tem alguma coisa que você sente que é crítico?**

Primeiro ter a visibilidade sobre o que a empresa tem como estratégia. Esses bate-papos formais com o pessoal de liderança são interessantes porque abrem algumas portas e trazem informações para toda a empresa. É interessante porque se começa a compartilhar, até o limite possível, informações que trazem mais significado para o que a pessoa está fazendo ali dentro. Porque, principalmente em tecnologia, é complicado você desenvolver um programa sem saber o porquê e para o quê ele está sendo feito e qual é o ganho da empresa nisso. Essa visão estratégica da empresa

e como o projeto que a pessoa está desenvolvendo pode ajudar a empresa a atingir essa estratégia são importantes.

**A empresa tem alguma dificuldade em comunicar essa estratégia ou isso é transparente pra todo mundo?**

Semestralmente nós fazemos um encontro de liderança com cerca de 200 líderes, no qual ficamos três dias em um hotel. Ali é feito um comunicado para toda a liderança e a partir desse momento fica muito em função da liderança cascatear para as pessoas que não fazem parte desse grupo. Não tem nenhum outro evento que ajude a fazer essa divulgação. Eu acho que é muito fraco o controle disso, acho que até a camada de liderança a comunicação de estratégia é muito bem feita, dali pra baixo a coisa se perde um pouco.

**Quais fatores você acha que ajudam a ter essa desconexão?**

Simplesmente o fato de não ter programa formal para que isso aconteça. Isso acaba sendo jogado como responsabilidade do líder, e ele faz do jeito que achar melhor. Não existe um manual para isso.

**Você acha que um manual ajudaria?**

Bastante. Mais do que um guia, acho que algum processo com data e atividades específicas a serem cumpridas. Isso ajudaria muito mais.

**Ao longo da sua carreira, você já recebeu algum tipo de suporte, treinamento ou orientação para conversar com os seus empregados e para tornar esse momento mais bacana e produtivo?**

Muito pouco. Acho que é muito mais uma característica minha do que das organizações pelas quais eu passei.

**E você é cobrado por isso formalmente?**

Curiosamente, sim.

**Como você é cobrado? Isso faz parte da sua avaliação de desempenho?**

A avaliação de desempenho que temos, tem alguns desdobramentos. Tem metas de cumprimento de projetos, alguns indicadores operacionais e uma parte comportamental. Acho que é um quesito forte dentro da parte comportamental.

**Você considera algum tipo de suporte ou treinamento bem vindo ou desnecessário?**

Bem vindo.

**Que tipo de informação você gostaria de saber? Está mais relacionada à forma (como endereçar uma mensagem difícil) ou conteúdo (receber mais informações objetivas e concretas sobre a empresa para poder falar sobre elas)?**

Um pouco de cada um. É difícil separar os dois, eu diria. Existir um tipo mais formal de como lidar com uma situação e você passar claramente para todo mundo é uma coisa que se não servir para

empresa em que você está, em algum momento do seu futuro vai te servir. A parte de receber conteúdo não há discussão, acho muito importante.

**Essas orientações devem vir de Comunicação ou de RH?**

Acho que dos dois juntos.

**Você vê essa integração na prática?**

Não.

**Porque você acha que não se forma uma “tampa” e uma “panela”?**

Primeiramente pela própria estruturação das empresas e a maneira como o objetivo dessas duas áreas são traçados. Uma acaba ficando com um foco grande em comunicação interna e alguma coisa de eventos e a outra cuida especificamente de folha de pagamento e carreira. Talvez o grande ponto de intersecção das duas coisas é o desenvolvimento profissional das pessoas, quando se fala em treinamento, por exemplo. Talvez ali pudesse começar a ter o primeiro ponto de contato, para depois se expandir para outras coisas.

**E com o seu gestor, é fácil buscar um espaço de interação e diálogo?**

Como eu já trabalho com ele há algum tempo, até de outras empresas, pra mim é muito fácil.

**Você percebe que isso é um cuidado que a organização tem ou você acha que está ligado a aspectos individuais?**

O tempo de trabalho nesse caso é um facilitador, mas é sim um cuidado da organização.

**Você consegue, no dia-a-dia, encontrar tempo para falar sobre assuntos que não são necessariamente urgentes, por exemplo, missão e visão da companhia, grandes questões de posicionamento em longo prazo, entre outros?**

Consigo, mas não de forma pensada e estruturada.

**Que tipo de *feedback* você costuma receber da sua equipe? A equipe dá *feedback* de forma aberta e oportuna ou isso acontece em momentos mais formais de avaliação de desempenho?**

Só em momentos formais. Na verdade, o time que trabalha comigo é muito próximo e na maioria das vezes, nas próprias discussões que temos pra resolver um problema ou outro, acaba acontecendo esse *feedback*. Mas como não tem a formalização, acaba ficando para um momento de avaliação.

**Quanto ao papel da tecnologia na comunicação, você acha que ajuda a se comunicar com o seu time ou de alguma forma acaba distanciando?**

Pra mim, sendo da área de tecnologia ajuda demais. Eu tenho que falar com pessoas de unidades que temos no Rio de Janeiro, no interior de São Paulo, unidades que ficam mais separadas, fornecedores pelo mundo inteiro, inclusive nossa fábrica na Inglaterra. Se não tivéssemos esses

meios de tecnologia, seria impossível trabalhar. Claro que nada substitui o olho a olho, mas ajuda bastante.

**Você percebe alguma diferença de comunicação em questões culturais, comparando o Brasil e a Inglaterra, por exemplo?**

Muitas. Acho que lá, a rigidez hierárquica das informações é uma coisa impressionante. Por mais que você queira entender alguma coisa que irá acontecer com os projetos da empresa, você vai saber o que tem que saber e o assunto acaba por aí. Isso foi em um lugar onde eu trabalhei, não sei se podemos generalizar.

**Acompanhando a sua trajetória de carreira, com sua boa experiência, você percebe alguma mudança na necessidade de comunicação das pessoas ao longo desses últimos anos?**

Sim. Acho que cada vez mais a geração que está chegando ao mercado quer saber mais sobre o que se passa com a empresa. Isso eu vejo mudar muito. Curiosamente eu vejo muita gente da área de tecnologia procurando por isso, que é uma área mais tímida em relação a essas coisas.

**E onde elas buscam?**

Perguntando para o gestor, para o líder direto e para outros líderes. Eu vejo isso acontecendo com uma frequência muito maior. É curioso.

**Você diria que as redes sociais, de modo geral, especialmente as externas à empresa, afetam a forma com que as pessoas se comunicam?**

Sem dúvidas.

**E isso é bacana ou não? Qual é sua opinião?**

Eu gosto bastante. Começa a gerar outro tipo de atenção que as pessoas devem ter em separar o profissional do pessoal. Não dá para chegar em uma rede social xingando o seu chefe, porque está todo mundo vendo e está registrado. Ao mesmo tempo acaba liberando as pessoas a conseguirem extravasar um pouco, o que em uma situação “pré-redes sociais” as pessoas não conseguiam fazer. Algumas inibições acabam ficando de lado nessas horas. Apesar também de que o comportamento da pessoa nas redes sociais é muito espelho do que ela é de fato.

**Quando você tem algum conflito com a equipe ou quando a equipe te traz algum conflito com terceiros, qual é o seu grau de sensibilidade pra lidar com isso? É uma coisa com a qual você se preocupa ou não? Como você lida com esse gerenciamento de conflitos como um todo?**

Eu sou muito prático para resolver algumas coisas. Não adianta ficar dando voltas. Basicamente é hora de sentar para conversar. Não é uma coisa que me incomoda.

**O que você faz exatamente? Pergunta a respeito, deixa a pessoa falar sozinha... Como é esse envolvimento?**

Normalmente eu prefiro ouvir muito, e ouvir todas as partes para entender exatamente o que está acontecendo. Depois chamo todo mundo para conversar e entender quais são os pontos e como direcionar a coisa toda.

**E quando tem necessidade de algum *follow-up* futuro, você sempre faz um *follow-up* ou depende da situação?**

Sempre faço, para que a coisa se resolva de verdade.

