

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES, DESIGN – FAMECOS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL  
MESTRADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

FERNANDO CARARA LEMOS

**DIMENSÕES POSSÍVEIS PARA UMA  
RESSIGNIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Porto Alegre  
2019

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica  
do Rio Grande do Sul

FERNANDO CARARA LEMOS

**DIMENSÕES POSSÍVEIS PARA UMA  
RESSIGNIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre

2019

## Ficha Catalográfica

L557d Lemos, Fernando Carara

Dimensões possíveis para uma resignificação da comunicação interna no contexto organizacional / Fernando Carara Lemos . – 2019.

116 f.

Dissertação (Mestrado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

1. Comunicação. 2. Comunicação interna. 3. Comunicação no contexto [interno] organizacional. 4. Perspectiva Integradora. 5. Dimensão cooperativa. I. Scroferneker, Cleusa Maria Andrade. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da PUCRS  
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Bibliotecária responsável: Salete Maria Sartori CRB-10/1363

FERNANDO CARARA LEMOS

**DIMENSÕES POSSÍVEIS PARA UMA  
RESSIGNIFICAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA  
NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL**

Dissertação apresentada como requisito para a obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos, da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS).

Porto Alegre, 15 de março de 2019.

Banca Examinadora:

---

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Cláudia Peixoto de Moura – PUCRS

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Jane Rech - UCS

## AGRADECIMENTOS

Reingressar na vida acadêmica, após um período de 13 anos em que me dediquei ao mercado profissional, foi um desafio não apenas pelo resgate do modo “acadêmico” de escrever, mas pela mudança de visão de mundo, de trabalho e de relação com o próximo que esta experiência me proporcionou. Essa semente foi plantada ainda na elaboração do TCC pela minha orientadora da graduação em Relações Públicas [Unisinos] Prof. Ms. Gabriela Gonçalves, que já me incentivava a seguir a vida acadêmica; mas a ideia ganhou força anos depois, com o estímulo do Myron Assis Brasil de Moraes, que me encorajou a iniciar a jornada e é um dos grandes entusiastas desse momento.

À prof. Dra. Cleusa Maria de Andrade Scroferneker, tantas em uma só: professora, orientadora, crítica, compreensiva, mãe, amiga. Minha eterna gratidão por ter compartilhado teu conhecimento e me aberto portas para uma nova forma de ver e sentir a comunicação. Não existirão palavras que possam traduzir a gratidão que tenho por você.

Às profs. Dra. Jane Rech (UCS) e Dra. Cláudia de Moura Peixoto (PUCRS), por terem aceito o convite para integrarem minhas bancas [qualificação e final], contribuindo de forma essencial para a minha pesquisa.

Aos amigos que cultivei no grupo Mestrados 2017 e no Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional (GECOR). Diferentemente da fama que a vida no mestrado possui, de ser solitária e competitiva, vocês me proporcionaram uma experiência cooperativa, enriquecendo-me de motivação e conhecimento, seja em encontros presenciais, seja em mensagens pelo whatsapp.

À Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) por ter acreditado na pesquisa, financiando os valores da taxa mensal, e aos funcionários e professores do Programa de Pós-Graduação, que contribuíram com sua atenção e conhecimento.

Não posso deixar de citar alguns nomes como forma de agradecimento, cada um com sua contribuição neste resultado: a “gêmea” Daniela Cidade; a “esposa” Keynayana Fortaleza; aos amigos Luciana Gomes, Eduardo Borba, Francielle Falavigna, Milene Cunico, Marcelo Tavares, Carine Fernandes, Bianca Garrido, Emiliana Ribeiro, Bárbara Avrella, Alessandra Becker, Fabiane

Becker; e aos profissionais que disponibilizaram seu tempo e experiência na Investigação Apreciativa. À Prof. Ms. Susana Gib de Azevedo, presente em minha graduação, pelo reencontro no mestrado, com importante contribuição para a pesquisa. À Rosângela Florczak, pelos momentos de luz ao longo desta construção. À Renata Andreoni e Fernanda Moraes, por serem parceiras para dar vida ao Projeto HáComTecer, que nasce junto com esta dissertação e tem como objetivo levar para o mercado as reflexões que construímos, cada um com sua pesquisa, visando ressignificar as relações de trabalho.

Aos amigos, entre eles Robson Lazzari, Bruno Maia, Flávio Mentz, Luiz Fernando Bayer, Gabriel Barletta, Tiago Del Ponte, Muriel De Paoli, Ingrid Quevedo, Diana Pinto, Bernardo de Magalhães por terem compreendido os momentos de ausência, por terem me dado sentido nos momentos de presença e por dedicarem seu tempo em ouvir a respeito da pesquisa, trazendo contribuições relevantes. Aos ex-colegas de trabalho, entre eles, Luciana Severo, Rosângela Horn, Gustavo Timm de Oliveira, Daniela Varani, Renata Gonçalves, Anna Magagnin, Dienifer Adam, Kathleen Ribeiro, Pablo Righi e Carlos Abbud, que acompanharam praticamente desde o início essa trajetória e me passaram tranquilidade durante minhas ausências no trabalho.

Por último, mas mais importante, aos meus familiares, afilhados e sobrinhos, que vibraram com meu ingresso no mestrado e acompanharam o período de estudo. À minha Vó Dete e meu pai, que mesmo em outro plano, se fazem presentes em muitos momentos, além de terem sido essenciais na minha formação. Aos meus irmãos, Daniela e Daniel, cada um à sua maneira, que me servem de inspiração. Ao meu sobrinho Vitor, o qual esteve sempre interessado em ouvir e ler as produções científicas e, também, me inspirar. E à minha mãe, Cleci, minha “Mulher Maravilha”, que me inspira por sua serenidade, com suas palavras de estímulo, e por sua vontade de viver, apesar das adversidades que se apresentam. Meu eterno agradecimento a todos!

O outro sou eu. Ele é outro para mim apenas enquanto não o percebo e reconheço como parte minha, pois, em princípio, nada no mundo pode estar fora de mim. Tudo me afeta de alguma maneira e, mesmo à distância, me influencia. Inversamente, também eu, pelo meu ser, pertenço ao outro, à plenitude de sua existência. Enquanto o outro parecer estranho para mim e eu o mantiver à distância, desconfiar dele, temê-lo ou quiser distanciar-me dele, permanecerei menos, menor, estreito, fechado, mais pobre. A aceitação do outro é a aceitação da plenitude. Ela me pressiona no sentido da abertura, do que é maior, de outro amor, da amplidão, da modéstia, de um aprendizado sempre renovado. Ela une. Nela eu me encontro com minha plenitude, com a felicidade plena, com a entrega que me sustenta e na qual sou acolhido. Apenas nela eu sou totalmente humano.

Bert Hellinger

## RESUMO

A comunicação interna geralmente é assumida como uma das possibilidades para aprimorar as diversas práticas realizadas pelas organizações com o intuito de humanizar seus ambientes. Contudo, no cotidiano, essa possibilidade raramente acontece. Movidos por essa constatação oriunda da nossa experiência profissional desenvolvemos essa pesquisa que tem como objetivos evidenciar as principais abordagens sobre comunicação no contexto [interno] organizacional, discutir o papel da liderança no processo de ressignificação deste campo da comunicação e propor alternativas de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações. Para atender aos objetivos propostos, iniciamos apresentando uma visão de sociedade e do indivíduo contemporâneo, recorrendo a Han (2015, 2017), Bauman (2007), Lipovetsky (2016), Sennett (2006), Gaulejac (2011), Hall (2001), Morin (2008, 2011), Freitas (1999) e Woodward (2014). Na sequência buscamos contextualizar a comunicação e a comunicação organizacional ancorados por autores como Wolton (2006, 2010), Marcondes Filho (2008), Oliveira (2009), Lima (2008) e França (2013), destacando a comunicação com viés relacional nos ambientes organizacionais, para sustentar a nossa proposta de ressignificação da comunicação no contexto [interno] organizacional. Bueno (2014a, 2014b), Scroferneker e Wels (2015), Sennett (2012), Martin (2008), bem como Zarifian (2001), Wheatley, (2006), Morin (2015a, 2015b) sustentaram os nossos argumentos para construção dessa proposta. O objeto empírico foi composto por uma dinâmica de Investigação Apreciativa (COOPERRIDER, WHITNEY, 2006; VARONA, 2009) com representantes do mercado que atuam com o tema da pesquisa. Como método norteador deste estudo, a Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995) nos possibilitou realizar os movimentos (re)interpretativos necessárias para a cientificidade do trabalho. Destacamos, como um dos principais resultados, a nossa proposta de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações, pautada por uma perspectiva integradora (MARTIN, 2008) e uma dimensão cooperativa da comunicação (SENNETT, 2012).

**Palavras-chaves:** Comunicação. Comunicação Interna. Comunicação no contexto [interno] organizacional. Perspectiva Integradora. Dimensão Cooperativa



## ABSTRACT

Internal communication is generally presumed as one of the possibilities to improve the different practices carried out by organizations with the aim of humanizing their environments. However, in everyday life this possibility rarely happens. Based on our experience, we developed this research that aims to highlight the main approaches to communication in the [internal] organizational context, to discuss the role of leadership in the process of resignification of this field of communication and to propose alternatives for the resignification of communication in the [internal] context of organizations. In order to meet the proposed objectives, we begin by presenting a vision of society and the contemporary individual, using Han (2015, 2017), Bauman (2007), Lipovetsky (2016), Sennett (2006), Gaulejac (2011), Hall (2001), Morin (2008, 2011), Freitas (1999) and Woodward (2014). In the sequence we seek to contextualize communication and organizational communication anchored by authors such as Wolton (2006, 2010), Marcondes Filho (2008), Oliveira (2009), Lima (2008), and France (2013), emphasizing communication with relational bias in organizational environments, to support our proposal of resignification of communication in the [internal] organizational context. Bueno (2014a, 2014b), Scroferneker and Wels (2015), Sennett (2012), Martin (2008), as well as Zarifian (2001), Wheatley, (2006) and Morin (2015a, 2015b) supported our arguments for development of this proposal. The empirical object consisted of a dynamic of Appreciative Inquiry (COOPERRIDER, WHITNEY, 2006; VARONA, 2009) with market representatives who work with the research theme. As a guiding method of this research, Depth Hermeneutics (THOMPSON, 1995) allowed that we perform the (re) interpretative movements necessary for the scientific study. We highlight, as one of the main results, our proposal to resignify communication in the internal context of organizations, based on an integrative perspective (MARTIN, 2008) and a cooperative dimension of communication (SENNETT, 2012).

**Keywords:** Communication. Internal communication. Communication in the [internal] organizational context. Inclusive Perspective. Cooperative Dimension.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Perspectiva histórica e do desenvolvimento .....	21
Gráfico 1 – Assuntos e temas mais priorizados na Comunicação Interna .....	43
Gráfico 2 – Quanto ao uso dos canais de comunicação sua empresa pretende? .....	44
Gráfico 3 – Quais os maiores desafios da Comunicação Interna na sua empresa? .....	45
Gráfico 4 – Qual percentual aproximado das iniciativas de comunicação interna sua área consegue mensurar? .....	45
Gráfico 5 - Sua área consegue apresentar os retornos financeiros gerados com as ações de comunicação? .....	46
Gráfico 6 – Como ficou o orçamento da sua empresa para as ações de comunicação interna para 2018? .....	47
Gráfico 7 – Os objetivos da comunicação interna estão vinculados aos objetivos da organização? .....	47
Gráfico 8 – Em que nível o presidente/CEO da sua empresa valoriza a comunicação interna? .....	48
Gráfico 9 – Em quais programas de Comunicação Interna sua empresa pretende investir em 2018? .....	49
Figura 1 – Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa .....	70
Quadro 2 – Atores principais selecionados: profissionais de organizações ...	77
Quadro 3 – Atores principais selecionados: consultorias .....	78
Quadro 4 – Inter-relações entre IA e objetivos da dissertação .....	91

## SUMÁRIO

<b>1 OS PRIMEIROS PASSOS DESTE PERCURSO .....</b>	<b>12</b>
<b>2 UM OLHAR SOBRE ORGANIZAÇÕES, INDIVÍDUO E A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....</b>	<b>19</b>
2.1 O INDIVÍDUO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA.....	26
<b>3 UMA ALTERNATIVA (ESQUECIDA) PARA A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....</b>	<b>34</b>
3.1 OS (DES)CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL.....	36
<b>4 UMA COMUNICAÇÃO INTERNA RESSIGNIFICADA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>42</b>
4.1 UMA CONTEXTUALIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	50
4.2 A REVELAÇÃO DA DIMENSÃO COOPERATIVA .....	54
4.3 AS COMPETÊNCIAS PARA UMA LIDERANÇA COOPERATIVA.....	60
<b>5 A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA: A METODOLOGIA GUIA DA PESQUISA.....</b>	<b>64</b>
5.1 O ENTENDIMENTO SOBRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA .....	65
<b>6 UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EM CENA .....</b>	<b>74</b>
6.1 A FORMAÇÃO DO ELENCO .....	75
6.2 O CENÁRIO.....	79
6.3 ATO 1: O ENCONTRO .....	80
6.4 ATO 2: DIALOGANDO ENTRE OS PARES.....	81
6.5 ATO 3: ATORES EM DIÁLOGO .....	84
6.6 ATO 4: A (RE)INTERPRETAÇÃO DO ENCONTRO .....	91
<b>7 O FECHAR DAS CORTINAS: (IN)CONCLUSÕES A RESPEITO DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO [INTERNO] DAS ORGANIZAÇÕES .....</b>	<b>100</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>106</b>

## 1 OS PRIMEIROS PASSOS DESTE PERCURSO

Na medida em que as fórmulas e receitas tradicionais não estavam mais entregando os resultados desejados no ambiente organizacional, nos motivamos a regressar à academia após 13 anos de atuação no mercado de comunicação e marketing. Também vislumbramos, nesse retorno, uma oportunidade para nos desenvolvermos enquanto gestores de comunicação e, em paralelo, futuro docente e pesquisador acadêmico.

Já a partir do primeiro ano, muitas incertezas tomaram conta do nosso agir e pensar<sup>1</sup> a comunicação no ambiente organizacional, dando início a uma quebra de paradigmas. Inicialmente, a proposta do estudo versava sobre o desafio de pensar a comunicação interna a partir da diversidade de discursos presentes nas organizações contemporâneas. Ao longo da pesquisa, eventos, debates em sala de aula [e fora dela muitas vezes] foram (re)definindo nossas inquietações, ampliando-as ao invés de reduzi-las.

Começamos a perceber que, por trás dessa diversidade de discursos e tentativa de protagonismo do indivíduo, esconde-se uma nova forma de exploração do ser humano: a autoexploração (HAN, 2015; 2017). Em paralelo, identificamos uma intenção, por parte das organizações, em desenvolver projetos com o intuito de reconhecer dimensões humanas no contexto organizacional.

Desde a década de 1970, entidades brasileiras ligadas às áreas de Recursos Humanos e Comunicação Organizacional promovem premiações com o objetivo de reconhecer iniciativas empresariais, entre elas a comunicação interna, que estimulem e/ou possibilitem o desenvolvimento das pessoas nos ambientes das organizações. Destacamos a Associação Brasileira de Recursos Humanos (ABRH), que, em nível nacional, promove o Prêmio Ser Humano Oswaldo Checchia, desde 1993, e a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), que realiza o Prêmio Aberje, tendo entre as

---

<sup>1</sup> A ordem agir e pensar, apesar de não parecer lógica, foi intencional, pois passamos a perceber que essa é a sequência mais praticada nos ambientes que seguem paradigmas funcionalistas.

categorias uma específica para projetos direcionados ao público interno<sup>2</sup>, desde 1974.