## **Entrevistado Q**

*Formado em Administração de Empresas, o Entrevistado Q iniciou sua carreira na área financeira e há 12 anos migrou para o segmento alimentício tendo passado por diversos departamentos na empresa como Tecnologia da Informação, Vendas, Finanças, Trade Marketing e Marketing. Hoje ocupa um alto cargo de gestão e ao longo dos anos teve diferentes experiências de liderança, desde ter equipes pequenas até uma equipe inteira de vendas, com cerca de 200 pessoas.*

### **Fale sobre seu momento de gestão.**

Acho que o meu maior desafio de gestão foi ter uma equipe inteira de vendas se reportando a mim. O estilo de gestão muda, porque tem que mudar. A maneira de liderar, cerca de 200 pessoas, passa a ser um pouco mais hierárquico. A hierarquia e o direcionamento claro, preciso e métrico, passam a ser muito mais importantes, porque você tem cinco minutos com cada uma dessas 200 pessoas, uma vez a cada três meses. Então eu diria que o estilo de liderança acaba sofrendo uma mutação necessária. E então o diálogo passa a ser um pouco mais direto. A oportunidade de diálogo pra eles, muitas vezes é única. O direcionamento tem que ser muito claro, porque você tem poucas oportunidades de “aparar as arestas”.

Cuidando de Marketing e Finanças, eu pude usar da combinação dos aprendizados de liderança, gestão e diálogo dentro de Vendas, associados ao meu estilo próprio, o que gerou aquilo que eu entendo como a minha forma de gestão hoje.

Meu time hoje é formado por sete mulheres. O fato é que o meu estilo de liderança com essas pessoas, independentemente de serem mulheres, é muito próprio. Está muito direcionado à autonomia, com diálogo bastante aberto e ao mesmo tempo bastante franco. A forma como eu direciono o diálogo com essas pessoas hoje volta a ser um pouco mais exploratório, mas também um pouco mais provocativo. O meu papel agora passa a ser de provocar as pessoas para pensarem um pouco além daquilo que, pra elas, é suficiente. O diálogo que eu busco trazer para o time é de pensar menos na descrição do cargo e pensar mais no todo, como fazer coisas maiores, independentemente de fazer parte da sua responsabilidade ou não.

### **Quando você tem esse tipo de conversa e com essa preocupação, você acha que isso acaba se ligando com o contexto de sentido do trabalho?**

Não tenho dúvidas. Acho que o sentido do trabalho começa a aparecer quando as pessoas entendem o quanto o trabalho delas pode fazer diferença no resultado final. É muito diferente eu virar para um vendedor e dizer, por exemplo, “o preço da maionese está errado hoje, concerta” e dizer “cara, o preço da maionese está errado. Você olhou os últimos números e qual a diferença nas vendas que você consegue fazer quando o preço está certo?”. É o mesmo recado, a diferença é que um deles tem uma motivação por trás. Eu vou além, muitas vezes a pessoa entende suas atividades com clareza, mas como ela não entende o impacto, ela não valoriza o que faz ou faz de maneira simplista. Acredito que, em empresas muito grandes, muitas vezes os processos ofuscam o potencial das pessoas. O meu estilo de comunicação e liderança está muito direcionado a mostrar que o processo não é maior que ninguém, ele existe para tentar organizar as coisas. Se ele atrapalha, vamos mudar o processo. Obviamente que o bom senso acaba sendo cada vez mais importante em meios em que a agilidade é fundamental para a entrega de resultado. Eu não consigo imaginar uma empresa onde os processos evoluem na medida em que o negócio evolui. Por exemplo, nós acabamos de definir uma política nova sobre comunicação digital. Eu te garanto que quando nós acabarmos de escrever esse documento, nós já teremos que alterá-lo. Só que o processo está lá estabelecido, já foi aprovado pela diretoria. Então, perdemos muito tempo e oportunidade de desenvolvimento. Meu estilo de

liderança está muito ligado a desafiar processos. Não aceite as regras porque estão escritas no papel, aceite as regras porque elas fazem sentido para o seu desenvolvimento de negócio.

### **A questão do tempo tem um grande impacto no dia-a-dia, quando você tem que estabelecer um diálogo com o seu grupo?**

Claro. No meu caso, especificamente, por estar ligado ao meu estilo de gestão e ligado também ao tamanho da equipe que eu tenho que gerenciar e o tamanho do negócio que eu tenho, passa para o pragmatismo. Cada vez você tem menos espaço para discutir questões filosóficas. Obviamente é complicado você poder essas discussões, porque no fim do dia elas são o que você precisa pra crescer intelectualmente ou até conseguir fazer análises mais complexas. Mas nós não podemos mais nos dar ao luxo de fazer isso em 50% dos tópicos, como talvez foi um dia. Hoje, para o profissional, pragmatismo é quase uma competência. Se você não consegue ser pragmático para com aquilo que você visa, você vai perder o prazo, o que faz com que você perca o resultado, o impacto e os benefícios.

Tempo é cada vez mais grave e as ferramentas que estão disponíveis não necessariamente nos ajudam, porque não adianta você ter e-mail no celular se para resolver um assunto você precisa trocar até seis e-mails.

### **Quais ferramentas, instrumentos ou momentos você de fato usa para estabelecer esse diálogo?**

Definitivamente não é o e-mail. Eu sou um cara bastante informal do ponto de vista organizacional. Obviamente que reuniões pesadas e complexas fazem parte de qualquer trabalho em uma empresa complexa como a que estou. A forma que eu estabeleço o diálogo está dentro das conversas mundanas e diárias que eu tenho com o meu time. Muitas vezes, uma conversa que eu tenho para saber se está tudo bem com determinado produto, acaba virando uma discussão de negócio muito mais profunda e abrangente. Para ser honesto, eu evito as conversas “super-preparadas”, porque nelas as pessoas já possuem um objetivo determinado. É diferente de conversas e construções coletivas, que acontecem de maneira muito mais espontânea. Muitas inovações que acabaram saindo sob a minha gestão, aconteceram a partir de conversas de cafés ou bate-papos informais. Dentro de marketing isso acontece muito.

Como você precisa ter um olhar mais amplo das relações industriais, que vai desde agências até as fábricas, você não tem tempo hábil para se organizar e estruturar as revisões para cada um desses pilares, de maneira formal e com a frequência devida. Então, no meio do caminho você precisa ter mais diálogos e interações informais, mas ao mesmo tempo abertas, para construir algo novo. Eu acredito que é assim que o gestor consegue fazer o seu tempo render mais.

Às vezes, em uma visita à loja, você acaba tendo conclusões e ideias que você levaria muito mais tempo de dentro do escritório, por exemplo.

### **A sua empresa tem um programa de visita às lojas?**

Tem, mas é um programa formal. Do meu ponto de vista exploratório, está errado. Porque obriga as pessoas a realizarem essa visita em um determinado dia, que pode não ser o melhor dia para o funcionário.

**Qual o impacto da tecnologia no seu dia-a-dia?**

Ela mais ajuda do que atrapalha, mas depende do estilo do profissional. Eu trabalho com times regionais e globais, então a tecnologia me ajuda bastante a estar mais próximo e fazer com que as reuniões sejam mais eficazes. Tecnologia ajuda, mas como tudo na vida, depende do bom uso.

**Você acha que o diálogo depende da cultura da empresa ou fundamentalmente do gestor?**

Do gestor. A cultura da empresa existe para ajudar. Ajudar a selecionar profissionais, a manter um clima ordenado etc. Mas a cultura da empresa é feita por pessoas, então os gestores que estão ali dentro são quem determinam se aquela será uma cultura agressiva, dinâmica ou conservadora. Pra mim, a cultura é 100% direcionada pelos gestores. E eu garanto, por exemplo, que dentro de marketing eu tenho um estilo totalmente diferente da mesma pessoa que faz a mesma coisa que eu, mas em outra linha de produto.

**Como é essa convivência de estilos que às vezes podem ser bastante específicos?**

Esse é um desafio de gestão de qualquer líder, seja de empresas grandes ou pequenas. É a hora em que você precisa começar a entender o que motiva as pessoas. É uma questão de escolha. No meu time, por exemplo, eu nunca vou escolher uma pessoa com perfil mais processual. Só que sabemos que existem outros times que atuam de outras maneiras. Então, temos que saber qual é o fator de motivação de cada um, se é seu chefe, ou o simples ato de sentar pra explicar o porquê nós estamos fazendo aquilo. Isso varia muito da pessoa que você precisa liderar. Eu diria que já passei por todas as alternativas disponíveis, de pessoas que foram motivadas por hierarquia ou porque simplesmente ela quer fazer parte do todo. Eu não acredito na motivação de indivíduos por processos e sim por diálogo, cultura e influência.

**Ao longo da sua trajetória, como você acha que desenvolveu essas habilidades de diálogo? Isso veio de uma motivação da empresa ou pela própria experiência? Você alguma vez já teve algum treinamento específico?**

Acho que foi uma combinação de tudo o que você mencionou e também muito das pessoas que me desenvolveram ao longo da minha carreira. Acho que sou uma pessoa de sorte, porque 90% dos líderes que eu tive até hoje foram pessoas que positivamente mudaram minha forma de gerir. Eu tive diversos gestores durante minha carreira, cada um de um estilo diferente e admiro todos eles. Eu extraí um pouco de cada um para definir minha maneira de operar. Honestamente foi o que mais me influenciou para estar aqui hoje, mais do que cursos ou experiências. Acredito que bons exemplos fazem bons profissionais.

**Se você pensar em RH e Comunicação, para tratar essas questões de diálogo na empresa, você acha que eles têm um papel específico?**

Essas duas áreas não podem ser responsabilizadas pela evolução do diálogo na empresa, mas elas podem e devem ser líderes disso. Às vezes eu vou para o escritório da Argentina e, dentro da sala de reunião, tem um cartaz enorme que diz como tornar uma reunião eficaz. Isso foi alguma coisa que a equipe de comunicação interna fez. Parece bobo, mas acho que ficar olhando para aquilo faz pensar se a forma como a reunião está sendo conduzida é a mais eficaz. Minha dúvida é saber quantas vezes a Comunicação estudou métodos de comunicação eficazes para transformar os tópicos daquele cartaz realmente reais.

Tanto o RH quanto a área de Comunicação podem sim catalisar uma evolução no diálogo, se conseguirem trazer as melhores práticas, seja do mercado ou do mundo acadêmico, e as transformarem em algo relevante.

**Sobre as dificuldades para esses diálogos, a coisa que flui e faz as pessoas entenderem e interagirem. O que você acha que, hoje em dia, tem o potencial de perturbar esse jeito de se fazer as coisas?**

A combinação de gestores com perfis diferentes é perigosa. Se as pessoas que lideram uma mesma organização têm estilos muito diferentes, isso pode ser bom, pela diversidade, ou ruim porque elas não conseguem se comunicar. Essa diversidade é boa, mas tem que ser planejada. Outro risco é o desalinhamento das estratégias corporativas.

Se a organização falha em passar mensagens claras para seus colaboradores sobre o que é prioridade, vai haver um conflito. Por exemplo, se a organização fala “a nossa prioridade é crescer com baixo custo”, a pessoa de *Supply Chain* vai entender que a prioridade é o “baixo custo”, a pessoa de Vendas vai entender que é “crescer” e a pessoa de Marketing não vai entender nada. Então, você precisa garantir que a mensagem que está sendo passada garanta o alinhamento entre as diversas áreas da empresa.

A clareza na comunicação dos objetivos corporativos é o passo número um para você conseguir conduzir diálogos eficazes. Mas se no primeiro nível hierárquico o diálogo não acontece, embaixo dela a coisa eventualmente não acontecerá, por mais que as pessoas abaixo tentem consertar a forma como a mensagem veio.

Por exemplo, não adianta RH falar que está investindo em pessoas e começar a cortar um monte de vagas, porque o recado que as pessoas vão entender é outro. Agora, se a comunicação acontece de maneira transparente, explicando, por exemplo, que o RH está investindo em pessoas e pelo custo dos profissionais, tem se investido em pessoas mais qualificadas. É a mesma mensagem, mas passada de maneiras diferentes.

**Todos os exemplos que você está me dando têm muito a ver com o contexto. Isso está em um nível do consciente ou é uma prática que já está em você? Você pensa nisso de forma objetiva quando constrói a base dessa mensagem que você quer passar?**

Acho que acontece das duas formas. Depois de muito tempo já fica um pouco inconsciente, já acontece de maneira natural. Mas também é porque eu aplico tudo aquilo que eu aprendi ao longo da minha carreira, sem ser automatizado e, sim, disciplinado.

**Qual é o seu processo de ouvir as pessoas? É uma coisa que você busca fazer diariamente ou acontece naturalmente?**

As duas coisas. Eu tenho mais dificuldade em ouvir as pessoas, principalmente quando a frase começa com “veja bem”. Eu dou muito ouvido às pessoas que passam credibilidade. Ou seja, eu estou sempre disposto a ouvir, desde que aquilo que está sendo dito tenha conteúdo. Caso isso não aconteça, a minha forma de ouvir é fazendo perguntas mais objetivas. Às vezes a pessoa precisa falar duas horas para que eu entenda o que ela está falando e eu não tenho paciência para essas duas horas. Então, eu tento fazer com que aquelas duas horas virem duas frases, de modo que eu consiga entender o que a pessoa quer dizer.

## **Entrevistado R**

*Dos seus 26 anos em uma multinacional alimentícia, o Entrevistado R conta com 24 anos na área de Facilities. Atualmente conta com 85 pessoas compondo sua equipe, alguns coordenadores que mantém relação direta e o restante do time que respondem aos coordenadores, com quem possui relação indireta.*

### **Fale um pouco sobre sua empresa e seu momento de gestão.**

Trabalho há 26 anos na mesma empresa e há 24 na área de *Facilities*. Conheço profundamente a empresa, principalmente a área em que atuo, procuro conhecer todos os detalhes. Pra mim é muito tranquilo fazer uma gestão à distância, porque eu conheço fisicamente os locais onde eu atuo. Eu não preciso necessariamente estar fisicamente nos locais em todo momento e o tempo de casa ajuda muito quanto a isso.

Somos fabricantes de produtos de higiene pessoal, higiene doméstica e de alimentos. Nesse contexto, nós temos fábricas que produzem especificamente alimentos, e fábricas que possuem alimentos e higiene. Dentro da fabricação de alimentos também temos a parte de *ice*, que são os sorvetes.

Em cada *site*, seja escritório ou fábrica, eu tenho um time específico de *Facilities*, que normalmente é composto por um coordenador e um analista. Em algumas fábricas eu tenho um analista e um assistente, ou um assistente e um auxiliar. Então, dependendo do *site*, eu tenho até duas pessoas na gestão. Embaixo desse time de gestão, eu tenho o time operacional que normalmente é formado por empresas contratadas para cada tipo de serviço. Tem uma empresa específica para a limpeza do *site*, uma responsável pela segurança patrimonial, uma pelo transporte de funcionários e uma pelos restaurantes. Esses são os principais serviços. Como somos fabricantes de inúmeras marcas, temos lojinhas onde revendemos todos os produtos para os funcionários e, nessas lojinhas, temos um time próprio. Esse time é composto por auxiliares de gôndola e caixas, que fazem toda a operação de venda e são subordinados ao coordenador de *Facilities* de cada *site*.

No Brasil, eu tenho um time de funcionários composto por 85 pessoas nas lojinhas e aproximadamente 1000 terceiros.

### **Engajamento é uma das suas preocupações?**

Diariamente.

### **Como você entende as necessidades dos seus funcionários e como a Comunicação te ajuda nesse processo?**

Apesar do meu posto de trabalho ficar em São Paulo, no escritório central, tenho contato com todos os meus coordenadores diariamente. Eu faço um acompanhamento diário de todos os sites, seja administrativo ou fabril, então eu estou atuando constantemente em todas as necessidades e problemas operacionais que surgem com relação às pessoas. Sempre que surge algum problema de desempenho ou engajamento, ou qualquer tipo de interface que eu tenha que fazer com os funcionários, eu faço imediatamente. Se for necessário, eu até me desloco para fazer pessoalmente.

A área de comunicação é mais corporativa e não é focada nas demais áreas. Para essas necessidades eu tenho o suporte de RH.

**Quando você diz que esse suporte de gestão vem de RH, tratando de comunicação, o RH te ajuda fornecendo algum tipo de material ou treinamento?**

Sim.