Em nível mundial, a instituição *Great Place to Work* (GPTW), que teve início nos anos 1980, nos Estados Unidos, e está presente em mais de 50 países atualmente, distingue empresas de diferentes portes com ambientes de trabalho satisfatórios. Para ingressar na lista, as organizações interessadas são analisadas pelos próprios funcionários, que respondem um questionário, avaliando quesitos como orgulho, comunicação e liderança. Com o passar dos anos, além das pesquisas, a GPTW realiza um trabalho de consultoria<sup>3</sup> para empresas que possuem o interesse em transformar seus ambientes em lugares melhores para se trabalhar.

A comunicação interna geralmente é assumida como uma das possibilidades para aprimorar as diversas práticas realizadas pelas organizações, sob um discurso de humanização dos ambientes organizacionais, embora nem sempre haja clareza conceitual sobre essa modalidade de “comunicação” e suas interfaces com outras áreas na (da) organização. Uma vez que a justificativa de grande parte dos problemas que permeiam os ambientes organizacionais é ocasionada pela falta de comunicação, este segmento vem ganhando mais espaço em um nível estratégico, mas, por outro lado, nossa experiência de mercado nos leva a acreditar que a teoria está muito desassociada da prática.

Por acreditarmos que a comunicação “é um problema de convivência e de laço social, característica de uma sociedade em movimento, de interatividade, de velocidade, de liberdade e de igualdade” (WOLTON, 2010, p. 25), começamos a nos questionar sobre as práticas de comunicação interna desenvolvidas no mercado. Nesse intuito, vislumbramos a necessidade de (re)discutir a relação teoria e prática, visto que, em tempos pós-modernos, a tradição não garante mais vínculos e identidade (MARTINO, 2015).

Tendo por base esse contexto, nossas inquietações deram forma aos seguintes problemas de pesquisa:

---

<sup>2</sup> Apesar de discordarmos do termo ‘público interno’ (conforme justificativas que serão apresentadas no decorrer do estudo), o utilizamos nesse momento, pois é a expressão usada pela Aberje no nome da categoria que reconhece as práticas direcionadas aos funcionários.

<sup>3</sup> Os serviços de consultoria da GPTW são realizados por meio de workshops, palestras, relatórios, entrevistas executivas e grupos focais. Disponível em: <https://www.gptw.com.br/consultoria/>. Acesso em: 26 jul. 2018.

- Quais as principais abordagens/perspectivas que têm permeado a comunicação no contexto [interno] organizacional?
- Qual o papel da liderança no processo de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações?
- Quais alternativas/possibilidades de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações?

Partindo do princípio de que “toda definição é apenas aproximativa, porque nenhum fenômeno tem contornos nítidos, muito menos fenômenos sociais e históricos” (DEMO, 2000, p. 13), definimos como objetivos para o presente estudo:

- Evidenciar quais as principais abordagens/perspectivas que têm permeado a comunicação no contexto [interno] organizacional;
- Discutir o papel da liderança no processo de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações;
- Propor alternativas de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações.

Para responder aos nossos problemas de pesquisa, como procedimentos metodológicos, recorreremos à pesquisa exploratória, de abordagem qualitativa, com levantamento bibliográfico e documental (GIL, 2001). A escolha por abordagens qualitativas justifica-se pela nossa ausência de proposição de regras generalistas sobre o tema estudado, visto que “os dados da pesquisa qualitativa objetivam uma compreensão profunda de certos fenômenos sociais apoiados no pressuposto da maior relevância do aspecto subjetivo da ação social” (GOLDENBERG, 2003, p. 49).

Considerando que entre as delimitações do objeto teórico proposto estão a sociedade e a organização contemporânea, o indivíduo e a comunicação, fatores que se inter-relacionam com um viés da interação humana, escolhemos como método a Hermenêutica de Profundidade (HP), proposto por Thompson (1995), visto que “a Hermenêutica é a metodologia da interpretação, ou seja, dirige-se a compreender formas e conteúdos da comunicação humana, em toda sua complexidade e simplicidade” (DEMO, 1995, p. 249). Thompson (1995) reforça que na HP as tradições históricas têm grande influência nos sujeitos, e vice-versa, pois os mesmos não são apenas

observadores, mas constroem a história através de ações geradas pela maneira que compreendem as formas simbólicas.

Desta forma, consideramos a HP um método que possibilita ao pesquisador uma atitude ativa e crítica, em um permanente esforço para “entender” (grifo do autor). Para realizar a “análise das formas simbólicas em contextos estruturados” (THOMPSON, 1995, p. 34), a HP é composta de três fases ou procedimentos. A primeira, a análise sócio-histórica, ocupa-se em recriar a conjuntura em que os símbolos foram produzidos, circulados e recebidos pelos indivíduos. Esse resultado é alcançado por meio de procedimentos metodológicos empíricos, observacionais e documentais, que proporcionam a análise de cinco questões: situações espaço-temporais, campos de interação, instituições sociais, estruturas sociais e meios técnicos de construção de mensagem e transmissão. Essa fase está contemplada ao longo dos primeiros capítulos do presente estudo, reservados a percorrer abordagens teóricas referentes às delimitações do trabalho, com as quais, enquanto pesquisadores, acreditamos contribuir para o alcance dos objetivos da presente pesquisa.

Na fase seguinte, a análise formal ou discursiva, a HP preocupa-se com a organização interna das formas simbólicas, uma vez que as mesmas “são produtos de ações situadas que estão baseadas em regras, recursos, etc.” (THOMPSON, 1995, p. 369). Com o objetivo de ampliarmos as possibilidades de sentido advindo dos objetos em análise, escolhemos por trabalhar com o “relato polifônico<sup>4</sup>, no qual 'vozes altas e baixas, grandes e pequenas' possam estar articuladas” (BARBOSA, 2016, p. 207). Nesta linha, optamos pela composição de um *corpus*<sup>5</sup> para a análise formado por profissionais com perfis múltiplos [formação acadêmica, experiência com comunicação interna, vínculo – seja atuando como empregado de uma organização ou como consultor], todos com atuação em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Nossa escolha pela delimitação geográfica teve como intenção facilitar a participação na dinâmica, a ser realizada na mesma cidade em que os convidados atuam profissionalmente.

---

<sup>4</sup> Barbosa (2016) apropria-se do termo “relato polifônico”, de Joseph Fontana (2004), para se referir a entrevistados que possuem espaços de fala diferentes a respeito de um mesmo tema.

<sup>5</sup> No capítulo referente à metodologia será dado o devido destaque aos critérios utilizados para a formação do *corpus* da pesquisa.

Ciente de que somos sujeito e objeto do presente trabalho (GOLDENBERG, 2003), nosso compromisso é estar desprendidos de nossos preconceitos e abertos às novas possibilidades de reflexão que a pesquisa qualitativa nos proporcionará. Pensando sobre essa perspectiva, propomos utilizar a Investigação Apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VARONA, 2009) para, por meio da tecitura entre as narrativas do mercado, alcançar experiências positivas da comunicação no contexto [interno] das organizações<sup>6</sup>, que sustentaram nossa reflexão empírica.

Cooperrider e Whitney (2006, p. 10) definem a Investigação Apreciativa (IA) como sendo “uma busca cooperativa, coevolucionária pelo melhor das pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia”, baseada no núcleo positivo<sup>7</sup> de uma organização. Segundo os autores, a sabedoria coletiva é construída a partir de diálogos que visam revelar experiências positivas, que nortearão o “modelo de liderança para mudanças”.

Thompson (1995) reservou para o último procedimento [a interpretação/reinterpretação] a possibilidade de uma “explicação criativa do que é dito ou representado de forma simbólica” (THOMPSON, 1995, p. 34). Importante salientarmos que, nesta dissertação, esses movimentos também estão presentes no decorrer do texto, pois entendemos que associá-los às reflexões que os motivaram pode contribuir de maneira mais efetiva para a compreensão dos mesmos.

Nesse sentido, buscamos evidenciar, baseados numa perspectiva integradora e cooperativa, possibilidades para uma ressignificação da comunicação interna que, em nosso entendimento, ultrapassa os discursos de “alinhamento dos interesses dos funcionários com o da organização”, que insistem em guiar as estratégias de comunicação interna presentes no

---

<sup>6</sup> Em entrevista a nós concedida, Florczak (2018) atribui o termo “comunicação no contexto interno das organizações” (ou comunicação no contexto interno organizacional) a uma possibilidade de adaptação do paradigma da comunicação relacional, considerando os processos de interação que acontecem entre os sujeitos e as organizações. Isto é, em nosso entendimento, o que define o termo “interno” é menos o vínculo funcional com a empresa e/ou sua posição geográfica nos espaços da organização, e mais a natureza das interações entre os indivíduos que compõem a organização, no momento em que se estabelece a relação.

<sup>7</sup> Para Cooperrider e Whitney (2006), o núcleo positivo de uma organização é entendido como sendo o que melhor funciona no seu contexto, quando os indivíduos que a formam dão o melhor de si. A partir de Varona (2009), entendemos que o núcleo positivo é uma declaração contendo as melhores experiências (atuais ou passadas) a respeito da questão principal que está sendo trabalhada na discussão, identificando o que de fato contribuiu para o êxito, como valores, qualidades dos envolvidos e os resultados obtidos na experiência.



cotidiano organizacional. Entendemos que, a partir dessa posição institucional, existe um tensionamento para que um dos sujeitos em relação abra mão de sua identidade em prol do outro.

A dimensão cooperativa, proposta pelo presente estudo, está baseada na visão de Sennett (2012), que defende as habilidades dialógicas como diferencial para construção de relações pautadas pela alteridade. Já a perspectiva integradora tem sua influência no pensamento integrador, desenvolvido por Martin (2008), que nos “[...] mostra uma forma de ultrapassar os limites binários do isso ou aquilo. Revela-nos que existe uma forma de integrar as vantagens de uma solução sem neutralizar as vantagens da solução alternativa” (MARTIN, 2008, p. 7). A partir dessa perspectiva, entendemos que a referida dimensão poderá contribuir para o processo identitário do indivíduo organizacional (WOODWARD, 2014) e a compreensão humana (MORIN, 2015a), ao propiciar a formação de um ambiente com uma comunicação voltada a questões como relação, alteridade<sup>8</sup> e recepção (MARCONDES FILHO, 2008; WOLTON, 2010).

Para a realização desta investigação, a presente dissertação foi desenvolvida em sete capítulos. No primeiro, apresentamos os primeiros passos deste percurso, as inquietações que nos motivaram a desenvolver a dissertação, nossos problemas e objetivos de pesquisa, assim como a apresentação dos procedimentos metodológicos que nos guiam nessa trajetória e nossos principais referenciais teóricos.

No segundo capítulo, “Um olhar sobre as organizações, indivíduos e a sociedade contemporânea”, apresentamos um contexto social que foi emergindo a partir da aproximação da nossa prática profissional com a pesquisa acadêmica. Para identificarmos a relação entre a sociedade e o indivíduo num cenário contemporâneo, recorreremos a autores como Han (2015, 2017), Bauman (2007), Lipovetsky (2016) e Sennett (2006). Chanlat (2007), Freitas (2000), Schirato (2004), Capra e Luisi (2014), Laloux (2017) e Wheatley (2006) são alguns dos autores que inspiraram nossas reflexões a respeito das organizações possíveis nesse contexto. Já Gaulejac (2011), Hall (2001), Morin

---

<sup>8</sup> Entendemos a alteridade como sendo o outro, mas diferente de nós, que, a partir da relação com as diferenças, “pode nos trazer de fato, novos olhares, novas percepções, uma nova maneira de encarar o mundo e os outros” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 79).

(2008, 2011), Freitas (1999), Woodward (2014), entre outros, nos amparam para a compreensão do ser humano/indivíduo/sujeito e identidade. Reflexões de autores da linha francesa da psicodinâmica do trabalho, como Dejours (1992), Gaulejac (2011), Lhuillier (2011) e Gernet e Dejours (2011), nos auxiliaram a evidenciar diálogos que relacionam nossos pensamentos de que as organizações carecem de um cuidado especial a respeito da comunicação que desenvolvem.

No terceiro capítulo, intitulado “Uma alternativa (esquecida) para a comunicação nas organizações”, nos propomos a discutir sobre a comunicação nos ambientes organizacionais, com apoio de autores como Wolton (2006), Marcondes Filho (2008), Capra (2005), Capra e Luisi (2014), Peruzzolo (2006), Oliveira (2009), Oliveira e Paula (2012), Pinto (2008) e Lima (2008).

No quarto capítulo, “Uma comunicação interna ressignificada no contexto organizacional”, apresentamos nossa reflexão acerca da ressignificação da comunicação interna, considerando a sua dimensão cooperativa. A proposição emerge a partir de uma aproximação dos segmentos da comunicação integrada (KUNSCH, 2003; 2009) com as dimensões da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016), considerando o contexto sócio-histórico com o qual entendemos viver atualmente. Scroferneker e Wels (2015), Sennett (2012) e Martin (2008) são alguns dos autores que também contribuem para as nossas reflexões.

No quinto capítulo, detalhamos a metodologia da Investigação Apreciativa (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VARONA, 2009), bem como a apresentação do *corpus* de análise. No sexto capítulo, apresentamos o relato da dinâmica em que os convidados atuaram, inspirados pela metáfora do teatro (WOOD JR, 2001). Após a análise dos resultados da dinâmica e articulada com nosso referencial teórico, sugerimos uma proposta alternativa de ressignificação da comunicação no contexto interno das organizações. Por fim, no sétimo capítulo, ao fechar das cortinas, nos dedicamos a apresentar as (in)conclusões a respeito do presente estudo.

## 2 UM OLHAR SOBRE ORGANIZAÇÕES, INDIVÍDUO E A SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Nosso interesse em aprofundar a pesquisa sobre o universo das organizações, justifica-se por entendermos que as mesmas possuem “importância como integrantes do sistema global e de microssociedades que exercem grande influência no desenvolvimento econômico e social e nas transformações pelas quais passa o mundo contemporâneo” (KUNSCH, 2016, p. 38). Para Laloux (2017), o progresso da humanidade nos últimos dois séculos está estritamente vinculado ao desenvolvimento das organizações como espaço para a colaboração humana.

Chanlat (2007, p. 40) já sustentava esse sentimento ao destacar que “[...] as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior sobre as condutas individuais, sobre a natureza, as estruturas socioeconômicas e a cultura”. Segundo Roman (2009), essa centralidade organizacional é identificada como uma das três características<sup>9</sup> das organizações pós-modernas.

Freitas (2000) apresenta uma perspectiva psicanalítica que nos auxilia a compreender essa posição organizacional, ao retratar que questões a respeito do vínculo afetivo e psicológico do sujeito com o trabalho<sup>10</sup> podem influenciar na sua autoestima e construção social como indivíduo. Enquanto a organização objetiva a sua consagração em um ambiente cada vez mais incerto, “O trabalhador, por sua vez, busca *status*, reconhecimento social e afetivo de sua conquista profissional” (SCHIRATO, 2004, p. 55). Essa importância organizacional também pode ser justificada pela sobreposição do aspecto econômico perante às outras esferas do social, consequência da afirmação “do

---

<sup>9</sup> As outras características das organizações pós-modernas, segundo Roman (2009), são o informacionalismo, marcado pela integração em rede, que coloca as pessoas em contato em tempo real, eliminando as fronteiras; e a retribalização digital, como uma nova forma de socialização entre os indivíduos, que, ao mesmo tempo em que permite ampliar relacionamentos, em função da interação virtual, torna-os mais individualistas.