**Que tipo e material você considera eficientes para te ajudar nesses desafios do dia a dia?**

Na minha empresa temos uma página eletrônica específica para treinamentos e que é baseada nas necessidades de cada pessoa e para o seu desenvolvimento. Essa é uma ferramenta que me ajuda muito. Nós temos dois momentos durante o ano para falar sobre avaliação de desempenho, e o mais importante é quando se encerra o ciclo, no final do ano. Nesse momento avaliamos o que foi feito durante o ano e fazemos um programa de desenvolvimento baseados nos pontos a desenvolver do ano anterior. Essa ferramenta é muito importante, porque tem uma variedade de treinamentos que ajudam no desenvolvimento das pessoas. Eu entendo que essa ferramenta foi desenvolvida por RH, mas é de extrema importância a participação da comunicação para que eu tenha acesso a ela. Outra iniciativa é a conversa face a face com o RH e, em alguns casos específicos, busco no mercado por treinamentos que não estão no portfólio da ferramenta, para atender alguma necessidade específica do meu time.

**Se você tem uma necessidade importante de conversa com o seu time, que tipo de instrumento te parece ser mais eficiente?**

Temos que partir de algo que tenha substância, como o uso de um caso real, de exemplos de boa conduta ou até exemplos negativos, de forma que você envolva as pessoas que estão do seu lado. Entendo que uma das principais responsabilidades do gestor é desenvolver e preparar as pessoas para que elas cresçam e, nesse ponto, eu acho muito importante a boa comunicação. Temos que buscar constantemente os melhores e mais eficientes canais para que a comunicação seja clara e efetiva e que gere resultados para os nossos objetivos. Hoje temos ferramentas que possibilitam a comunicação com o outro lado do mundo em minutos, mas às vezes o e-mail que você manda pode passar, para quem o lê, um entendimento totalmente diferente daquilo que você pretendia. Temos que tratar a comunicação de forma cuidadosa. Quando você faz uma comunicação para atingir um público geral, é diferente. Ter atenção com os detalhes e se colocar no lugar do receptor pra entender se a mensagem está clara, são cuidados importantes. Mas o maior cuidado é quando você trata de uma comunicação individual.

**No dia-a-dia de convivência com o seu time, é comum vocês discutirem o sentido do trabalho? Seus funcionários buscam estas questões “maiores”?**

Não digo que é uma coisa comum, mas às vezes acontece. São questionamentos pontuais. Sempre que o funcionário se sente inseguro em relação àquilo que ele está fazendo ou cansado da rotina, ele sempre tenta entender qual a importância do seu papel naquele momento. Pra mim, todas as pessoas que compõem o grupo são importantes, independentemente do trabalho que elas fazem. Todas fazem parte de um resultado comum e qualquer peça dessa engrenagem é importante. Então, eu mantenho o canal aberto com os meus funcionários para que eles “externalizem” isso sempre que eles precisam desse entendimento. Acho de extrema importância.

**Buscar tempo para conversar com seus funcionários é um desafio?**

Tempo hoje é uma coisa cada vez mais complexa e depende muito de cada um, é muito individual. Eu tenho a característica de aproveitar muito bem o tempo que eu tenho. Por ser um pouco metódico, meu senso de organização é muito forte. As minhas agendas são muito bem direcionadas diariamente e são preparadas no dia anterior. Dentro das prioridades do meu dia-a-dia, se surge um problema pontual com alguém do meu time, eu vou tratar aquilo como maior prioridade. Eu tento fazer das pessoas a minha prioridade. Mesmo que pra isso eu exceda o horário de trabalho.

## **Entrevistado S**

*O Entrevistado S é gestor há oito anos, atua como diretor em uma multinacional suíça e conta com 12 funcionários.*

### **A empresa tem espaços de diálogo?**

Aqui o diálogo é totalmente aberto. Não há barreira para ideias.

### **Que tipo de espaços vocês criam, ou de canais?**

Nós usamos bastante o Skype, fazemos reuniões e almoços em grupo.

### **Qual a natureza das reuniões realizadas com as equipes? Estão mais ligadas à demanda direta de trabalho ou existe uma discussão mais ampla sobre grandes narrativas da empresa?**

Eu diria que aqui, até pelo estilo suíço, mais ou menos 70% da comunicação está relacionada à demanda do trabalho e o restante sobre coisas como melhorias para a empresa, melhoria de processos etc.

### **O que você considera como estilo suíço de gestão?**

Vou falar comparando com o estilo alemão, porque trabalhei 10 anos em uma empresa alemã. O estilo alemão tem mais processos, então não existia uma abertura muito grande, uma liberdade para criar caminhos alternativos. Já na empresa suíça em que estou, temos mais facilidade para inovar e a comunicação é mais aberta. Como você não tem aquela rigidez do alemão, de certo modo conseguimos chegar ao assunto que queremos, mesmo que dando algumas voltas, como gosta o brasileiro. Nesse aspecto, pra nós brasileiros, é bem melhor.

### **Quais seriam as outras características do estilo de gestão brasileira, além da questão de termos uma linguagem um pouco mais indireta?**

Eu particularmente não sou muito fã desse jeito brasileiro de dar muitas voltas para chegar ao assunto. Mas, talvez, ser muito direto ao ponto também não é legal. Temos pessoas diferentes e temos que tratá-las diferente em uma conversa. Eu acredito que o brasileiro tem que melhorar nesse aspecto e ser um pouco mais objetivo, deixar as coisas mais claras e ser transparente. Aqui na empresa, eu costumo deixar claro para as pessoas sobre onde elas podem chegar, em aspectos de carreira, e sobre quais são os pontos que precisam ser desenvolvidos etc. Também deixo claro sobre onde a empresa quer chegar e qual será o “limite” de cada uma nesse percurso.

### **Na sua experiência de gestão existem coisas do dia-a-dia que são mais simples e pontos de tensão, como dar uma má notícia. Você acha que, no geral, as pessoas estão preparadas pra dar e receber más notícias?**

Acho que no geral não estão preparadas. Onde eu trabalho não temos pessoas em funções muito operacionais, são cargos que requerem mais qualificação. E eu acho que a nova geração (de 1980 pra cá), que é a maioria aqui, tem muita dificuldade em assimilar más notícias e de ouvir um não. Nestes casos nós temos que usar das “voltinhas” para dar más notícias. Acho que isso é um problema sério que tendemos a ter com o tipo de pessoas que estão chegando ao mercado de trabalho.

**Você tem algum tipo de preocupação com os ruídos que possam surgir nesse processo de comunicação?**

Tenho sim. Por isso que eu tento ser o mais claro e objetivo possível, de modo a não criar boas e más expectativas nas pessoas. Em novembro do ano passado, por exemplo, eu já avisava as pessoas sobre as previsões deste ano ser um ano ruim. Existia sim o medo do desligamento, mas por outro lado não acho que adianta iludir as pessoas com o sentimento de que tudo vai dar certo. Prefiro avisar sobre os desafios para que todos possam se preparar para eles.

**Que tipos de coisas práticas que você faz para evitar esses ruídos?**

Deixo claro os cenários. Por exemplo, de forma mais caricata, o melhor cenário é “se fecharmos o budget até julho, não precisaremos diminuir os custos” ou o pior cenário “olha, ano que vem teremos que reduzir a equipe, então quem quiser sair, esse é o momento”. Gosto de montar pelo menos de dois a três cenários, para que as pessoas fiquem preparadas. Acho que dessa forma, mostrando para as pessoas que elas fazem parte disso, fica mais fácil delas se sentirem envolvidas e reverter aqueles que são os piores cenários. Lembrando que estou falando isso de acordo com o nosso perfil, onde só existem engenheiros e administradores e não temos cargos mais técnicos.

**Essas reuniões para falar sobre essas grandes questões acontecem em qual intervalo de tempo?**

Em média trimestralmente.

**E o restante é aquele tipo que você comentou, mais focado no dia-a-dia?**

Exatamente.

**Engajamento é uma preocupação da empresa com os empregados?**

Sempre.

**Que tipos de ações existem para esse engajamento?**

Buscamos sempre fazer com que a pessoa se sinta alguém na organização. É clichê, mas é muito válido. Isso vem até mesmo do CEO, que quando visita nosso escritório, cumprimenta cada um e quer saber o que cada um faz. Então, deixamos clara a importância de cada pessoa na empresa. De alguma forma, também oferecer treinamentos e evidenciar que a empresa se preocupa com o desenvolvimento do funcionário. Isso tem que ser um pouco mais explorado aqui, mas já temos um ou dois casos de pessoas sendo desenvolvidas porque realmente queremos que fiquem no grupo.

**Qual a importância que você atribui à comunicação nesse processo de engajamento?**

Não saberia dar uma nota, mas é muito importante. Se a pessoa não sabe sobre essas ações existentes, ela vai pensar naquilo que ela quer e não entender qual é sua importância ali.