<sup>10</sup> Para a presente pesquisa, compreendemos o conceito de trabalho a partir da perspectiva de Dejours (2004, p. 28): “Trabalhar é preencher a lacuna entre o prescrito e o real”. Isto é, por mais que a prescrição de uma função seja bem definida, a organização do trabalho seja austera e as normas bem descritas, são as incertezas e tensionamentos presentes nas relações e nos ambientes que orientam o funcionário ao sucesso ou ao fracasso do labor. O autor complementa que o ato de trabalhar exige “gestos, *saber-fazer*, um engajamento do corpo, a mobilização da inteligência, a capacidade de refletir, de interpretar e de reagir às situações; é o poder de sentir, de pensar e de inventar, etc.” (DEJOURS, 2004, p. 28).

capitalismo como a única via capaz de promover o desenvolvimento econômico e a crescente legitimação da ideologia neoliberal” (FREITAS, 2000, p. 54).

Nesse contexto, Chanlat (2007) considera a organização como “um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero [...]” (CHANLAT, 2007, p. 25). O sofrimento foi um dos motivadores de Laloux (2017) para seu estudo a respeito dos modelos organizacionais atuais. Segundo o autor, a desilusão com a vida organizacional não é privilégio das pessoas que integram a base da pirâmide, que “relatam que o trabalho é muitas vezes pesado e pavoroso, sem paixão e propósito”, mas também está presente no topo das organizações: “[...] a vida de um líder corporativo poderoso também é um sofrimento silencioso. Sua atividade frenética é muitas vezes a cobertura perversa de um profundo senso de vazio interior” (LALOUX, 2017, p. 3).

Em nossa percepção, o estudo de Laloux (2017) apresenta uma importante contribuição para o aprofundamento da compreensão desse cenário. A partir do cruzamento entre conhecimentos dos campos da história humana e da psicologia do desenvolvimento, o autor constatou que a sociedade reinventa sua relação com o trabalho, emergindo tipos diferentes de organizações.

Entre o período de 100.000 a.C. a 50.000 a.C., foi identificado o primeiro estágio, o paradigma Reativo-Infravermelho. Nele, os indivíduos organizavam-se em bandos familiares, formado por dúzias de integrantes, o que justificava a ausência de hierarquias nos grupos. Há cerca de 15 mil anos, o paradigma Mágico-Magenta foi caracterizado pela transformação dos bandos em tribos, estas formadas por centenas de pessoas lideradas por pajés ou anciões. As justificativas para as ações ‘mágicas’ naturais são explicadas pelos ritos tribais [celebrações ocorridas de forma espontânea, habitualmente lideradas pelos líderes espirituais de cada clã]. As constantes mudanças da sociedade nos últimos 200 anos deram espaço a quatro paradigmas, apresentados no Quadro 1.

**Quadro 1 – Perspectiva histórica e do desenvolvimento**

<b>Paradigma/ Organização</b>	<b>Exemplos atuais</b>	<b>Principais avanços</b>	<b>Metáfora orientadora</b>
<p><b>Impulsivo   Org. Vermelhas</b></p> <p>Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a liga da organização. Altamente reativa, foco no curto prazo. Prospera em ambientes caóticos</p>	<p>Máfia; Gangues de rua; Milícias tribais</p>	<p>Divisão do trabalho; Autoridade de comando</p>	<p>Alcateia</p>
<p><b>Conformista   Org. Âmbaras</b></p> <p>Papéis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado</p>	<p>Igreja Católica; Forças Armadas; Maioria das agências governamentais; Sistemas de escolas públicas.</p>	<p>Papéis formais (hierarquias estáveis e escaláveis); Processos (perspectivas de longo prazo)</p>	<p>Forças Armadas</p>
<p><b>Realizador   Org. Laranjas</b></p> <p>O objetivo é vencer a concorrência, atingir lucro e crescimento. Inovação é a chave para ficar à frente. Gestão por objetivos (comando e controle no quê, liberdade no como)</p>	<p>Companhias multinacionais; Escolas autônomas.</p>	<p>Inovação; Responsabilização; Meritocracia.</p>	<p>Máquina</p>
<p><b>Pluralista   Org. Verdes</b></p> <p>Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.</p>	<p>Organizações direcionadas pela cultura (Ex.: Southwest Airlines, Ben&amp;Jerry's)</p>	<p>Empoderamento; Cultura direcionada por valores; Modelo de stakeholders</p>	<p>Família</p>
<p><b>Organizações Teal</b></p> <p>Busca pela integralidade individual, com o outro e com a natureza, autogestão e o propósito evolutivo.</p>	<p>Organizações de diferentes segmentos que se destacam pela forma de gestão.</p>	<p>Integralidade e comunidade como base da gestão.</p>	<p>Sistemas vivos</p>

Fonte: Laloux (2017, p. 35).

Apesar de apresentar a divisão pelo critério tempo, Laloux (2017, p. 34), reforça que “nunca antes na história humana tivemos pessoas operando em tantos paradigmas diferentes e todas convivendo umas com as outras”. Em nosso entendimento, a presença de tantos modelos [o autor identificou em sua pesquisa setores e times<sup>11</sup> de uma mesma empresa atuando em paradigmas diferentes, que, por sua vez, divergiam do que seria o oficial da organização] apresenta-se como um dos motivadores para posturas paradoxais na gestão, que reforçam o sofrimento dos indivíduos. São exigidos dos funcionários, independentemente do nível hierárquico, atitudes diferentes das quais disseminam em suas práticas de comunicação interna:

A organização pede um comportamento agressivo e competitivo, mas, ao mesmo tempo, diz ao indivíduo que seja colaborativo, que canalize todas as suas energias para ser inovador e criativo. Que faça tudo isso, porém, obedecendo e se submetendo às regras do jogo. Diz ainda que a criatividade arriscada é incentivada, mas que o erro é punido; que ele deve expressar sua singularidade, mas sem destoar do grupo; que o aplaude como herói, mas que seu lugar pode ser tomado a qualquer hora (FREITAS, 2000, p. 70).

Capra e Luisi (2014), a partir de uma visão sistêmica, nos auxiliam a compreender essa dicotomia organizacional. Ao mesmo tempo em que as organizações “são instituições sociais planejadas para fins específicos, como obter dinheiro para seus acionistas, gerir a distribuição de poder político, transmitir conhecimento ou espalhar a fé religiosa”, é necessário compreendê-las, também, como “comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar umas às outras e tornar suas atividades diárias mais significativas em um nível pessoal” (CAPRA; LUISI, 2014, p. 390). A partir dessa perspectiva, a organização passa a ser além “do que simplesmente um espaço funcional de produção de bens ou de prestação de serviços” (BARROS FILHO; MEUCCI, 2006, p. 161), para apresentar-se como um espaço de conflito, resultante da tensão entre os diferentes indivíduos que se relacionam.

---

<sup>11</sup> Uma das tendências de gestão é a divisão do trabalho por times (nomenclatura usualmente utilizada pelo mercado profissional). São grupos de funcionários de diferentes áreas que atuam em um determinado projeto, contribuindo com suas *expertises*.

Essa visão sistêmica nos oportuniza interpretar uma organização como um “[...] sistema vivo, (re)tecido por meio de vínculos e relações, permeado pelo diálogo, essencialmente composto por sujeitos, sobrecarregado de significações e simbolismos [...]” (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p. 2). Em sua pesquisa, Laloux (2017) nomeia este grupo como Organizações *Teal*. Entre suas principais características estão a busca pela integralidade individual [entre a mente, corpo e alma; masculino e feminino de cada indivíduo], com o outro [por meio de um exercício de escuta ativa, contribuir para que o outro se encontre na sua verdade, nos liberando do não julgamento] e com a natureza [por meio da (re)aproximação da natureza, é possível uma vida mais simples, livre da necessidade do consumo desenfreado para os indivíduos serem reconhecidos]; a autogestão [em que a relação entre os pares assume a gestão, no lugar da hierarquia e consensos]; e o propósito evolutivo [os integrantes focam menos em prever o futuro e mais em escutar e compreender os objetivos da organização, desenvolvendo um senso de direção próprio].

Segundo Laloux (2017), em uma Organização *Teal*, ao ser possível conviver com a ausência do ego, o ambiente torna-se menos propício para as doenças corporativas, visto que as mesmas são consequências de comportamentos egocêntricos, como: politicagem, reuniões intermináveis e sem propósitos, burocracia demasiada, centralização das informações e das decisões, ideias utópicas, etc. Nesta ambiência, o autor presume que integralidade<sup>12</sup> e comunidade são a base das Organizações *Teal*, para que se transformem em “ambientes que darão suporte aos desejos das pessoas em ser quem realmente são no trabalho e, ainda assim, profundamente envolvidas em relacionamentos nutritivos” (LALOUX, 2017, p. 51). Por essas características, essas organizações possuem como metáfora orientadora “organizações e sistemas vivos”.

---

<sup>12</sup> Laloux (2017) sustenta sua proposta a partir da perspectiva da Teoria Integral, de Ken Wilber (2008), também conhecida como AQAL (todos os quadrantes, todos os níveis), estruturada a partir de uma pesquisa intercultural, considerando os períodos pré-moderno, moderno e pós-moderno, e os mapas de consciência humana. O estudo de Wilber parte do pressuposto de que todas as estruturas e conhecimentos desenvolvidos até então são verdadeiros, porém, parciais, abrindo a possibilidade de questões econômicas e humanas conviverem. Como resultado, a Teoria é expressa por meio de um mapa, formado por quadrantes, níveis e linhas, que representam as relações consigo, com o outro e com o coletivo.

Para Capra (2005), essa organização viva começa a ganhar contornos quando a alta liderança reconhece que o potencial criativo e de aprendizagem organizacional é resultado da interação entre as estruturas formais e as redes informais de comunicação. Enquanto as estruturas formais materializam-se em regras, normas, entre outros modelos oficiais, que orientam a maneira como as pessoas se relacionam nas organizações, conferindo os níveis de poder; as redes informais concretizam-se nos sujeitos. O ir e vir dos indivíduos nos ambientes organizacionais contribuem para que a rede se reconfigure [ou deixe de existir, em alguns casos] a cada movimentação dos seus integrantes.

Enquanto nas estruturas formais [que sustentam as organizações-máquinas<sup>13</sup>] se busca a implantação de regras para um maior controle, na perspectiva sistêmica se convive com a perturbação. Pelas palavras de Capra (2005, p. 123), “as organizações não podem ser controladas através de intervenções diretas, mas podem ser influenciadas através de impulsos, não de instruções”.

Para que seja possível essa mudança organizacional, Wheatley (2006) reforça a necessidade de a organização se reconhecer como sistema inteiro, entendendo-se como “organização capaz de aprender”. Isto torna-se possível na medida em que se garante “algum tipo de capacidade de autorrenovação” e infere “que as pessoas têm a capacidade de se organizar sozinhas” (WHEATLEY, 2006, p. 36). Para que essa organização comece a se sobressair sobre as estruturas burocráticas e tecnicistas, entendemos ser necessário proporcionar um protagonismo ao ser humano e sua identidade complexa, como nos apresenta Morin (2008):

É preciso reconhecer que, potencialmente, todo sujeito é não apenas ator, mas autor, capaz de cognição/escolha/decisão. A sociedade não está entregue somente, sequer principalmente, a determinismos materiais; ela é um mecanismo de confronto/cooperação entre indivíduos sujeitos, entre os “nós” e os “Eu” (MORIN, 2008, p. 128).

---

<sup>13</sup> Para Laloux (2017), as organizações-máquinas apresentam-se como dominantes na perspectiva da maioria dos líderes empresariais atuais. Elas são estruturadas para a obtenção do lucro e crescimento do negócio. Segundo o autor, enquanto responsáveis pelo aumento da investigação científica, ampliação da cultura da inovação e empreendedorismo, resultando num aumento de prosperidade, elas desenvolveram, por outro lado, uma visão materialista das relações: “Aqueles que atingiram sucesso geralmente ficam satisfeitos em criar formas de estratificação social – mudam-se para vizinhanças privilegiadas, juntam-se a clubes exclusivos e colocam seus filhos em escolas particulares de alto padrão” (LALOUX, 2017, p. 23).



Nesse contexto, concordamos com Gaulejac (2011) quando afirma que o indivíduo precisa ser visto não mais como um mero recurso, para atender à racionalidade instrumental soberana, mas como um sujeito, capaz de “resistir ao que não tem sentido para si. Ser sujeito é existir sem se curvar à injunção, cursos e mudanças que são impostas sem que o agente perceba nelas uma razão lógica” (GAULEJAC, 2011, p. 91). A partir dessa perspectiva, compreendemos para esse estudo que ser sujeito é quando um indivíduo tem a possibilidade de reconhecer-se enquanto um ser humano<sup>14</sup>, de vontades e desejos próprios, com condições de ter respostas convictas [mas não perenes] para a pergunta “*Quem eu sou?*”.

Encontrar as respostas a essa questão tornou-se ainda mais difícil na pós-modernidade, visto que, de acordo com Hall (2001), esse período histórico trouxe ao sujeito uma perda de um *sentido de si*. O indivíduo, até então visto como um ser único [identidade iluminista], passa a se confrontar com a necessidade de assumir diferentes personalidades para se adaptar ao ambiente em que se encontra, resultando numa ‘crise de identidade’<sup>15</sup>. Freitas (1999) entende que a identidade é fator determinante para a sobrevivência do homem, que se defronta com um novo comércio de identidades no ambiente organizacional. Para Srour (2012, p. 76), os “habitantes das organizações personificam agentes coletivos”: representam não apenas as organizações de que fazem parte, mas também trazem consigo características das diversas relações que estabelecem ao longo de sua vida. Freitas (1999) reforça esse posicionamento ao afirmar que todo ser humano é múltiplo, alterando suas expectativas e desejos a qualquer momento, sob interferência do espaço<sup>16</sup> e tempo em que estão atuando numa dada realidade histórica.

Apesar do cenário organizacional tecnicista, que entendemos prevalecer nos dias atuais de acordo com nossa experiência no mercado profissional, reconhecemos [algumas] organizações que estão optando por constituírem-se

---

<sup>14</sup> Nossa compressão a respeito do ser humano está baseada em Morin (2011). Para o autor, “O ser humano é, a um só tempo, físico, biológico, psíquico, cultural, social e histórico” (MORIN, 2011, p. 16).

<sup>15</sup> Segundo Hall (2001), é nos grandes centros ocidentais que é possível ter acesso ao maior número de culturas, fruto da proliferação das escolhas de identidades disponíveis no “centro” (grifo do autor) do sistema global.

<sup>16</sup> Entendemos espaço como sendo o meio, local onde transcorrem os eventos (SANTOS, 2008) e os indivíduos se encontram (SANTAELLA, 2007).

em estruturas mais líquidas e vivas, como forma de sobreviverem à sociedade contemporânea<sup>17</sup>. Ao concordarmos com Chanlat (2007, p. 42), quando afirma “que não se pode tornar inteligível a dinâmica humana nas organizações sem conhecer a cultura e a sociedade na qual ela se inscreve”, sentimo-nos instigados a explorar, mesmo que brevemente, sobre os motivos que, em nosso entendimento, contribuem para que as Organizações *Teal* sejam, ainda, a minoria no contexto contemporâneo.