**Ao longo da sua carreira, a comunicação fez parte da sua preparação para gestão? Você teve algum treinamento específico ou procurou “proativamente” por isso?**

Acho que a pós-graduação me ajudou bastante no interesse pela comunicação. Mas eu teria que explorar mais, de repente fazendo um novo curso.

**A sua empresa tem área de Comunicação ou RH instituída?**

Temos uma pessoa que cuida de RH, mas eu diria que pelo tamanho da empresa está muito bem estruturado. Mesmo que não seja nos moldes de grandes empresas, de ter uma pessoa para cada departamento de RH.

**Com essa estrutura enxuta que existe na empresa, essa pessoa chega a cuidar de algum desenvolvimento no ponto de vista de Comunicação?**

Não.

**Quando você pensa na comunicação do dia-a-dia. A tecnologia ajuda ou atrapalha?**

Tecnologia na comunicação, pra mim é imprescindível hoje em dia. O fato de podermos mesmo próximos falar via Skype, sem gerar turbulências, de podermos formalizar tudo por e-mail, de poder estar fora e a qualquer momento se conectar com as pessoas na empresa. Por isso eu diria que é imprescindível.

**Qual é a relação entre tempo e comunicação?**

Nós fazemos o tempo que precisamos para a comunicação. Eu vejo empresas que fazem reuniões eternas, que acabam não servindo pra nada, apenas para “matar” o tempo e não resolver os assuntos. Comunicação é algo dinâmico, não precisa ter uma data e horário marcado para acontecer. Quando precisa haver uma comunicação se deve parar tudo e fazê-la. E se alguém não te comunicou sobre um assunto é porque não precisava. A comunicação é importante e faz parte da tarefa de trabalho.

**O quanto se discute o sentido do trabalho na sua empresa?**

Eu gosto de engenharia e trabalho em uma empresa de engenharia. Então, pra mim o trabalho é minha paixão. Acho que o trabalho faz a pessoa se sentir importante e parte de um grupo. Por isso, a pessoa precisa gostar do que faz, para que a tarefa não vire um peso.

Por exemplo, um de nossos estagiários era projetista, mas adorava trabalhar com edição de imagem. Quando eu perguntei o porquê dele ter escolhido a profissão de projetista, ele me disse que foi por um desejo do pai. Eu falei pra ele deixar aquilo para fazer o que ele realmente gostava e foi isso que ele fez.

**As pessoas falam sobre isso, buscam esse espaço de discussão, ou necessitam disso que você mencionou, de você mesmo ter esse insight?**

Com o meu estilo de dar liberdade para que as coisas sejam ditas, normalmente há esse espaço. Na minha experiência como gestor, o que eu percebo é que as pessoas se sentem à vontade em falar comigo, porque elas conhecem a minha transparência, a ponto até de confessarem que não gostam daquilo. Mas mesmo com toda essa transparência, é preciso saber que tudo que é dito gera uma consequência e pode até gerar um ruído.

## **Entrevistada T**

*A Entrevistada T é formada em Psicologia, tendo iniciado sua carreira em recursos humanos desde a época de faculdade. Já passou por empresas no segmento de engenharia, bens de consumo, seguros, serviços e atualmente está em uma multinacional farmacêutica. Gestora de Desenvolvimento Organizacional, conta com 12 anos de experiência de liderança e atualmente tem três profissionais com reporte direto.*

### **O que você considera diálogo?**

Uma forma de comunicação que tem sempre algo que agrega para ambas as partes e está inserida no nosso dia-a-dia. Ambas as partes têm que sair ganhando e deve haver uma escuta ativa. O Rubem Alves falava sobre a *escutatória*, sobre o fato de que nós tínhamos muitas aulas de oratória, mas não tínhamos aulas de *escutatória*. Isso resume bastante, porque temos muita dificuldade em ouvir. O diálogo é isso, é a troca, é olhar para o outro e escutá-lo em todos os aspectos, físicos, postural, entender o que o outro realmente está querendo dizer com aquilo que ele fala. Todas as vezes que eu preciso ter um diálogo mais profundo com os meus diretos, eu os chamo para um bate-papo isolado, para não ter interrupções.

### **Em quais situações você considera ser importante chamar sua equipe para uma conversa?**

Quando a gente faz, por exemplo, atualizações semanais nas quais pontuamos as prioridades e as entregas da semana. No dia-a-dia, nós temos adversidades no meio do caminho e, às vezes, as prioridades mudam. Então, semanalmente eu gosto de ter esse diálogo sobre as atividades da equipe. Também uma vez por mês no mínimo fazemos um encontro com o grupo inteiro para que todos se atualizem sobre o que está se passando na área e na companhia.

### **O que você considera mais difícil nesse processo de estabelecer diálogo e como você lida com isso?**

Eu tenho dificuldade quando estou muito atribulada e percebo que alguma coisa está desgastando a relação e eu preciso esclarecer. Para isso eu uso uma metodologia própria. Eu espero um período e não falo com a pessoa naquele dia, porque aquele dia não vai ser o melhor. Eu já tive a oportunidade de falar no dia e foi desgastante porque se tornou uma discussão na qual eu não ouvia a outra parte. Esse tempo dá a possibilidade de olhar os acontecimentos de forma diferente, e achar uma maneira na qual eu consiga abordar o tema de uma forma mais leve para que as duas partes consigam compreender os pontos. O diálogo tem que ser usado para o *feedback* também, no qual o outro não precisa apenas escutar e sim fazer ponderações.

### **Você diz que se reúne com a equipe pelo menos uma vez por mês. Nesse tipo de encontro, qual tipo de assunto o funcionário tem mais interesse?**

Está sempre relacionado aos temas do dia-a-dia, mas principalmente naqueles nos quais a equipe não está inteiramente envolvida e pelos quais querem conhecer um pouco mais. Por exemplo, quando eu estou envolvida em algum projeto e eles não estão, eu conto tudo para que eles conheçam e aprendam com isso.

### **E em relação à empresa, em geral, quais são os assuntos?**

Estamos sempre atentos a tudo, mas a questão é sempre voltada para a estratégia. O que está acontecendo no topo da pirâmide.

**Você se preocupa com ruídos na comunicação? Quando acontece, o que você faz para diminuí-lo?**

Já aconteceu de haver ruídos. Alguns deles eu consegui sentir pelo clima da área, às vezes até pelo olhar. Por isso o diálogo requer atenção em todos os aspectos. Nesses casos, eu acredito que não é muito efetivo chamar a pessoa na hora. Eu espero um tempo e então chamo a pessoa para uma conversa sincera. Já tive um caso em que foi muito interessante esclarecer o ruído, porque estávamos com um clima chato e eu chamei a pessoa para um bate-papo sincero para esclarecer meus sentimentos em relação àquilo e foi bastante esclarecedor. Então, acho que é necessário trazer a pessoa para um diálogo sincero e construtivo.

**Você considera que investe tempo suficiente pra conversar com a sua equipe ou o tempo é escasso?**

De um tempo pra cá, eu tenho investido pelo menos uma vez por semana, cerca de duas horas com cada um do time. Acho que isso faz uma grande diferença. Sempre acredito que poderia ser mais e tenho a sensação de que a gestão poderia ser ainda mais alinhada, porque acontece muita coisa no nosso dia. Mas, uma vez por semana, é o que tem dado certo, porque tem sido com qualidade. Por mais que estejamos lado a lado durante o dia e sempre nos falando, é importante ter um tempo dedicado ao olho no olho.

**Você considera ter portas abertas com seu time?**

Considero sim. Eles sempre me buscam em casos de dificuldades ou dúvidas. Como é uma área bem relacionada ao desenvolvimento humano, nós já temos os temas de carreira muito perto de nós. Mas eu busco sempre manter as expectativas alinhadas.

**Vocês falam sempre sobre o sentido do trabalho e da posição de cada um?**

Sim. Sobre como cada um está na sua posição, se é possível ser feito mais naquela posição etc.

**Para você, a tecnologia ajuda ou atrapalha no processo de diálogo?**

Ajuda muito. Nós trocamos informações de diversas formas, e usamos bastante o *Communicator*. Também nos comunicamos via WhatsApp. Não descarto as redes sociais, porque fazem parte hoje em dia.