## 2.1 O INDIVÍDUO NA SOCIEDADE CONTEMPORÂNEA

Ao longo das tentativas históricas da busca pela supremacia do capital, com um incessante foco no aumento da produtividade, crises<sup>18</sup> foram emergindo em decorrência da queda da lucratividade. Na busca por novas alternativas para recuperar seu crescimento, novas formas de estruturação do capital foram implementadas, como o surgimento do neoliberalismo (ANTUNES, 2009). A privatização do Estado, o ataque aos direitos trabalhistas e o enfraquecimento do setor produtivo estatal tornaram-se as principais bandeiras desta “reestruturação da produção e do trabalho”. Neste cenário de crise do processo produtivo e recessão, ocorreu a expansão dos capitais financeiros especulativos, visto que “as novas técnicas de gerenciamento da força de trabalho, somadas à liberação comercial e às novas formas de domínio técnico-científico, acentuaram o caráter centralizador, discriminador e destrutivo desse processo” (ANTUNES, 2009, p. 34).

A obstinação pela supremacia do capital repassou às máquinas o papel do humano, buscando o aumento da produtividade. Este humano, dispensado das organizações, de desempregado vira consultor (SENNETT, 2006) e, mais recentemente, empreendedor (HAN, 2015), pois, de alguma forma, precisa ser remunerado para continuar consumindo e fazendo parte do sistema imposto.

---

<sup>17</sup> Um exemplo desta mudança foi realizado pela Mercur, empresa de Santa Cruz do Sul, Rio Grande do Sul. Em 2008 houve uma mudança de gestão organizacional, baseada nos princípios da pedagogia de Paulo Freire. Disponível em: <https://projetodraft.com/como-a-mercur-transformou-diretores-em-facilitadores-e-diminuiu-a-jornada-de-trabalho-para-evitar-demissoes/>. Acesso em: 27 fev. 2019.

<sup>18</sup> Antunes (2009) apresenta uma linha do tempo a respeito das crises estruturais do capital, incluindo a crise econômica de 1929, o taylorismo, o fordismo, o toyotismo, chegando ao sistema neoliberal – segundo o autor, uma nova forma de apresentação do capital.

Segundo Han (2015, p. 35), “o corpo como força produtiva já não é tão central como na sociedade disciplinar biopolítica. Para aumentar a produtividade otimizam-se processos psíquicos e mentais”. Para o filósofo coreano, a sociedade do século XXI, orientada pelo poder ilimitado como verbo modal, caracteriza-se pelo foco no desempenho, ou seja, “o plural coletivo da afirmação *Yes, We Can* expressa precisamente o caráter de positividade da sociedade do desempenho” (HAN, 2017, p. 24).

Nesta nova sociedade é exercido um poder inteligente<sup>19</sup> sobre o indivíduo, “que se adapta à psique em vez de a disciplinar e submeter a coações e proibições” (HAN, 2015, p. 24). Esta técnica de poder explora a liberdade do indivíduo. Ao invés de restringir pela negatividade da disciplina, ele é estimulado a crer que tudo pode, pois enquanto o “dever” possui um limite, o “poder fazer” não encontra barreiras (HAN, 2015).

Sennett (2006) entende que o novo capitalismo<sup>20</sup> apresenta-se como um sistema de poder indecifrável. Ao confrontar a burocracia por um modelo flexível de atuação, os trabalhadores são incentivados a serem ágeis, não temerem mudanças a curto prazo, a assumirem riscos e buscarem um distanciamento de leis e processos formais. Segundo o autor, ao não saberem o caminho a seguir, a ansiedade torna-se uma consequência da flexibilidade, e a autoafirmação do indivíduo é estimulada pelo sentimento de vergonha que o senso de mútua dependência proporciona no neoliberalismo.

E é neste empoderamento dos indivíduos que é identificado um esgotamento do ser: “o excesso de trabalho e desempenho agudiza-se numa autoexploração. Essa é mais eficiente que a exploração do outro, pois caminha de mãos dadas com o sentimento de liberdade” (HAN, 2017, p. 30). Bauman (2007) utiliza o termo destruição criativa para referir-se ao momento em que, de forma silenciosa, os próprios indivíduos que vivem esta vida líquida<sup>21</sup> estão se autodestruindo:

---

<sup>19</sup> Han (2015) utiliza o termo “poder inteligente” para caracterizar a técnica de poder do sistema neoliberal.

<sup>20</sup> Consideramos aqui o capitalismo como uma das formas do capital, conforme nos apresenta Antunes (2009).

<sup>21</sup> Vida líquida é como Bauman (2007) refere-se ao estilo em que as pessoas seguem na sociedade líquido-moderna. Segundo o autor, vive-se com base em incertezas, por este motivo, a vida é marcada por reinícios, sem que necessariamente os vínculos que se encerram tenham sido efetivamente profundos.

A vida na sociedade líquido-moderna é uma versão perniciosa da dança das cadeiras, jogada para valer. O verdadeiro prêmio nessa competição é a garantia (temporária) de ser excluído das fileiras dos destruídos e evitar ser jogado no lixo. E com a competição se tornando global a corrida agora se dá numa pista também global (BAUMAN, 2007, p. 10)

Para Lipovetsky (2016, p. 26), “o sentimento imaterial da existência recua ao passo que triunfam a cultura do divertimento e dos dispositivos materiais do ultraleve”. O autor, utilizando a metáfora da leveza, chama a atenção para uma nova gravidade presente na sociedade atual, resultante das novas imposições do mercado e do fortalecimento da individualização. Em busca de facilidades para tornar a vida cotidiana mais descomplicada, multiplicam-se as ofertas de bens de consumo e serviço que entregam uma promessa de felicidade, prazer e leveza, incluindo o mercado de autoajuda, que reforça a individualidade (BAUMAN, 2007), por meio de um discurso que fortalece a positividade<sup>22</sup> (HAN, 2015; 2017).

A hiperatividade, outra consequência desta positividade, é resultado do excesso de informação e estímulos colocados à disposição dos indivíduos, e que afeta diretamente os níveis de atenção. Os sujeitos são levados a introjetar este poder ilimitado, estimulando a produção de objetos imateriais, como informações e programas. Segundo Han (2017), o excesso na produção de informações e na comunicação tornam o indivíduo mais suscetível à exploração. Incentivados pela internet e pelas redes sociais<sup>23</sup>, que sugerem um discurso de liberdade e mobilidade, o indivíduo torna pública sua vida, suas preferências, suas opiniões, etc.

Podemos relacionar também esta hiperatividade à velocidade em que as interações são pautadas. Uma vez que “a vida numa sociedade líquido-moderna não pode ficar parada” (BAUMAN, 2007, p. 9), a velocidade torna-se mais importante que a duração. A superficialidade sobrepõe-se à intimidade. A desorganização do tempo, segundo Sennett (2006), é um dos motivos para

---

<sup>22</sup> Para Han (2015, 2017), vivemos numa sociedade marcada pelo excesso de positividade, como uma forma de poder psíquico do sistema neoliberal sobre os indivíduos.

<sup>23</sup> “As redes sociais são consideradas os panópticos digitais, pois, ao serem cenário para a exposição da própria vida, acabam monitorando e explorando o social” (HAN, 2015, p. 18).

essa superficialidade, “as pessoas sentem falta de relações humanas constantes e duráveis” (SENNETT, 2006, 117).

Enquanto a sociedade do desempenho valoriza o sujeito inquieto<sup>24</sup>, hiperatento – capaz de manter seu foco entre diferentes atividades –, a ausência da atenção profunda, contemplativa, dificulta a criação do novo, a produção do saber e o estabelecimento de vínculos fortes. O tempo de contemplação foi consumido pelo tempo do trabalho. Em muitos casos, os indivíduos escolhem seu lazer e entretenimento a partir de possíveis retornos ao negócio. As novas tecnologias proporcionaram um controle invisível aos olhos dos indivíduos que, encantados com a possibilidade de liberdade, cultuam práticas como o *home office* (SENNETT, 2006). A partir dessa perspectiva, apreendemos que todos os movimentos desta sociedade estão voltados ao aumento de produtividade, para atender a expansão do consumo.

Como consequência dos estímulos que valorizam a positividade, os sujeitos tendem a não respeitarem os seus limites. Nesse cenário, doenças neuronais, como depressão, a síndrome de *burnout*<sup>25</sup>, déficit de atenção etc., ganham cada vez mais relevância no século XXI (HAN, 2015). De acordo com a Organização Mundial da Saúde (OMS) (2017), cerca de 300 milhões de pessoas no mundo sofrem de depressão, e, até 2020, esta será a doença mais incapacitante do planeta. No Brasil, em 2016, foram registrados mais de 75 mil afastamentos no trabalho com o diagnóstico de alguma doença mental, entre elas a depressão, além de transtornos ocasionados pelo consumo excessivo de drogas. Este número representa cerca de 37% das licenças, alçando a doença como a segunda maior razão de afastamento no país<sup>26</sup>.

---

<sup>24</sup> Nas organizações, este sujeito é conhecido por ser multitarefas, capaz de realizar diversas tarefas simultaneamente.

<sup>25</sup> A síndrome de *burnout* é uma doença que, na medida em que as pesquisas a respeito dela ganham relevância, suas diferenças em relação à depressão e ao estresse tornam-se mais claras. Segundo Santos (2009), esta síndrome é considerada um fenômeno psicossocial que envolve as dinâmicas de trabalho. Ele emerge a partir da exaustão emocional, despersonalização do indivíduo – quando o indivíduo aceita o papel de “coisa” como opção para não enfrentar o sentimento de realização profissional – e da baixa realização profissional. As pessoas que possuem um nível exagerado de severidade consigo, e que trabalham com profissões que têm na sua essência o cuidar do próximo, estão mais propensas a serem acometidas pelo *burnout*, quando começam a sentir que suas práticas não estão resultando nas soluções esperadas.

<sup>26</sup> Os dados referentes à doença no mundo foram obtidos no site da Organização Social da Saúde. Já no Brasil, foram obtidas no site do Tribunal Regional do Trabalho 3ª Região.

Ao ser atingido pela depressão – “uma estranha síndrome em que se misturam a tristeza e a apatia, a busca da identidade e o culto de si mesmo” (ROUDINESCO, 2000<sup>27</sup>) –, o sujeito deprimido busca alternativas mais rápidas para aliviar suas dores. Com isso, “passa da psicanálise para a psicofarmacologia e da psicoterapia para a homeopatia, sem refletir sobre a origem de sua infelicidade” (ROUDINESCO, 2000). Segundo a autora, ao invés de investir um tempo necessário para alcançar as razões de suas infelicidades, o sujeito desta sociedade busca em tratamentos paliativos – de remédios a drogas, passando por religião e resgates de vidas passadas – uma cura superficial para suas dores (ROUDINESCO, 2000).

É importante destacar, que os estudos do sofrimento no trabalho datam dos anos 1950, em uma área denominada como psicopatologia do trabalho<sup>28</sup> (DEJOURS, 1992). Esse campo de estudos, que recebia contribuições da psicanálise, psicossociologia e psicologia abstrata, elaborava teorias-clínicas a respeito da “[...] construção do sentido de trabalho pelo sujeito, assim como a atenção dada ao reconhecimento e à dinâmica da construção da identidade” (LHUILIER, 2011, p. 41).

A preocupação com a saúde mental do funcionário já era pauta dos estudos dessa corrente, visto que “a exploração do corpo passa sempre e necessariamente por uma neutralização prévia da saúde mental, através da organização do trabalho” (DEJOURS, 1992, p. 136). Segundo o autor, o sofrimento aflora no desprezo da “história individual” do funcionário frente à dominação da organização:

As relações de um e de outro são primeiramente de *dominação*, e depois de *ocultação*. Dominação da vida mental do operário pela organização do trabalho. Ocultação e coarctação de seus desejos no esconderijo secreto de uma clandestinidade imposta (DEJOURS, 1992, p. 26).

---

<sup>27</sup> As citações de Elisabeth Roudinesco fazem parte de uma publicação digital sem paginação. Disponível em: <https://psiligapsicanalise.files.wordpress.com/2014/09/elizabeth-roudinesco-por-que-a-psicanc3a1lise.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

<sup>28</sup> Em 1993, o termo psicopatologia do trabalho foi substituído por psicodinâmica do trabalho, uma vez que o campo estava ampliando a sua abrangência de estudos (LHUILIER, 2011).

A perspectiva de Gaulejac (2011) sobre a doença também ressalta a relação de dominação, mas nos dá a entender que a doença pode representar uma alternativa de defesa do indivíduo perante o sistema. Segundo o autor, a violência induzida pela organização é potencializada quando esse indivíduo – que adoece consciente e/ou inconscientemente – se dá conta que ele não existe mais enquanto sujeito para seus pares [entende-se, para a organização], restando-lhe apenas absorver a responsabilidade por não alcançar as expectativas impostas. Sob essa ótica, “a depressão corresponde a um sentimento de despreço do ‘eu’ diante das exigências de seu ideal: a interiorização do sentimento de não ter valor, de ser incompetente, incapaz” (GAULEJAC, 2011, p. 92).

Han (2017) refere-se à depressão como uma doença característica do indivíduo pós-moderno fracassado, exausto em ser ele mesmo:

o homem depressivo [...] é agressor e vítima ao mesmo tempo. [...] Ela (a depressão) irrompe no momento em que o sujeito de desempenho não pode mais poder. Ela é de princípio um cansaço de fazer e de poder. A lamúria do indivíduo depressivo de que nada é possível só se torna possível numa sociedade que crê que nada é impossível.... O sujeito de desempenho encontra-se em guerra consigo mesmo (HAN, 2017, p. 28-29).

As causas da depressão estão relacionadas a combinações de fatores de ordem biológica, social e psicológica (TRT/MG, 2017). Segundo Mariotti (1995), esses três fatores se constituem nas necessidades que integram a dimensão motivacional, uma das oito dimensões fundamentais do ser humano<sup>29</sup>. As razões da motivação para a vida encontram-se, conforme nos indica Mariotti (1995), no alcance das necessidades de cuidado consigo e com o outro (segurança), dar e receber afeto, a liberdade, no reconhecimento pelo outro de nosso valor e em nossa autorrealização. Percebemos, a partir da visão do autor, que nossa noção de existência está atrelada à presença de um relacionamento com o outro.

---

<sup>29</sup> Mariotti (1995), ao estudar o fator humano, apresenta oito dimensões “que definem o homem total, isto é, aquele que *É, Pensa, Sente e Faz*” (1995, p. 112). As dimensões do Ser, Corporal/Natural e espaço-temporal (representam o *É*); dimensão dos Valores (representa o *Pensa*); as dimensões Interpessoal/Social, Motivacional/Necessidades e Afetiva (representa o *Sente*); e a dimensão Prática (o *Faz*).

Segundo Han (2017), o sujeito do desempenho não estabelece vínculos devido à quantidade de opções com as quais convive. Consumindo para si grande parte de sua energia, destina ao outro uma relação superficial. Compreendemos que esta individualização interfere diretamente no processo identitário, uma vez que a formação da identidade é relacional, resultado de um processo de negociação entre as contradições marcadas pela diferença com o outro (WOODWARD, 2014).