**Na empresa existem espaços de diálogos formalizados?**

Sim. Acho que existe um processo bom de comunicação. Existem algumas oportunidades pontuais em algumas áreas que eu conheço, porque acompanho. Como, por exemplo, os *Team Buildings*, mas na maioria as pessoas são abertas ao diálogo. Talvez falte um pouco de maturidade no momento de ter um real diálogo, um *feedback* construtivo e assertivo. Esse é até um dos temas que está sendo tratado nos treinamentos. As pessoas estão assumindo cadeiras de gestão muito jovens e, por isso, requer essa atenção. A empresa se preocupa em informar a todos e tem um padrão de comunicação interessante, porque não é muito formal e dá fácil acesso às pessoas.

**Olhando para os canais formais de comunicação na empresa, você acha que eles promovem o diálogo?**

Promovem o diálogo. Nós temos um canal interessante que foca em fornecer informações em primeira mão para a gestão, até mesmo algumas informações que não chegam para o restante do time, por serem mais estratégicas. Ali, sempre é citada a importância de cascatear a informações para a equipe. Então, mesmo que você não tenha temas para serem tratados com seus diretos, esse canal te fornece assuntos importantes.

**Como você define a cultura de diálogo dentro da empresa?**

Eu vejo uma cultura de diálogo de fácil acesso, moderna e mais informal, na qual existem portas abertas desde o topo da pirâmide hierárquica. Essa modernidade traz uma linguagem mais simples e de fácil entendimento.

**Em algum momento da sua carreira, você recebeu alguma orientação sobre como conversar com os seus funcionários?**

Sim. Temos aqui um curso que promove o desenvolvimento de liderança e nesse curso, de três módulos, sempre falamos sobre postura e comunicação assertiva com os colaboradores e sobre a comunicação ascendente. Temos ferramentas e a empresa promove o autoconhecimento.

**Esse suporte vem inteiramente de RH?**

Sim. Não temos nenhuma outra área. Nós fomentamos o programa de *Mentoring*, que é um acelerador de desenvolvimento de carreira, que nos ajuda a ter um olhar mais seguro por meio de uma pessoa mais experiente. Pra mim, o *Mentoring* foi uma ferramenta que me ajudou bastante. A empresa dá bastante espaço para o desenvolvimento, basta querer participar disso.

**O que você considera eficiente para desenvolver essa habilidade dialógica?**

A disponibilidade e a estruturação para oferecer um espaço para haver diálogo.

## **Entrevistado U**

*Formado em Farmácia e com pós-graduação em Marketing, o Entrevistado U começou a carreira como farmacêutico, primeiro no balcão de farmácia e depois na própria indústria. Começou sua trajetória em gestão há 18 anos com treinamento para força de vendas de uma grande farmacêutica. Chegou no nível de gerente nacional de vendas, com uma equipe total de 80 pessoas, sendo seis diretos. Está há mais de 10 anos em uma multinacional farmacêutica e é gerente de treinamento para a força de vendas e atua como business partner de recursos humanos. Conta com uma equipe de oito pessoas.*

### **O que você considera por diálogo?**

Vejo como uma questão cultural. Companhias abertas a diálogos entram mais facilmente em um consenso nas coisas que faz, mas, por outro lado, são mais lentas para a tomada de decisões. Acho que, ainda assim, o diálogo na companhia garante o alinhamento e isso é importante. Por mais que demore um pouco mais, os resultados saem com maior alinhamento. Diálogo também requer o mesmo nível de transparência seja entre pares, líderes ou subordinados.

### **Você acha que na sua empresa existem canais para esse diálogo?**

Sim. Acho que o principal canal aqui é o informal, *face to face*. Obviamente que algumas ferramentas também nos ajudam, como o e-mail, que é uma ferramenta que ajuda no diálogo, mas tem uma limitação. É muito bom para se comunicar, mas quando começa a haver um debate, o e-mail vira uma confusão. Outro canal que facilita o diálogo é o *Communicator*. Parece simples, mas por meio dele você consegue encontrar pessoas rapidamente e resolver pequenos assuntos.

### **Os canais formais de comunicação que a empresa disponibiliza, promovem o diálogo?**

Não vejo outro canal diferente dos que eu citei. Esses jornais e informativos não são pra promover o diálogo, somente para comunicar algo. O que promove diálogo mesmo é o *face to face*.

### **Então você acha que a tecnologia ajuda nesse aspecto?**

Com certeza sim. A companhia ainda é um pouco restrita em relação à tecnologia. Por exemplo, não podemos ter o Skype. Eu participo de um projeto de *Mentoring* no qual sou mentor de dois gestores do campo. Eu não consigo estar o tempo todo com eles, porque um fica no interior de São Paulo e outro em Recife. Então eu acabo precisando usar o meu iPad pessoal, onde tenho o Skype, porque a companhia bloqueia a utilização deste aplicativo.

### **A cultura da empresa, no geral, favorece a interação entre as pessoas?**

Sim. Trabalhei em outras companhias que eram muito mais formais, mas aqui é muito mais informal. As pessoas, em geral, têm as portas muito abertas, e esse é um aspecto muito positivo. Como eu disse, às vezes atrapalha um pouco, porque tudo que é feito precisa passar por diversas pessoas. Mas as pessoas estão dispostas a conversar, dialogar e entender o nosso ponto de vista, na grande maioria dos casos. A empresa passou por muitas aquisições, mas a cultura é uma capacidade instalada e muito difícil de mudar. As pessoas que estão aqui gostam disso. A própria pesquisa de clima aponta que elas têm orgulho de trabalhar aqui e um dos motivos disso é essa interação e o fato de ser uma empresa de portas abertas.

**Em quais situações você considera ser importante conversar com a sua equipe?**

Em todas as situações. Desde o momento que você tem um problema a ser resolvido e precisa que as pessoas deem seu ponto de vista, até o momento de reconhecer alguém, particularmente ou em público. Para estreitar relacionamento o diálogo é uma ferramenta poderosa. Cada vez mais temos que incentivar isso, mesmo já sendo bastante utilizado, porque existe uma preocupação do diálogo ser utilizado para falar coisas boas, mas também pra apontar problemas. Nós temos mais facilidade em reconhecer e parabenizar as pessoas do que em apontar erros. Então temos que motivar a utilização do diálogo para as duas vias. Outra coisa importante é motivar o diálogo dos seus colaboradores com você. É comum que você vá até eles para conversar, mas é importante também que eles tenham as portas abertas para conversar com você. Na minha equipe temos um relacionamento bastante fácil e aberto. Quando surge alguma dúvida, mesmo se reportando a outra gerência, as pessoas falam diretamente comigo. Eu não entendo que isso seja passar por cima da gerência deles, porque trabalhamos com uma franqueza muito grande.

**Existe algum assunto que o colaborador em geral quer saber?**

Pelo fato da equipe ser jovem, eles gostam muito de conversar sobre carreira. Sobre qual o momento de carreira deles e pra onde podem ir. Eles perguntam e buscam por opiniões sobre a vida profissional e carreira o tempo todo. Eles também buscam entender um pouco mais sobre as decisões da companhia. Embora isso esteja presente nos comunicados, eles querem saber se existe mais alguma informação complementar por trás daquilo. Essas são os principais assuntos, mas também conversamos sobre questões pessoais. É muito difícil separar o profissional do pessoal, porque passamos a maior parte do nosso tempo aqui dentro. Então nós acabamos conhecendo um pouco da vida pessoal de cada um.

**Você se preocupa com os ruídos na comunicação? Quando eles acontecem, o que você faz para revertê-los?**

Eu me preocupo bastante. Quando a comunicação não é clara, ou ela chega por uma via não oficial, as pessoas mudam o contexto. Há pouco tempo, uma pessoa foi desligada da minha equipe. Quando isso acontece, obviamente que ela conversa com as outras pessoas a respeito. Então, o que eu procurei fazer rapidamente foi chamar a minha equipe para explicar os motivos e evitar possíveis ruídos. A mesma coisa acontece quando surge o assunto de reestruturação. Quando as pessoas ouvem essa palavra, ficam preocupadas e eu procuro mantê-las atualizadas sobre esse tipo de assunto, para evitar o possível ruído. Nós temos uma vantagem porque somos prestadores de serviços para a Força de Vendas e eles estão todos na rua, então muitas vezes os ruídos chegam pelos coordenadores e isso é bom porque as coisas que acontecem no campo também são de minha responsabilidade.