Ao mesmo tempo em que o outro representa a diferença, a ameaça, ele também nos complementa (LANDOWSKI, 2012). Para Mumby (2010) este *outro*

é exatamente aquela pessoa, aquele grupo, ou até mesmo aquele texto, que apresenta um horizonte de possibilidades diferente do nosso e que representa risco para nós porque se engajar ao seu horizonte nos abre a possibilidade de mudança e transformação (MUMBY, 2010, p. 27).

Desta forma, quando “chegamos até mesmo ao ponto de realizar ações que podem ameaçar nossas vidas apenas para afirmar uma determinada identidade” (WOODWARD, 2014, p. 63), entendemos que ficamos mais suscetíveis a uma identidade imposta pela sociedade. Visto que a “identidade é a ‘armadura da saúde mental’” (GERNET; DEJOURS, 2011, p. 66), compreendemos que as doenças neuronais começam a aflorar na medida em que tomamos a consciência de que este sujeito, que somos levados a ser, não nos representa. Além de corpos dóceis<sup>30</sup>, agora somos, de certa forma, mentes flexíveis<sup>31</sup>.

Portanto, condições de trabalho estressantes, como longas jornadas e pressão por resultados e excesso de informação, são algumas das condições que despertam a doença em indivíduos que já possuem predisposição (TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO - 3ª Região/Minas Gerais [TRT/MG], 2017). Acrescentamos a essas circunstâncias as características da sociedade

---

<sup>30</sup> Para Foucault (1979), os homens são transformados em corpos dóceis – manipulados para servir a outrem – por meio de um poder disciplinar. Esta forma de controle do corpo humano tinha por objetivo manipular o indivíduo para atender às necessidades da sociedade industrial capitalista.

<sup>31</sup> Segundo Sennett (2006), a flexibilidade é enfatizada ao se atacar a burocracia com um discurso que privilegia o trabalhador ágil, que assume riscos e esteja aberto ao novo a todo instante. Esse comportamento causa ansiedade e dá uma [falsa] impressão de liberdade, visto que novos tipos de controle são impostos pelo novo capitalismo.



regida pelo desempenho, que visam o aumento da produtividade: o poder ilimitado, a potencialização da comunicação e informação, e a hiperatenção. Mas compreendemos que a individualização e o isolamento pelo qual os indivíduos contemporâneos são coagidos a viver apresentam-se como possíveis razões para que os mesmos estejam mais suscetíveis à depressão e demais doenças mentais.

Com o exposto até o momento, entendemos a sociedade enquanto macro-organizações por desempenho. Estão estruturadas, principalmente, sobre princípios financeiros, relegando o ser humano a mero instrumento para obter aumento da produtividade [foco do capital, independente da forma em que se apresenta ao longo da história]. Nesse cenário, o indivíduo tende a ser reconhecido como sujeito pelas posses materiais e não por sua essência [talvez por não saber qual seja]. Com isso, compreendemos que, no atual contexto da sociedade, o caminho mais adotado para se constituir identidade(s) é menos a relação com a alteridade e mais o consumo, o que reforça a individualidade e a superficialidade.

É a partir dessa reflexão a respeito da organização, sociedade e indivíduos contemporâneos, assim como a relação entre depressão e identidade, que sustentamos a necessidade de ressignificar a comunicação interna nos ambientes organizacionais. Por este motivo, nos próximos capítulos abordaremos, respectivamente, a comunicação organizacional e a comunicação interna.

### 3 UMA ALTERNATIVA (ESQUECIDA) PARA A COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

As primeiras teorias sobre a comunicação enquanto ciência datam do início do século XX (FRANÇA, 2015; HOHLFELDT, 2015). Os estudos americanos sobre os meios de comunicação de massa, realizados entre os anos 1920 e 1960, consideravam questões que envolviam a engenharia, a sociologia e a psicologia. Segundo Araújo (2015), apesar da variedade de estudos que emergiram da escola americana<sup>32</sup>, eles possuíam características em comum: privilegiavam uma dimensão quantitativa; orientavam-se por questões pragmáticas [priorizando temas políticos]; e focavam seus esforços em entender a comunicação mediática.

Contraopondo às concepções que reduziam a comunicação às práticas de transmissão de informação, uma vertente crítica retoma a origem etimológica do termo, ao estabelecer a comunicação enquanto relação (MARTINO, 2015). Com isto, o processo comunicativo [psicológico, sociológico, político] passa a ser essencial para o indivíduo ser reconhecido pelo outro, ser aceito pelos grupos (MARTINO, 2015). Sousa (2006) reforça essa visão ao considerar a comunicação como um processo social, uma vez que

[...] a comunicação é um elemento vital da coesão social. A comunicação é essencial para estruturar a sociedade e é ela que permite a reprodução e recriação da sociedade, quer em termos macrossociais, quer em termos microssociais. Aliás, é também a comunicação que permite que os indivíduos se integrem na sociedade, através da socialização<sup>33</sup> (SOUSA, 2006, p. 61).

Para Martino (2015, p. 23), “comunicar é simular a consciência de outrem, tornar comum (participar) um mesmo objeto mental (sensação, pensamento, desejo, afeto)”. Essa definição enfatiza a importância de que “é preciso notar que nem toda a comunicação, entendida como troca de

---

<sup>32</sup> A Teoria Matemática da Comunicação [ou Teoria da Informação], a Corrente Funcionalista e a Teoria Hipodérmica são algumas das correntes de estudo da escola americana.

<sup>33</sup> Sousa (2006) conceitua *socialização* como sendo um processo comunicativo em que o indivíduo aprende e interioriza valores, normas e comportamentos de uma certa sociedade.

mensagens, comporta informação” (SOUSA, 2006, p. 24). Desse modo, podemos considerar o compartilhamento de experiências e emoções como um ato comunicativo, não informativo.

Por também tratar de questões como relação, alteridade e recepção, Wolton (2010) destaca a complexidade que está envolvida na comunicação, uma vez que a mesma emerge da convivência e negociação entre os indivíduos. Segundo o autor, “A comunicação é sempre um processo mais complexo que a informação, pois se trata de um encontro com um retorno e, portanto, com um risco” (WOLTON, 2006, p. 16). Este retorno emerge na relação com o outro, que assume um protagonismo na contemporaneidade. Neste sentido, a comunicação ultrapassa o informar e assume o compromisso de tornar comum algo entre duas ou mais pessoas, aproximando-as, por meio de seus interesses, respeitando suas diferenças.

A nova teoria da comunicação proposta por Marcondes Filho (2008) também se baseia na presença do outro. Segundo o autor, é justamente o uso em demasia de ferramentas que facilitam a transmissão da informação que torna a incomunicabilidade o mal do século: “eles apenas embaralham mais as coisas, [...] além de todos esses aparelhos, ainda há seres humanos, pessoas como você e eu – caro leitor – que sentimos a necessidade de outras pessoas” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 14). Para esse autor, a “comunicação não é alguma coisa que funde duas pessoas, que as une. [...] A comunicação é um procedimento meu em relação àquilo que me aparece ou que eu procuro. É minha maneira de me relacionar com o mundo” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 17). Sob essa perspectiva, a comunicação revela neste arranjo da convivência entre as diferenças um dos grandes desafios contemporâneos, relacionando diretamente o reconhecimento das identidades ao fortalecimento do espaço comum (MARCONDES FILHO, 2008). Wolton (2006, p. 14) ressalta essa posição ao defender que “a comunicação traz consigo um duplo desafio: aceitar o outro e defender sua identidade própria”.

As concepções de Wolton (2006, 2010) e de Marcondes Filho (2008) sobre comunicação nos sinalizam possibilidades para refletir sobre os ambientes organizacionais, e, mais especificamente, sobre o lugar da comunicação nesses ambientes. Entender, portanto, sobre esse lugar implica, num primeiro momento, (re)dimensionar a comunicação organizacional.

### 3.1 OS (DES)CAMINHOS DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Embora de trajetória recente<sup>34</sup>, a comunicação organizacional brasileira, no âmbito de pesquisas acadêmicas<sup>35</sup>, tem contribuído com aportes e reflexões com orientações diferentes. Até 1980, possuía uma abordagem fragmentada, muito vinculada ao fazer. Entre 1980 e 1990, alguns movimentos, como por exemplo “Portas Abertas da Rhodia”, a Tese de Gaudêncio Torquato (1982) e a Dissertação de Margarida Kunsch (1986), ressignificaram a comunicação organizacional, trazendo uma proposta inovadora à época, denominada comunicação integrada. Sua premissa partia do princípio de que não era mais possível “fazer uma separação entre a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, como não se pode separar o produto ou o serviço da organização” (KUNSCH, 1986, p. 133)

Kunsch (1997, 2003, 2009) incluiu a comunicação interna e a administrativa no composto da comunicação organizacional integrada em 1997, revisitando seu conceito em 2003 e 2009. Para a autora, “não se devem mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 150). A partir dessa visão ampliada, Kunsch defende que “a área da Comunicação deixa de ter uma função meramente tática e passa a ser considerada estratégica” (KUNSCH, 2009, p. 115).

Sob essa perspectiva, entendemos que a evolução tecnológica passou a direcionar o olhar estratégico da alta direção para o potencial que o uso de sistemas e softwares podem proporcionar na “integração” de ações de comunicação, de informações organizacionais, de equipe e planejamento, objetivando ganho de competitividade e produtividade. Sob essa perspectiva,

---

<sup>34</sup> Para detalhamento dessa trajetória, vide Bueno (2009) e Scroferneker (2011).

<sup>35</sup> O século XXI consolida a comunicação organizacional, especialmente no âmbito acadêmico, com a criação da Revista *Organicom*, em 2004, e a Associação Brasileira de Pesquisadores em Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Abrapcorp), em 2006, que representaram a “[...] emergência [e efervescência] de novas concepções e abordagens paradigmáticas sobre comunicação organizacional” (SCROFERNEKER, 2011, p. 204).

entendemos que a comunicação organizacional sustentada na tecnologia se apresenta menos como interação e mais como regulação na intenção de eliminar as incertezas:

A noção comunicacional aparece definida como um mecanismo corretor, no sentido de sanear a instabilidade e proporcionar a clareza. Os fundamentos desta nova “lógica comunicacional” acenam com mais controle sobre a organização; integração de processos que garantam interação; confiabilidade de informações; novas formas de gestão das pessoas (não basta contratar pessoas; é preciso ter um time coeso, com “espírito de equipe”, lembra bordão) (FAUSTO NETO, 2008, p. 44).

Ao pretender regular os “ruídos” (grifo nosso), os modelos instrumentais ignoram que “é na diversidade de sentidos produzidos em ‘feixes de relações’ que se constitui a multitudineza da vida das próprias organizações” (FAUSTO NETO, 2008, p. 55). Entendemos que essa visão vai ao encontro do paradigma relacional da comunicação<sup>36</sup>. Segundo Oliveira (2009), essa abordagem percebe a

[...] comunicação como um processo de interação em que estão envolvidos interlocutores, mensagem, meio e contexto. Além disso, o modelo percebe a organização como um dos atores do processo comunicacional e salienta o *espaço comum* como o lugar de exposição de interesses, expectativas e demandas diversas. Nesse espaço é que acontecem as trocas entre interlocutores, a partir da organização com um ou vários interlocutores e vice-versa (OLIVEIRA, 2009, p. 331).

Segundo França<sup>37</sup> (2013, p. 90), “a interação é um agir comum, marcado por mútua afetação e permeado por gestos significativos”, o que reforça uma circularidade no processo comunicacional. Para a referida autora, “nos damos conta de que (quase) nunca temos o controle da sequência tomada pela conversação” (FRANÇA, 2013, p. 91). Por ser fruto de uma relação interpessoal, existem muitos fatores que estão fora do controle e que podem interferir na viabilização do diálogo.

---

<sup>36</sup> Os estudos realizados pelo Programa de Pós-graduação da Faculdade de Comunicação e Artes da PUC-Minas foram os precursores neste paradigma (SCROFERNEKER, 2012).

<sup>37</sup> França (2013) busca referências em Mead (2008), precursor do interacionismo simbólico, para suas reflexões sobre o paradigma relacional.

Pinto (2008) aborda a imprevisibilidade do processo comunicacional na presença de pontos de fuga<sup>38</sup>, que, em alguns casos, têm, em seu sentido<sup>39</sup>, importância maior do que o significado planejado. Por esse contexto, a preocupação sobre ‘as práticas de comunicação’ necessita estar no sentido e não no significado, visto que “a criatividade está nos desvãos e buracos de sentidos, exatamente na falha, na fratura, no não-dito, no não-pensado” (PINTO, 2008, p. 87). Apesar de ser fruto de uma construção coletiva, o sentido pode ter um significado individual a partir da perspectiva de cada indivíduo envolvido na interação. Assim, enquanto uma palavra possui um significado único, ela é revestida de infinitas possibilidades de sentido.

Baseados nessa perspectiva, a comunicação organizacional passa a ser assumida, em nossa pesquisa, como comunicação no contexto organizacional [das organizações], pois entendemos que essa expressão “[...] representa um universo privilegiado a partir do qual podemos analisar o fenômeno da comunicação e, assim, aspectos relevantes da própria sociedade contemporânea” (LIMA, 2008, p. 113). Segundo Oliveira e Paula (2007, p. 60), a comunicação no contexto das organizações é “um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo”. Marchiori e Bastistella (2015) dão relevo ao caráter educativo que a comunicação relacional promove ao dar espaço para as divergências nos espaços organizacionais. Nesse contexto, “Os indivíduos crescem, em função da própria reflexividade que é natural nessa abordagem” (MARCHIORI; BASTISTELLA, 2015, p. 102).

Amorim (2015), ao discutir sobre a comunicação no contexto organizacional, destacou questões relacionais quando propôs a dimensão orgânica<sup>40</sup> como “lugar de produção de sentido, ao mesmo tempo em que é ordenadora dos sentidos da realidade” (AMORIM, 2015, p. 106), e que envolve

---

<sup>38</sup> Pinto (2008) define ponto de fuga como sendo as fraturas existentes no processo comunicativo, que disputam atenção com o objeto principal de uma mensagem.

<sup>39</sup> Oliveira e Paula (2008) recorreram ao conceito de sentido de Spink e Medrado (2004), que definem como sendo uma construção social interativa, resultantes da compreensão das situações e fenômenos à volta dos indivíduos.

<sup>40</sup> Os estudos de Amorim (2015) subdividem a comunicação no contexto das organizações em duas dimensões, indissociáveis e recursivas. A primeira, já abordada, e, a segunda, a dimensão empírica, reúne as manifestações mais visíveis e táteis.

diálogos, relações, laços e negociações – capaz de estimular vínculos<sup>41</sup> relacionais, promovendo o sentimento de lugarização. Nesse ponto, os espaços organizacionais ganham o status de lugar. Segundo Santaella (2007), os indivíduos estão em espaços físicos, mas agem em lugares – espaços com significados que se estabelecem com o tempo, quando ocorre o vínculo entre o indivíduo e o espaço. Para Augé (1994), o espaço é um ambiente tridimensional, e lugar é como uma construção concreta e simbólica do espaço [o lugar antropológico]. Sob uma perspectiva experiencial, Tuan (2013) ratifica essa posição sobre vínculos ao defender que as pessoas constroem suas percepções sobre os espaços a partir de suas experiências de vida, seu relacionamento com o outro, aprendizados obtidos ao longo do tempo.

Talvez aí, em nosso entendimento, resida um dos principais desafios das organizações contemporâneas: entender e aceitar que os indivíduos possuem pensamentos, sentimentos, sofrimentos, resultados de expectativas e sonhos alcançados [ou não], que variam de acordo com o contexto em que estão interagindo com o outro [indivíduos, coisas, organizações]. Peruzzolo (2006, p. 44) nos auxilia a compreender essa situação, quando expõe que “a comunicação é um ato que se faz no tempo e no espaço, mas cujo sentido está na relação”. O autor chama a atenção que nem toda relação pressupõe a existência de comunicação, mas toda comunicação é uma relação. Segundo Peruzzolo (2006), é a presença de uma representação<sup>42</sup> na interação entre dois ou mais comunicantes, isto é, uma linguagem que traduza afetividade, emoção, físico, etc., que determina a existência de uma relação comunicacional. Sob essa perspectiva, o autor nos apresenta que a comunicação está entre as pessoas: “falar da relação de comunicação é falar de algo que está entre; *entre* ele e ela, *entre* ela e ele, e não nele nem nela” (PERUZZOLO, 2006, p. 40).

---

<sup>41</sup> Baseado em Bion, Zimerman (2010, p. 28) “lembra que vínculo é uma estrutura relacional-emocional entre duas ou mais pessoas, ou entre duas ou mais partes separadas de uma mesma pessoa”, onde os vínculos interiores ligados à sua vida íntima configuram os vínculos com outros indivíduos e instituições. Segundo o autor, existem quatro vínculos possíveis: amor, ódio, conhecimento e reconhecimento.

<sup>42</sup> Segundo Peruzzolo (2006), a representação é um modo de experienciar o mundo e as relações entre os indivíduos, assim como a percepção. O limiar entre ambas é permeável. Enquanto a primeira toma forma no momento em que os estímulos acionados por uma mensagem/ação se traduzem em sentido para todos os envolvidos na relação por meio de uma organização mental, a segunda limita-se a uma reação natural, seguindo as estruturas biológicas dos indivíduos.

Compreendemos que Kunsch (2016), ao ampliar seu conceito a respeito da comunicação organizacional<sup>43</sup>, enfatiza a perspectiva relacional ao propor a dimensão humana, que se inter-relaciona com as dimensões instrumental, estratégica e cultural. Segundo a autora, a dimensão instrumental, predominante nos ambientes organizacionais, “trata-se da visão linear da comunicação e que ignora contextos e outros aspectos mais subjetivos” (KUNSCH, 2016, p. 46), restringindo-se à transmissão da informação aos diferentes públicos. Apesar de necessária, a autora chama a atenção de que a comunicação acontece de outras formas.

A dimensão estratégica é pensada a partir de dois enfoques: o que busca os resultados almejados pela organização e o que inclui a comunicação num patamar estratégico nas suas diretrizes. Essa dimensão “alinha-se, estrategicamente, por meio do planejamento estratégico e da gestão, aos objetivos globais da organização e aos princípios estabelecidos em relação à sua missão, à sua visão e aos seus valores” (KUNSCH, 2016, p. 54). Como podemos perceber, as dimensões instrumental e estratégica aproximam-se pela perspectiva pragmática da comunicação, priorizando os resultados e eficiência (KUNSCH, 2016).

Contraopondo a instrumental e estratégica, a autora apresenta a dimensão cultural e a dimensão humana. A primeira considera a formação cultural de cada indivíduo, desta forma, os mesmos são vistos como agentes que trazem consigo vivências e percepções de mundo próprias, traduzindo e interpretando da sua forma os discursos organizacionais. Por esse motivo, as diferentes culturas que coabitam uma organização, por meio dos indivíduos que se relacionam, precisam ser reconhecidas em suas dinâmicas comunicativas, “[...] não sendo sufocadas pelo excesso de comunicação técnica e instrumental, centrada somente nos resultados e nos interesses dos negócios corporativos” (KUNSCH, 2016, p. 53).

A dimensão humana volta-se para a subjetividade<sup>44</sup> do ser humano e sua influência nas relações. Visto que a comunicação emerge da subjetividade

---

<sup>43</sup> Apesar de assumirmos para esta dissertação o termo “comunicação no contexto organizacional”, optamos aqui por manter “comunicação organizacional”, respeitando a forma com a qual Kunsch se refere ao tema em sua trajetória de estudo.

<sup>44</sup> Para Vizer (2011, p. 173), a subjetividade “é uma manifestação da ordem do simbólico e do imaginário, uma expressão espontânea do sujeito, de sua história, de suas experiências e de



de cada indivíduo, considerando suas respectivas vivências e interesses, Kunsch (2016) destaca a importância de as organizações valorizarem a comunicação interpessoal, propiciando espaços para o diálogo. Concordamos com a autora que considerar a dimensão humana é uma alternativa “para melhoria da qualidade de vida dos trabalhadores, em um ambiente cada vez mais complexo, competitivo e com cenários conflitantes e paradoxais” (KUNSCH, 2016, p. 51).

Acreditamos que, a partir do nosso lugar de fala, assumir a comunicação sob uma perspectiva relacional oferta mais alternativas para que ocorra uma transformação nos ambientes organizacionais, no que tange à valorização de cada sujeito. Por meio dela, vislumbramos a possibilidade em desenvolver um ambiente de valorização da vida e de auto-organização, para, segundo Capra (2005), ser possível o fortalecimento e capacitação dos indivíduos que constituem as organizações. Segundo o autor, essa ambiência não apenas aumenta a “flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizado como também aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que compõem a organização, que vão tomando contato com essas qualidades em si mesmos” (CAPRA, 2005, 136). Isto é, o indivíduo no centro da organização, não como uma engrenagem de uma máquina, mas como uma célula de um organismo vivo. Enquanto na primeira metáfora o sujeito é facilmente descartável após não atingir os objetivos organizacionais, pois a culpa é transferida do sistema para o indivíduo; a segunda abre a possibilidade para o sujeito se auto-organizar em suas atividades após um momento de perturbação, pois, nessa metáfora, o sistema reconhece que os obstáculos são aprendizados para todos os integrantes da organização.

Apesar do paradigma instrumental ainda estar presente no mercado e nas salas de aula acadêmicas (FLORCZAK, 2016), reverenciando fórmulas de fácil replicação [mas duvidosos resultados], sentimo-nos instigados a seguir pelos caminhos incertos na busca por contribuir para uma ressignificação da comunicação interna, que será abordada no próximo capítulo.

---

suas visões do mundo da vida”. A construção da subjetividade do sujeito, segundo o autor, acontece a partir da projeção e ensimesmamento constante sobre os objetos que constituem a vida social de cada indivíduo, como as pessoas, as instituições, e os objetos de cultura e da natureza. Essa perspectiva reforça a importância da relação com o outro para a constituição da subjetividade de cada sujeito.

#### 4 UMA COMUNICAÇÃO INTERNA RESSIGNIFICADA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

*Continuamos a assistir à comunicação interna sendo “feita” sem considerar os principais atores organizacionais, os empregados, pessoas constituídas de sentimentos, de expectativas e que, ao pretenderem vincular-se a uma organização, esperam pelo reconhecimento e pela valorização do seu trabalho.*

*(SCROFERNEKER e WELS)*

A pesquisa “Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?”, elaborada pelas empresas SocialBase e Ação Integrada<sup>45</sup>, com o depoimento de alguns gestores de comunicação interna<sup>46</sup>, sinaliza algumas tendências a partir das percepções dos entrevistados e que referendam as nossas observações sobre a comunicação interna “praticada” nas organizações brasileiras. A aplicação do questionário se deu entre novembro e dezembro de 2017, e contou com a participação de 500 profissionais (grande parte dos respondentes eram da alta liderança e gestores de comunicação, divididos entre *Chief Executive Officer* – os chamados CEOs – ou presidentes das organizações, vice-presidentes, diretores, gerentes, coordenadores e supervisores [43%]; seguidos por analistas de comunicação [34%]), que atuam em empresas de portes variados, com sede no Brasil. Seu *corpus* foi constituído por questões de múltipla escolha, abordando o planejamento das mensagens da comunicação, assuntos e temas prioritários, canais<sup>47</sup> de comunicação interna e campanhas adotadas, entre outros.

---

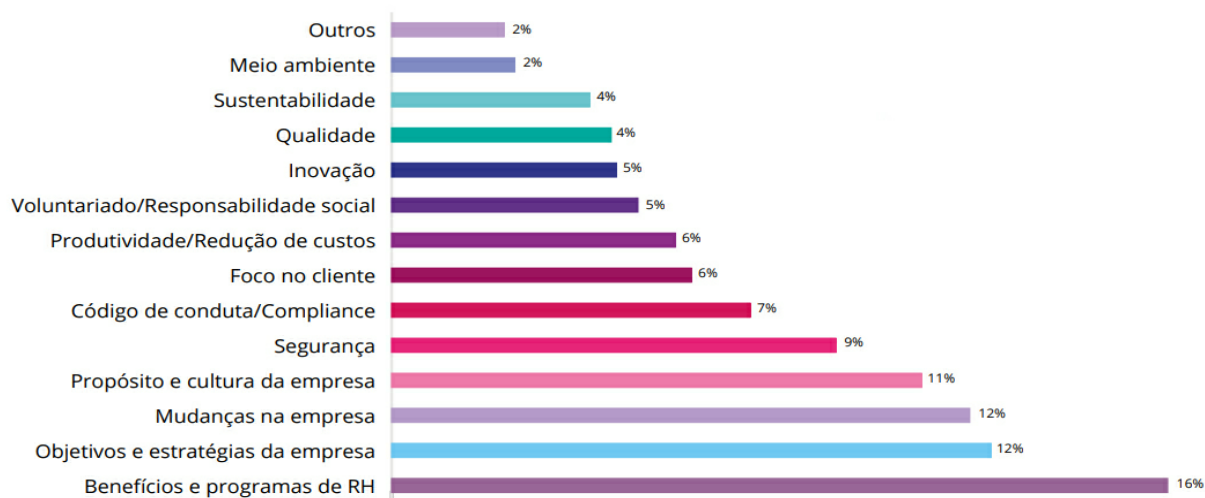
<sup>45</sup> A SocialBase e a Ação Integrada são empresas do mercado de consultoria em Comunicação Interna. A pesquisa completa está disponível em: <https://d335luupugsy2.cloudfront.net/cms%2Ffiles%2F38%2F1516039140ebook-pesquisa-tendencias-comunicacao-2018.pdf>. Acesso em: 9 jun. 2018.

<sup>46</sup> Os depoimentos foram obtidos no vídeo Comunicação Interna | Aberje Talks, que apresenta reflexões de gestores de comunicação de grandes empresas sobre a comunicação interna nos tempos atuais. O evento foi realizado nos dias 7 e 8 de dezembro de 2015, em São Paulo, e publicado em 30 de março de 2016, no canal da Aberje no Youtube. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0cKw6L29jYc>. Acesso em: 13 jun. 2018.

<sup>47</sup> A expressão “canais” é utilizada pela pesquisa, e que revela o caráter instrumental da abordagem.

Segundo os participantes da pesquisa, o tema central de suas pautas para 2018 (Gráfico 1) visava a divulgação dos benefícios e programas da área de Recursos Humanos (16%), seguido dos objetivos estratégicos (12%), mudanças organizacionais (12%) e propósito e cultura da organização (11%).

**Gráfico 1 – Assuntos e temas mais priorizados na Comunicação Interna**



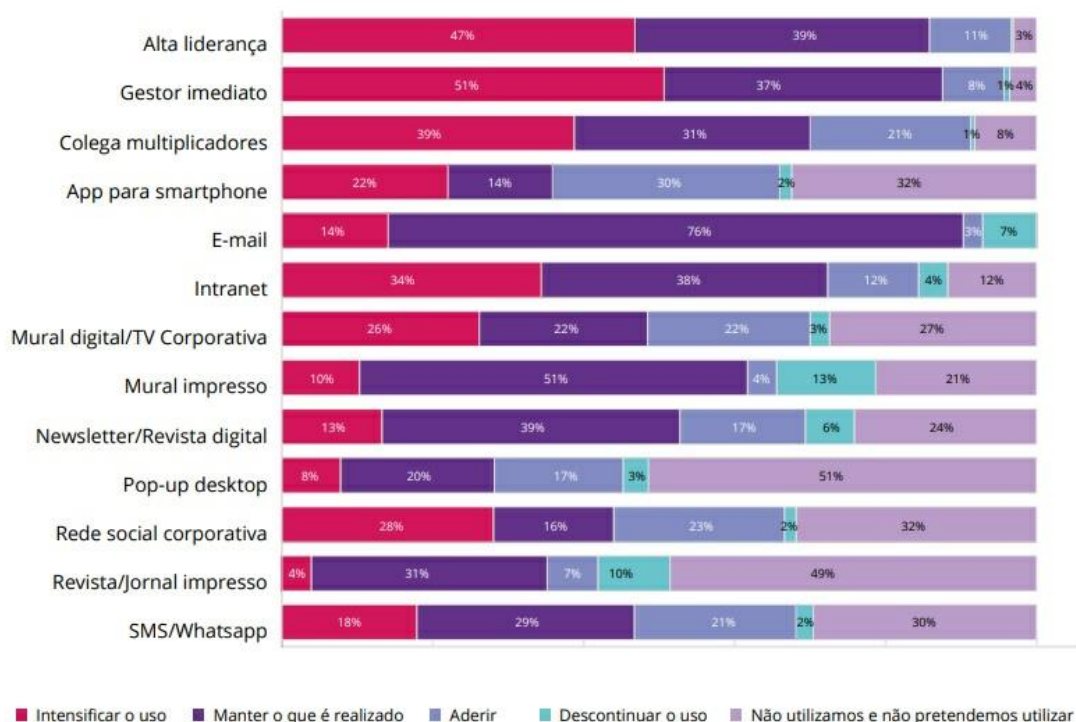
Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Entendemos que o destaque para os benefícios tenha a intenção de lembrar aos seus funcionários as vantagens que a empresa oferece e que, em contrapartida, exige um alinhamento com os interesses organizacionais, desconsiderando o que é de relevância para cada indivíduo:

Por mais que se sofisticue essa relação (organização-empregado), por mais que se criem discursos elegantes, e ainda por mais que se eleve em conforto, qualidade de vida, prosperidade, benefícios e até mordomias, a relação em sua originalidade é de submissão (SCHIRATO, 2004, p. 58).

Quando questionados sobre a intensificação dos investimentos em canais de comunicação (Gráfico 2), as três primeiras escolhas dos respondentes foram gestor imediato (51%), alta liderança (47%) e colegas multiplicadores (39%).

**Gráfico 2 – Quanto ao uso dos canais de comunicação sua empresa pretende?**



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Ao constatarmos pessoas sendo priorizadas na lista de escolhas dos respondentes, temos, aparentemente, a percepção de que existe a pretensão de um respeito à subjetividade de cada um dos indivíduos. Todavia, depreendemos que a tentativa de humanizar as relações no trabalho esbarra no momento em que as pessoas são consideradas como canais, sendo niveladas com os demais instrumentos (app para smartphone, intranet, redes sociais corporativas, e-mails, TV corporativa, entre outros) utilizados para “transmitir” as informações de interesse da organização, sem espaço para manifestações de opiniões contrárias àquelas dos objetivos organizacionais.

Os gestores diretos, sob a perspectiva de 17% dos respondentes [segundo a pesquisa, ocupa a liderança pelo segundo ano seguido], possuem seu papel reforçado no processo comunicativo ao terem seu engajamento enquanto comunicadores como o principal desafio a ser vencido pelas empresas (Gráfico 3). Contudo, entendemos que, enquanto o foco na capacitação das “lideranças e lideranças de segundo e terceiro níveis” ocorrer com o intuito de que os mesmos se aperfeiçoem “para cascatearem as

informações corporativas” (ABERJE, 2016), essa permanecerá como a principal adversidade.