**No meio de todas as suas atividades do dia-a-dia, você considera que investe tempo suficiente para conversar com a sua equipe ou o tempo é escasso?**

Acho que o tempo é escasso e nós poderíamos ter mais “rituais”. Por ser uma companhia informal, à medida que você que precisa dialogar com alguém, você dialoga, mas o ideal é que existam rituais para isso. Além dessa rotina de portas abertas, também deve existir conversas estabelecidas uma ou duas vezes por mês, que organize um pouco mais esse diálogo.

**Você recebe algum tipo de suporte, treinamento ou orientação pra conversar com os seus empregados?**

Já tive, ao longo do tempo, treinamentos sobre *feedback*, que é um jeito de você dialogar de uma forma eficiente. Como eu treino a Força de Vendas em aspectos de comunicação, eu tenho a preocupação de ser claro no que eu estou falando e isso ajuda um pouco. Mas especificamente sobre diálogo, eu nunca tive nenhum treinamento específico.

**Você considera que isso seria importante?**

Considero sim.

**Você recebe suporte de alguma área específica sobre temas a serem conversados com seus colaboradores?**

Sim. Existem alguns materiais que veem da área de Comunicação e da própria diretoria de RH.

**Você acha que isso é uma responsabilidade que deve vir de Comunicação ou de RH?**

Acho que deve ser discutida por RH e que deve ser uma cultura que venha desde a diretoria até os níveis gerenciais, que são as pessoas que pulverizam esse tipo de cultura. A utilização da comunicação como um canal é importante, mas a responsabilidade é de RH e das Lideranças.

**O que você considera eficiente pra desenvolver uma boa habilidade para dialogar?**

São dois pontos. O primeiro é interesse genuíno, e deve haver esse interesse naquilo que você faz. Porque se você está fazendo aquilo só porque uma pessoa entrou na sua sala e você vai falar com ela fazendo outra coisa, isso não é diálogo. O segundo ponto é saber ouvir. Porque quem vem conversar com você, conhece seu jeito, mas você pode adaptar um pouco seu estilo para não ser agressivo ou para conseguir ser mais claro.

## **Entrevistado V**

*Formado em Engenharia Eletrônica e com MBA em Gestão Empresarial e em Gerenciamento de Projetos, o Entrevistado V está há cerca de 20 anos na indústria automobilística, sendo 14 deles atuando com gerenciamento de pessoas e processos.*

### **Fale um pouco de como é sua área hoje.**

Hoje sou responsável pela área da Qualidade de uma empresa automobilística americana, cuidando da parte de auditoria de produto. Na Fábrica são 560 funcionários, divididos em três turnos de trabalho. Tenho três supervisores intermediários que respondem diretamente a mim e mais um engenheiro de embalagens. Indiretamente tenho mais nove supervisores que respondem pra esses supervisores intermediários. Então, basicamente são 12 supervisores e mais a operação de 560 pessoas.

### **O que você considera por diálogo?**

Dentro de uma empresa o diálogo tem que funcionar desde a estrutura mais alta até a mais baixa, cascateando as informações de forma que todos tenham o mesmo entendimento. É preciso haver uma linha de comunicação bem efetiva para que ela alcance todos os níveis sem ruídos e sem perder a essência da primeira ideia.

### **Existe na empresa um espaço de comunicação dialógica formalizado?**

Para o grande público a comunicação é feita por meio de murais, que existem em todas as áreas e são atualizados semanalmente, com mensagens curtas e diretas, para atingir a grande massa. Essa comunicação é definida por RH. Para quem tem acesso a computadores, as comunicações chegam por e-mail. Para a liderança, uma vez por mês existe uma reunião onde são passados todos os objetivos da companhia, onde nós estamos e o que temos que fazer.

### **Você cascateia as informações desta reunião de liderança para os seus funcionários?**

Sim. Dependendo do assunto, eu faço uma reunião com todos os turnos para poder passar a mensagem diretamente. Quando o assunto é mais tranquilo, eu os passo para os meus diretos cascatearem aos times.

### **Você considera que a cultura da empresa favorece a interação do gestor com o funcionário?**

Em uma estrutura hierárquica, aquele operário que está no nível mais baixo dificilmente chegará até o gerente para conversar. Para que isso não aconteça, criamos uma reunião chamada “reunião de cafezinho”, feita por gerentes e operários, onde a ideia é dar o acesso direto aos líderes para fazer perguntas e tirar dúvidas, seja de questões profissionais como questões estratégicas.

### **E essa reunião tem atingido o objetivo? Os operários têm chegado com mais frequência nos gerentes para conversar?**

Aumentou o contato, porém o operário ainda usa muito seu supervisor para levar suas dúvidas e pedir orientação. Porém é uma forma de mostrar que estou disponível.

**Como funciona a conversa com a sua equipe? Você tem momentos formais estabelecidos ou tem um perfil mais portas abertas?**

Com a minha equipe direta o contato é mais fácil, há uma reunião de semanal de staff para alinhar os objetivos, na qual também surgem outros assuntos. Porém eles têm a liberdade de entrar na minha sala no momento que acharem mais adequado para discutir qualquer tipo de tema.

**Se um funcionário está com dificuldades ou em dúvida sobre algum assunto, como carreira, eles levam isso até você?**

A primeira pessoa pela qual o operário vai procurar é seu líder direto. Se esse líder não puder ajudá-lo, ele me procura para tentarmos resolver juntos. Basicamente, as questões que surgem estão relacionadas ao crescimento profissional e de carreira. Então, normalmente os supervisores resolvem as questões. Poucos casos chegam até mim. No caso dos meus diretos, eu cuido caso a caso.

**Quando surge um ruído na comunicação, o que você faz para tentar amenizá-lo?**

Uma coisa que nós tentamos fazer é sempre antecipar as informações. No momento em que elas surgem, nós as comunicamos aos funcionários. Se a informação vier por outra via, as chances de haver ruídos são maiores, porque são poucos aqueles que nos procuram para confirmar as informações recebidas. Isso acontece muito em grandes empresas, por conta dos sindicatos, que às vezes interferem no processo e antecipam informações.

**Você considera que investe tempo suficiente conversando com a sua equipe?**

Sim, bastante. Além de informações por e-mail, estou muito presente nas áreas e os funcionários podem a qualquer momento conversar comigo.

**Você trabalha com fábrica e tem um desafio, porque grande parte da equipe não tem acesso às ferramentas tecnológicas. Você acha que a tecnologia ajuda ou atrapalha?**

A tecnologia ajuda na busca por informações. Quando o objetivo é passar informações, ela atrapalha, porque grande parte da minha equipe não tem acesso a computadores e, conseqüentemente, não terão acesso à informação.

**Na sua empresa há espaço para discutir questões como sentido do trabalho?**

Sim. Todas as semanas nós divulgamos vagas para o público interno e conversamos bastante sobre essas oportunidades. Essa é uma forma de alinhar as expectativas e deixar as pessoas cientes que existem possibilidades de crescimento dentro da empresa. Incentivamos esse crescimento e aproveitamento de oportunidades internas alinhado ao desejo do funcionário.

**Ao longo da sua carreira, você recebeu algum treinamento ou suporte sobre como estabelecer diálogo com a sua equipe?**

Sim. Nós temos treinamentos sobre comunicação assertiva, como se comunicar, como lidar com as pessoas. Temos o suporte de RH e da área de Treinamentos para poder desenvolver essa habilidade.

**Qual a importância desses treinamentos para você?**

Ajudaram bastante. Vai muito de pessoa para pessoa. Eu sou mais comunicativo e tenho mais facilidade para conversar com a minha equipe, mas para outros gestores, que não têm essa facilidade, os treinamentos ajudam muito a entender a melhor forma de se comunicar, até para não passar uma postura muito agressiva etc.

**A área de Comunicação apoia o RH para o estabelecimento do diálogo na companhia?**

Todas as comunicações chegam até nós por meio da área de Comunicação, mas elas só saem com a aprovação da diretoria e do RH.

**Então podemos dizer que a Comunicação atua mais nas mensagens corporativas?**

Exato. Na definição da missão, visão e valores, por exemplo.

**O que você considera eficiente para desenvolver a habilidade dialógica?**

Se você tem facilidade em falar, você tem que explorar isso. Para quem não tem, é necessário pelo menos explorar a habilidade de escrever uma mensagem. Mas treinamento é essencial para você adquirir essa facilidade em falar.

## **Entrevistada X**

*Formada em Engenharia Química, a Entrevistada X conta com mais de 20 anos de carreira na área de meio ambiente e sustentabilidade, sendo 12 deles liderando equipes.*

### **Me conta um pouco da sua empresa e do seu momento de carreira.**

Comecei minha carreira como *trainee* na Ambev e, durante esse programa, surgiu uma oportunidade em uma cimenteira, para trabalhar com a área ambiental, o que me abriu um caminho diferente na minha carreira. Já são 20 anos trabalhando com meio ambiente e sustentabilidade. Já passei por diversos segmentos como alimentos e energia. Hoje, trabalho em uma empresa de agronegócio, que faz compra, venda, e negociações de *commodities* em geral, como Gerente Geral de Sustentabilidade e tenho, embaixo de mim, as áreas de sustentabilidade, saúde, segurança, meio ambiente e responsabilidade social. Tenho equipes espalhadas pelo Brasil o que é desafiante em termos de gestão, por isso, acabo viajando bastante para poder estar mais próxima do dia a dia deles.

### **O que você considera diálogo?**

Pra mim, o diálogo sempre foi o mais aberto e transparente possível. Existe sim uma hierarquia, mas eu sempre tentei quebrar essas barreiras, até pra conseguir entender e ouvir mais as pessoas. Quando surge um problema, normalmente a pessoa que te traz esse problema tem a solução. Para que eu possa ter essas soluções na minha mão, o diálogo é fundamental. Eu tento sempre incentivar o diálogo na minha equipe, fazendo reuniões semanais com os meus diretos e mensais com toda a equipe envolvida no trabalho. Sempre deixando as portas abertas e com um diálogo muito acessível.

### **O que você considera mais difícil nesse processo de estabelecer o diálogo?**

A própria gestão das pessoas, porque cada um tem suas características. Algumas pessoas se adaptam bem e falam mais facilmente que outras. Isso acontece por vários motivos, pode ser medo, falta de conhecimento, timidez etc. As diferentes características das pessoas são os fatores que mais dificultam o diálogo e aqueles que mais precisam ser gerenciado.

### **O que você faz para superar essas dificuldades?**

A primeira coisa que eu fiz foi contratar uma consultoria externa para fazer uma avaliação de cada pessoa da minha equipe. Dentro dessa avaliação, foram identificadas as características profissionais e pessoais de cada um, para que eu pudesse os conhecer um pouco mais e poder trabalhar um plano de desenvolvimento individual, para que eles possam evoluir tanto profissionalmente como pessoalmente.

### **Você contratou essa consultoria com auxílio de RH?**

Sim. Eu levei a minha intenção para eles, que me auxiliaram nessa parte.

### **Existe algum assunto que, em geral, é de interesse comum entre os funcionários?**

Normalmente questões sobre benefícios. Quando há novidades sobre os benefícios, eles se interessam muito, seja de plano de saúde, de farmácia, de academia, até participação em lucros etc. Essa parte é algo que sempre chama muita atenção de todo mundo. Além, é claro, de assuntos relacionados à carreira, como qual próximo passo, etc.

**Você tem espaço para conversar sobre o sentido do trabalho?**

Acho que sim. Talvez não gere os resultados que a gente espera. Às vezes oferecemos treinamentos e planos de carreira, mas eu não vejo os resultados. Mas abertura pra falar, na teoria, nós temos. Treinamento é algo que a empresa prioriza. Quando eles sentem a necessidade de um treinamento diferenciado para quem está desenvolvendo uma função específica, eles investem nisso.

**Você se preocupa com o ruído na comunicação? O que você faz para minimizá-los?**

Clareza e transparência. Normalmente, quando é algo muito crítico, eu procuro escrever um e-mail e mandar para todos os interessados, porque eu considero que é a maneira que menos causa ruídos. Temos alguns assuntos mais críticos que podem ser divulgados e aqueles que não podem. Nestes casos eu tento administrar com os meus subordinados mais próximos. Costumo reuni-los para esclarecer o tema e se eles escutarem algo a respeito, já sabem do que se trata.

**Você considera que investe tempo suficiente para conversar com as pessoas ou esse tempo é escasso?**

Meu tempo é escasso. Para que as informações, que eu gostaria de passar pessoalmente, cheguem para as pessoas eu delego aos meus subordinados diretos a tarefa de “cascateamento” para os times. Eu gostaria de poder fazer isso, mas nem sempre é possível por falta de tempo. Agora se o assunto é mais delicado, eu abro espaço na minha agenda para falar.

**Você tem equipes no campo. Como você faz essa gestão a distância?**

Normalmente eu viajo bastante para o campo, e assim eu interajo mais com eles, pois estão longe de mim no dia a dia. Nesse período, eu me comunico com as pessoas que ficaram no escritório por telefone, e-mail etc.

**A tecnologia ajuda ou atrapalha a estabelecer o diálogo?**

A tecnologia ajuda muito. O excesso do uso de tecnologia atrapalha. O WhatsApp, por exemplo, é algo que facilita muito a comunicação, mas, por outro lado, as pessoas exageram e ficam o dia inteiro nesse aplicativo. E isso as dispersa das outras tarefas.

**Durante sua carreira, você recebeu algum tipo de treinamento, suporte ou orientação sobre como conversar com os seus funcionários?**

Sim. Por duas vezes, eu já fiz um trabalho de *coaching*, patrocinado pela empresa.

**E qual foi a importância dessa experiência pra você?**

Exatamente em me ajudar a fornecer orientações à minha equipe. Uma coisa é você ter 5 ou 6 pessoas para gerenciar, outra coisa é ter 140 embaixo de você. Muitas vezes você não sabe lidar com todas essas pessoas e o *coaching* ajuda muito nesse aspecto, porque abre os horizontes e te faz enxergar as melhores ferramentas que existem para você gerir essas pessoas. O *coaching* veio em duas fases diferentes da minha vida e nas duas ele me ajudou muito. Em uma fase eu estava começando a ter uma equipe e, na segunda, eu estava assumindo uma equipe maior.

**Você recebe algum tipo de suporte para falar de assuntos referentes à carreira?**

Normalmente meu chefe me passa as informações em nossas reuniões. Muitas vezes eu uso o suporte do RH. Quando surge algo muito complexo, eu chamo o RH para me ajudar a apresentar à minha equipe.

**Eles te dão suporte em outros temas, como um *feedback* mais delicado ou um comunicado sobre baixo desempenho, por exemplo?**

Normalmente é por minha conta. Eu tenho um grande suporte de RH quando se trata de desligamentos.

**Você percebe que na empresa existem espaços para o diálogo?**

Informalmente. A comunicação entre as áreas sempre é um problema, porque as pessoas nunca têm tempo para conversar umas com as outras. Eu acabo conversando muito com as pessoas por conta de uma característica pessoal, de ser comunicativa. Na empresa eu ainda sinto isso muito falho.

**Existe uma área de Comunicação formal?**

Sim.

**Essa área disponibiliza canais que promovem o diálogo?**

Ela disponibiliza informações de várias formas diferentes, inclusive fazendo uma rádio que passa informações da empresa. Acho muito interessante. Mas é muito mais para passar informações do que para promover o diálogo. O diálogo é uma mão de duas vias e eu sinto a área de Comunicação atuando muito mais como uma mão de via única.

**A cultura da empresa, em geral, favorece a interação?**

No agronegócio não. É um ambiente muito competitivo. Normalmente os gerentes têm uma cabeça competitiva e por característica do próprio negócio a empresa não tem essa abertura. Qualquer informação pode se virar contra você, então as pessoas sentem medo.

**O que você considera eficiente para desenvolver a habilidade de diálogo?**

Desenvolver nas pessoas o sentimento de ser dono. O orgulho de pertencer. Porque quando isso acontece, estimula a pessoa a falar e a querer mudar as coisas que consideram ruins. Outro ponto é o desafio. Desafiar as pessoas faz com que elas sigam atrás do diálogo. Porque normalmente as pessoas que não dialogam são acomodadas e é preciso tirá-las da zona de conforto.

**Você acha que se você tivesse um suporte para criar esse orgulho de pertencer te ajudaria?**

Sim. Se houvesse treinamentos também, porque só o material não adiantaria. Entendo até que se os funcionários percebem que a alta administração está envolvida nisso, eles também vão buscar as informações. O exemplo é muito importante para as pessoas.