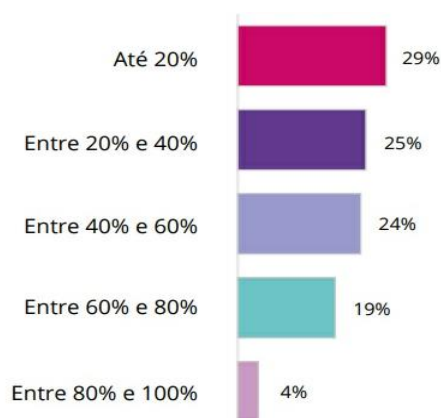
### Gráfico 3 – Quais os maiores desafios da Comunicação Interna na sua empresa?



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

A visão estratégica da área também nos chama a atenção. Almejar esse nível é considerado o segundo desafio [também pelo segundo ano consecutivo] para os respondentes (13%), conforme nos apresenta o gráfico anterior (Gráfico 3). Essa percepção pode estar associada à dificuldade que os profissionais possuem em relacionar resultados financeiros às suas práticas, uma vez que 29% dos participantes [maior número] só conseguem estabelecer indicadores para até 20% das suas atividades (Gráfico 4).

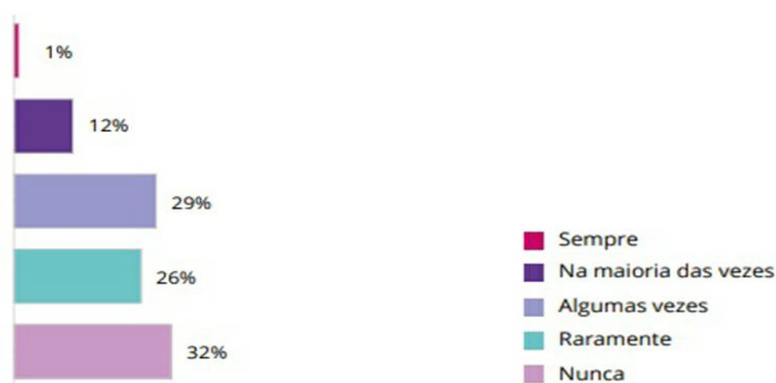
### Gráfico 4 – Qual percentual aproximado das iniciativas de comunicação interna sua área consegue mensurar?



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Provavelmente, esse embaraço justifique a ausência de mensuração financeira da área (Gráfico 5): 32% responderam nunca conseguir, e 26% raramente traduzem seus projetos em ganhos financeiros para a organização.

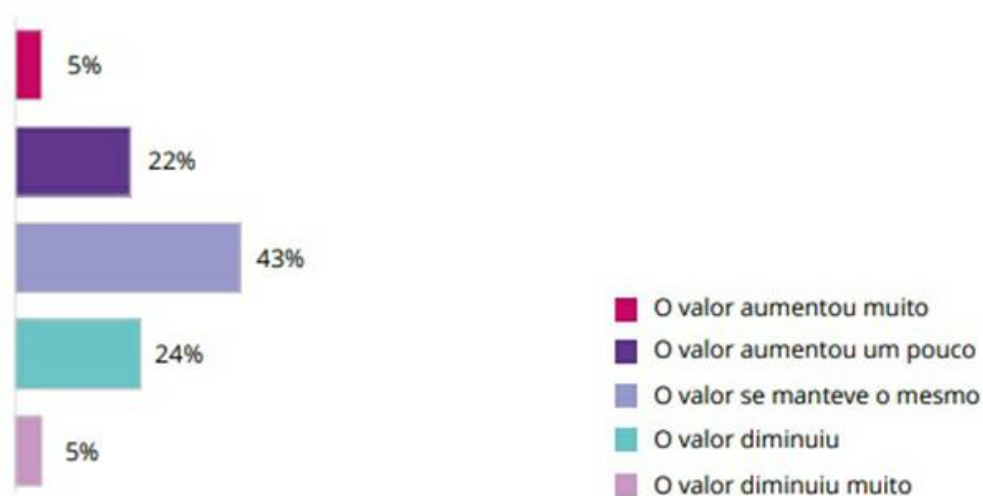
**Gráfico 5 - Sua área consegue apresentar os retornos financeiros gerados com as ações de comunicação?**



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Deduzimos que, em decorrência da dificuldade em relacionar os resultados da comunicação interna com indicadores econômicos, os investimentos na área permaneçam os mesmos (43%) ou tenham diminuído (24%), conforme nos apresenta o Gráfico 6. Nossa percepção está relacionada ao fato de que a gestão do desempenho econômico predomina nas organizações.

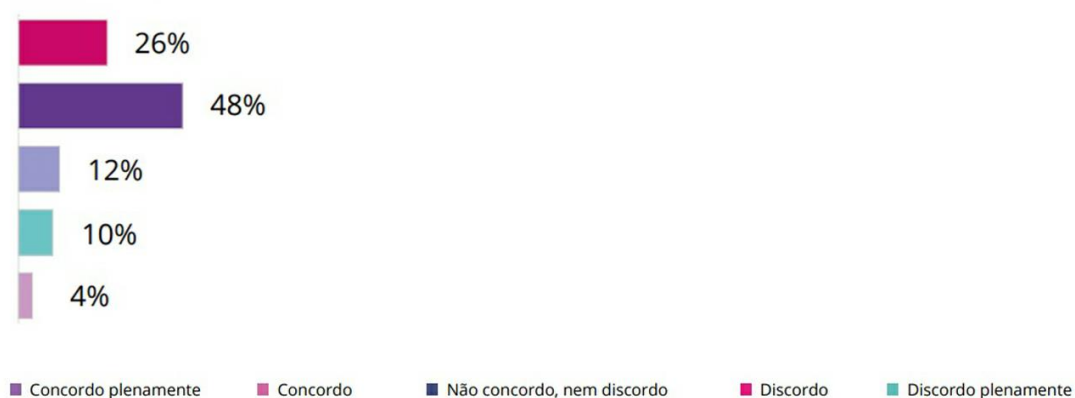
**Gráfico 6 – Como ficou o orçamento da sua empresa para as ações de comunicação interna para 2018?**



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Acreditamos que essas contradições sobre a comunicação interna contribuem para que praticamente metade dos respondentes (48%), conforme indica o Gráfico 7, não tenha exatidão se os objetivos da comunicação interna e da organização estão vinculados.

**Gráfico 7 – Os objetivos da comunicação interna estão vinculados aos objetivos da organização?**



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Em contraponto, 74% acreditam que os CEOs valorizam/valorizam muito a comunicação interna (Gráfico 8). Talvez por que os esforços estejam, na sua

grande maioria, a exaltar os feitos das altas lideranças e das organizações (BUENO, 2014a).

**Gráfico 8 – Em que nível o presidente/CEO da sua empresa valoriza a comunicação interna?**



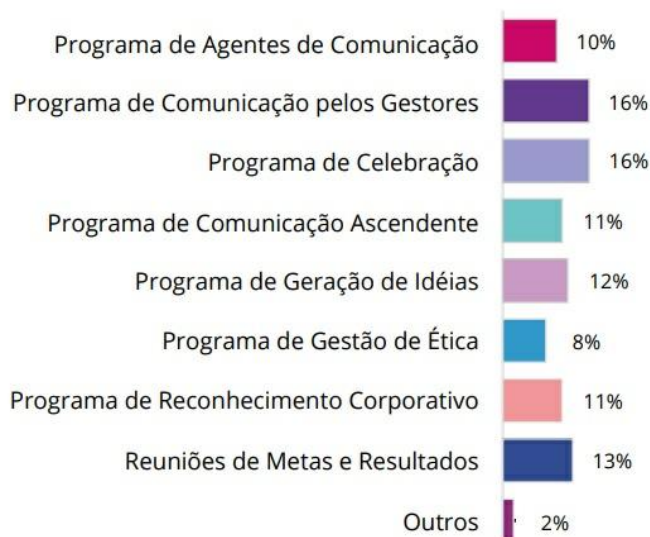
Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Enquanto a eficácia<sup>48</sup> da comunicação interna for relacionada a sua capacidade de “alinhar” informações e conhecimento entre organização e empregado, com foco no engajamento do segundo para o alcance de resultados positivos do primeiro (CERANTOLA, 2016), os indivíduos-sujeitos continuarão sendo ignorados nos ambientes organizacionais (SCROFERNEKER; WELS, 2015). Acreditamos que nossa percepção ganha significância quando os respondentes apontam que os programas que receberão mais investimento das suas empresas (Gráfico 9) estão relacionados a capacitação de comunicação dos gestores e programa de celebração (ambos com 16%), seguido de reuniões de metas e resultados (13%). Sob nossa perspectiva, os gestores serão treinados para “informar” as metas da organização aos funcionários e “celebrar” os resultados organizacionais alcançados.

<sup>48</sup> Entendemos eficácia como sendo a capacidade de fazer a coisa certa (STORNER; FREEMAN, 1994).



### Gráfico 9 – Em quais programas de Comunicação Interna sua empresa pretende investir em 2018?



Fonte: Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018?

Dessa maneira, continuaremos assistindo gestores com um discurso de transformar empregados em protagonistas, quando, na realidade, objetivam reduzi-lo a “[...] uma grande caixa de ressonância para as ações de comunicação interna” (ABERJE, 2016). Considerando essa visão, questionamos, juntamente com Scroferneker e Wels (2015, p. 22),

se as organizações contemporâneas conseguem perceber/enxergar o seu funcionário/empregado como um ator social pensante/atuante/diferente/plural, que busca assumir-se como indivíduo-sujeito nas relações que (re)estabelece cotidianamente com o seu ambiente, especialmente interno, impregnado de retórica e de simbolismos.

Segundo Chanlat (2007), a supremacia da racionalidade econômica que ainda impera em nossas organizações [e na sociedade em geral] reduz a dimensão humana a mero recurso, “isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima” (CHANLAT, 2007, p. 25). Mesmo com discursos que reconhecem a presença, nas organizações, de um ser humano que possui desejos e interesses próprios, a manutenção da perspectiva

instrumental busca predominantemente que os empregados priorizem os objetivos organizacionais em detrimento à própria identidade.

#### 4.1 CONTEXTUALIZANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA

Para evoluirmos na reflexão proposta pela presente dissertação, resgatamos, brevemente, a origem desta área da comunicação no contexto organizacional, pois entendemos ser necessária uma compreensão do cenário social brasileiro das primeiras décadas da comunicação interna. Com a abertura do mercado brasileiro para o capital internacional, que teve seu ápice na década de 1970, o autoritarismo era presente na relação capital-trabalho. Neste período, a comunicação de mão única nos ambientes organizacionais firmou-se como prática para garantir a adesão dos trabalhadores aos objetivos organizacionais (CREMONINE, 2006).

A partir da redemocratização e da Constituição de 1988, a sociedade brasileira sofreu mudanças que impactaram também as relações de trabalho, entre elas a criação do Código de Defesa do Consumidor e uma maior liberdade para o sindicalismo. Essa conjuntura social exigiu das organizações a necessidade de contar com a participação de funcionários mais qualificados. Com isto, “a comunicação interna passa a via de duas mãos. A mídia interna torna-se mais dinâmica e mais atraente” (CREMONINE, 2006, p. 32).

Kunsch (2003) aproxima a comunicação interna e a comunicação administrativa no mix da comunicação organizacional integrada. Enquanto a “comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização”, permitindo “viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes” (KUNSCH, 2003, p. 152), a comunicação interna é entendida como “um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas<sup>49</sup> da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica [...]” (KUNSCH, 2003, p. 154). Nosso entendimento é de que, apesar de ambas atuarem no âmbito interno da organização, a comunicação interna corresponde às práticas e ações destinadas a aproximar e integrar os

---

<sup>49</sup> Percebemos, na fala de Kunsch (2003), a presença de terminologia de caráter instrumental/operacional ao dar significado à comunicação interna.

públicos internos, e a comunicação administrativa compreende os processos que permitem a organização “acontecer” via rotinas, normas, regulamentos, dentre outros, ou seja, procedimentos de caráter essencialmente administrativos.

Em 2006, Nassar, mesmo ao reconhecer o protagonismo do indivíduo nas organizações, dava ênfase em uma comunicação interna enquanto instrumento, destacando, inclusive, a função controladora junto aos empregados, levando-os a priorizarem os objetivos organizacionais:

o gestor da comunicação interna precisa ter sempre em mente que ele está a lidar com gente, com ser humano, que pensa, observa, compara, que ouve, aprende, deseja, necessita, sente e, no fundo, só faz as coisas que quer. Por isso o papel fundamental de persuadir da comunicação. É preciso convencer, conquistar, explicar e, então cooptar aliados para um determinado empreendimento, objetivo a ser atingido dentro da organização (NASSAR, 2006, p. 11).

Nassar revisitou essa perspectiva em 2012, ao defender que “os temas de uma nova administração devem passar pela afetividade, o convívio (assentado no consenso e no dissenso), a comensalidade, a fruição, o tempo para pensar” (NASSAR, 2012, p. 11). Reconhecemos um posicionamento que contesta o atual significado do trabalho, que, em nosso entendimento, tende a ser resultado de uma gestão que impõe ao indivíduo que é pelo labor, única e exclusivamente, que ele poderá alcançar a felicidade e sua identidade: “A empresa representa para ele o acesso a um *status* social ao qual sozinho não conseguiria chegar. Com a complementação de mais um sobrenome ao próprio nome, o nome da empresa [...]” (SCHIRATO, 2004, p. 58).

De acordo com Roman (2009), o aumento do tempo que as pessoas começaram a investir nas [e para] as organizações é um dos grandes motivos para o crescimento na produção dos discursos<sup>50</sup>. Carrieri e Silva (2014)

---

<sup>50</sup> Para Roman (2009), discurso é um grupo de enunciados, que por sua vez é um texto verbal (oral ou escrito), produzido na organização para alguém, considerando um determinado espaço e tempo. O autor apresenta três classificações para o discurso: a) bem-ditos, gerados formalmente pela organização, os quais definem, orientam e determinam, sendo emitidos pelos canais oficiais, reforçando um relacionamento administrativo; b) os mal-ditos, que têm origem anônima, resultados de boatos, rumores e fofocas, e que divertem, provocam e aproximam os indivíduos por usarem uma linguagem mais simples, ampliando os relacionamentos pessoais e afetivos; e c) os discursos não-ditos, que, por sua vez, são reflexo de organizações opressoras

reconhecem também a existência de diferentes discursos, ao reforçarem que “o discurso fundador e o oficial não necessariamente substituem ou eliminam os demais discursos, alguns inclusive opostos a eles” (CARRIERI; SILVA, 2014, p. 65). Visto que são os conjuntos de discursos que articulam as interações no espaço organizacional (CARRIERI; SILVA, 2014), compreendemos, assim como Oliveira e Paula (2012), que os mesmos devem ser considerados “ao elaborar e implementar processos intencionais de comunicação” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 70).

Para Cerantola (2016), mediar as interações que são geradas a partir dos tensionamentos entre os diferentes discursos organizacionais é um dos grandes desafios da comunicação interna. As reflexões apresentadas pelo autor versam sobre duas dimensões que a comunicação interna pode influenciar: a econômica [ou de negócios] e a dimensão humana. Enquanto a primeira vislumbra resultados econômicos como resposta à retenção de talentos e de um clima organizacional propício à criatividade e inovação; a segunda “reflete-se pelo grau de trocas e interações entre pessoas, pelo forjar de confiança, pela tecitura do diálogo, pelo engajamento e pela construção da identidade e reputação corporativa” (CERANTOLA, 2016, p. 216). Reforçamos, em especial, a dimensão humana, uma vez que o indivíduo

É o elemento humano, cada um e todos, que respira, inspira e transpira a organização, modifica e é modificado nesse ambiente, age, reage e retroage, movimenta e é movimentado, conferindo feições que se projetam para além de seu espaço físico (SCROFERNEKER; WELS, 2015, p. 18).

Segundo estudos sobre os processos de comunicação interna (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017), para que sejam alcançados os seus objetivos, é relevante a consideração de três fatores: as necessidades da organização em termos de comunicar e disseminar seus objetivos estratégicos; as expectativas das pessoas, em entender seu papel na execução da estratégia organizacional, não desconsiderando seus interesses próprios; e o contexto

onde essas relações acontecem. A partir dessa tríade para uma eficiente<sup>51</sup> comunicação com os empregados<sup>52</sup>, os autores defendem que

[...] a comunicação com os empregados extrapola um viés tático, ou ferramental, passando a ser elemento constituinte da cultura e do desempenho organizacional. Entendidas nesse espectro, as ações de comunicação com os empregados devem ser orientadas para buscar alinhamento estratégico, compartilhar desafios e soluções e criar um ambiente de trabalho e de vida onde os indivíduos possam se expressar, indo além da mera relação de compra e venda de trabalho (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 21-22).

Em nosso entendimento, essa visão vai ao encontro do que nos apresenta Cerantola (2016). Apesar de considerar como principal desafio da comunicação interna “[...] a mediação das situações de tensão e das contradições entre as necessidades humanas individuais e aquelas da organização voltadas ao desempenho e ao alcance de resultados de negócios” (*ibidem*, p. 216), o autor insiste em almejar um alinhamento nas informações.

Contudo, neste ambiente incerto, repleto de diferentes sentidos, as estratégias organizacionais perdem seu *status* de caminho seguro e se transformam em perspectivas complexas, construídas a partir da contribuição dos indivíduos que compõem a organização no dia a dia. Essa constatação nos aproxima da dimensão estratégica da comunicação interna, proposta por Oliveira e Paula, em 2007. Segundo as autoras, um dos componentes dessa dimensão é a gestão dos relacionamentos, por meio da estruturação e avaliação periódica de oportunidades para uma comunicação face a face, onde os atores sociais possam expressar suas diferentes perspectivas. Nesse contexto, torna-se papel do líder “gerenciar esses fluxos, incentivando, ao mesmo tempo, espaços mais democráticos nas organizações” (OLIVEIRA; PAULA, 2007, p. 59).

Enquanto prática social<sup>53</sup>, “a estratégia não pode mais ser vista como algo excepcional, proposto de tempos em tempos pela alta administração, mas

---

<sup>51</sup> Eficiência é entendida como a capacidade de alcançar as metas propostas com menor recurso possível (STORNER; FREEMAN, 1994).

<sup>52</sup> Soares e Del Gáudio (2017) optam por utilizar a terminologia “comunicação com empregados” para se referir à comunicação interna, por entenderem que este é um conceito mais amplo, que abarca questões estratégicas e de diálogo presentes no contexto interno das organizações.

sim como um processo e, como tal, contínuo” (REIS et al., 2010, p. 173). Bulgacov e Marchiori (2014) ampliam o universo dos indivíduos presentes na construção das práticas estratégicas ao fazerem referência não apenas aos empregados de diferentes níveis hierárquicos, mas também a consultores, investidores, clientes, entre outros.

Uma vez construídas por meio da interação com os vários indivíduos que constituem a organização, reforçamos a mudança do papel da comunicação, deixando de ser apenas o instrumento para “comunicar” as decisões e alinhamentos estratégicos, para se constituir na própria estratégia (REIS et al., 2010). Enquanto estratégia, a comunicação interna necessita estimular a capacidade comunicativa dos indivíduos, para encorajá-los a questionar seu conhecimento e competências, desenvolvendo um olhar crítico sobre o universo no qual estão inseridos (BULGACOV; MARCHIORI, 2014).

Segundo Bulgacov e Marchiori (2014, p. 52), “as pessoas compreendem naturalmente o valor daquilo em que estão envolvidas por terem sentido, por estarem aprendendo e, principalmente, por acreditarem no que fazem”. A organização, ao estimular o saber entre os seus indivíduos, tende a contribuir para que a sua cultura seja fortalecida, visto que “para ‘eu ser’ é fundamental o ‘saber’” (BULGACOV; MARCHIORI, 2014, p. 52). Isto é, por meio do incentivo ao desenvolvimento do conhecimento, a organização abre possibilidades para um autoconhecimento do indivíduo, visando situá-lo sobre seu papel no contexto vivido.

#### 4.2 RESSIGNIFICANDO A COMUNICAÇÃO INTERNA: A REVELAÇÃO DA DIMENSÃO COOPERATIVA

Para além das abordagens apresentadas até o momento, entendemos ser pertinente perpassar por outros questionamentos explorados em pesquisas anteriores, que também nos convidam a refletir sobre a necessidade de uma ressignificação da comunicação interna. Com este intuito, optamos em resgatar

---

<sup>53</sup> Estudos sobre o tema (WILSON; JARZABKOWSKI, 2004; WHITTINGTON, 1996, 2003, 2004, 2006) apontam a estratégia como prática social (REIS et al., 2010).

pontos apresentados por autores que a questionam a partir de uma divisão geográfica de públicos<sup>54</sup>.

Sobre essa perspectiva, Oliveira e Paula (2012) acreditam que a sociedade globalizada e sua organização em redes [principalmente com o advento da internet e, conseqüentemente, das redes sociais] têm importante responsabilidade na diminuição dessa divisa. Segundo as autoras, “a fronteira que separa os ambientes interno e externo das organizações na contemporaneidade torna-se fluida e dispersa” (OLIVEIRA; PAULA, 2012, p. 71). Compreendemos que Amorim (2015), em seu estudo a respeito dos (não/entre) *lugares* da comunicação em multinacionais, amplia essa concepção ao relacioná-la com a complexidade dos públicos, além da comunicação, das organizações e da sociedade. A autora, com base em Santaella (2010), defende que:

Os esforços concentraram-se mais na perspectiva geográfica que na natureza de atuação ou em outro critério, o que resultou na criação das expressões *comunicação interna* e *externa*, em decorrência da própria perspectiva geográfica dos públicos: a *comunicação interna* era, em suma, entendida como a que ocorria *dentro* da organização e para o público *interno* enquanto a *comunicação externa* era extramuros, voltados para o público *externo* (AMORIM, 2015, p. 200).

Podemos identificar, conforme nos apresenta a pesquisa da autora, uma insistência dos profissionais de mercado em relacionar a dimensão geográfica com a segmentação do público com o qual a organização está se relacionando. Para sustentar sua contrariedade a essa posição, Amorim (2015) recorre a autores<sup>55</sup>, defendendo

que não há comunicação ‘interna’ ou público ‘interno’ de um lado, e ‘externa’ do outro. Por essa perspectiva, ‘externo’ já não é o oposto de ‘interno’, uma vez que se interpenetram, influenciam, interferem, autoproduzem-se e autoeco-organizam-se (AMORIM, 2015, p. 201).

---

<sup>54</sup> Florczak (2016) refere-se à divisão geográfica dos públicos ao questionar sobre uma das fórmulas prescritas como manual a ser replicado pelo mercado, na intenção de controlar o processo comunicacional. Essa alternativa está pautada no desenvolvimento de práticas destinadas aos públicos interno e externo.

<sup>55</sup> Além de Edgar Morin (2006) e Lúcia Santaella (2010), a autora busca referências em Fábio França (2000, 2003, 2012), Wilson Bueno (2009) e Paulo Nassar (2006, 2007) para embasar sua contestação ao uso do termo comunicação interna no contexto contemporâneo.

Ainda sobre o termo “público interno”, para Bueno (2014a, p. 27) “soa equivocado o uso recorrente da expressão ‘público interno’ no singular”, visto que “há diferenças significativas entre as pessoas que participam do ambiente interno das organizações [...]”. Concordamos com o autor, ao questionar se existe a possibilidade “de enquadrar” (grifo nosso) todos os funcionários num mesmo conjunto, pois, além das diferenças básicas entre eles [idade, experiência de vida, sexo, formação educacional], o grande grupo ganha subdivisões considerando seus interesses específicos, tempo de atuação na empresa, vínculo de atuação<sup>56</sup> [contrato de legislação trabalhista, registro de profissional liberal, terceirização etc.]. Nessa circunstância, torna-se imprescindível considerar que existem públicos, no plural, “com perfis múltiplos que merecem olhares diferenciados” (AMORIM, p. 2015, p. 199), e, “se pretendemos maximizar o relacionamento com os públicos internos das nossas organizações” (BUENO, 2014a, p. 30), torna-se indispensável para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais conhecer suas particularidades, necessidades e desejos.

Neste cenário complexo [com fronteiras rompidas e públicos heterogêneos], compreendemos que a comunicação interna que é “praticada” (grifo nosso) pelo mercado tende a perder seu status de modalidade da comunicação integrada, pois suas atividades instrumentais [nominadas como ferramentas e canais de informação] podem ser assumidas, na sua integralidade, pela comunicação administrativa. Tão pouco entendemos que o termo comunicação com os empregados seja o mais adequado, pois é comum esse indivíduo ser direcionado a reconhecer-se como empregado, funcionário, colaborador, associado, parceiro, até mesmo um número [matrícula funcional], esquecendo-se, por muitas vezes, que é um ser humano com opiniões e aspirações próprias. Além disso, prestadores de serviço terceirizados, fornecedores, acionistas, e inclusive familiares dos próprios funcionários são contemplados com ações de comunicação interna, pois é consenso que,

---

<sup>56</sup> Neste ponto, cabe ressaltar que as mudanças nas relações de trabalho, em especial da terceirização, advindas pela aprovação da Lei 13.467, de 13 de julho de 2017, ainda são analisadas em caráter especulativo por profissionais de diferentes áreas do conhecimento. Em vigor desde novembro de 2017, consideramos ainda ser cedo para verificarmos os reais efeitos na sociedade.



independente do vínculo, todos contribuem para o alcance dos objetivos organizacionais.

Por sua vez, temos a convicção de que essa visão não exclui a necessidade de compreendermos a comunicação no “contexto [interno] das organizações”<sup>57</sup>. Ao contrário, apenas reforçamos a necessidade de ressignificar a comunicação interna, almejando a construção de organizações onde as interações entre os diferentes sujeitos sejam cooperativas.

Nossa proposta começa a tomar forma ao refletirmos sobre a possibilidade de aproximar as quatro modalidades da comunicação organizacional integrada [mercadológica, institucional, administrativa e interna] (KUNSCH, 1997, 2003, 2009) com as dimensões da comunicação [instrumental, estratégica, cultural e humana] (KUNSCH, 2016). A partir desse movimento, sugerimos uma quinta dimensão: a dimensão cooperativa.

Essa nova dimensão exige a necessidade de que os indivíduos trabalhem em cooperação uns com os outros. Mas, em nossa percepção, o perfil de gestão que predomina nas organizações privilegia as dimensões instrumentais [administrativa e estratégica] em relação às subjetivas [cultural e humana], na “ilusão de que se possui a forma de bem conduzir as coisas, de maneira que as coisas atinjam seus objetivos” (PINTO, 2008, p. 86). Enquanto não houver uma articulação entre as quatro dimensões (KUNSCH, 2016), continuaremos a encontrar dificuldade em interagir com a alteridade.

Sennett (2012, p. 15) corrobora a presença dessa barreira no relacionamento entre os indivíduos ao nos lembrar que “somos constantemente forçados a lidar com pessoas que tememos, das quais não gostamos ou que simplesmente não entendemos”. Para que ocorra a cooperação, torna-se necessário desenvolver habilidades que possibilitem conviver com o outro, sua diferença e discordância:

O mais importante na cooperação intensa é o fato de exigir habilidade. [...] É possível que você, como eu, não goste da expressão ‘habilidades sociais’ [...]. Mas existem habilidades

---

<sup>57</sup> A partir desse momento, considerando as justificativas apresentadas até então em nossa pesquisa, deixamos de fazer referência à comunicação entre organização e funcionários como comunicação interna, passando a nominar de comunicação no contexto [interno] das organizações ou comunicação no contexto [interno] organizacional.

sociais mais sérias. Elas podem percorrer toda a gama de ações implicadas em ouvir com atenção, agir com tato, encontrar pontos de convergência e de gestão da discordância ou evitar a frustração em uma discussão difícil. Todas essas atividades têm um nome técnico: chamam-se 'habilidades dialógicas' (SENNETT, 2012, p. 17).

O que presenciamos nas organizações, em sua grande maioria, é a valorização por uma "habilidade social superficial" que resulte em bons negócios, isto é, aumento de desempenho. Para alcançar esse objetivo, a comunicação interpessoal<sup>58</sup> restringe-se a uma boa articulação de ideias em reuniões de negócios e, também, em coquetéis, para o fortalecimento de *networking*.

Entendemos que a dimensão cooperativa emerge numa perspectiva relacional, a partir da construção de ambientes de trabalho que promovam o diálogo aberto (OLIVEIRA, 2009), disposto à interação com a diferença. Além de fomentar espaços onde o novo, tão reverenciado na contemporaneidade, aflore, "o que ganhamos com tipos mais exigentes de cooperação é a compreensão de nós mesmos" (SENNETT, 2012, p. 17), pois estamos abertos à alteridade.

Segundo Morin (2015a), a compreensão pode ser de caráter intelectual e humana. Enquanto a primeira é o entendimento do que o outro quis comunicar, a segunda, "requer abertura para o outro, empatia, simpatia" (MORIN, 2015a, p. 73). Como foi apresentado no segundo capítulo, vivemos num momento onde a incompreensão é a marca da sociedade:

A conjunção das duas incompreensões, intelectual e humana, constitui o maior obstáculo para nossas inteligências e para nossas vidas. As ideias pré-concebidas, as racionalizações a partir de premissas arbitrárias, a autojustificação frenética, a incapacidade de se autocriticar, a racionalidade paranoica, a arrogância, a denegação, o desprezo, são os inimigos do viver-junto (MORIN, 2015a, p.76-77).

---

<sup>58</sup> Para as áreas de Recursos Humanos, responsáveis pela captação e retenção de talentos nas organizações, a habilidade de comunicação interpessoal é considerada essencial para que os indivíduos, em especial os líderes, possam transmitir com eficiência as diretrizes da organização para os demais funcionários. Disponível em: <https://www.catho.com.br/carreira-sucesso/dicas-emprego/comportamento/habilidade-de-comunicacao-desenvolvimento-profissional/>. Acesso em: 16 jun. 2018.

Por possuir aspectos intersubjetivos, inferimos que o uso de canais e instrumentos torna-se insuficiente para a compreensão humana, pois mais importante do que controlar quem envia e quem recebe a informação e suas reações, é potencializar “a compreensão mútua entre seres humanos, tanto próximos como distantes” para que “as relações humanas saiam de seu estado bárbaro” (MORIN, 2015a, p.75).

Por esse motivo, entendemos que a dimensão cooperativa pode ser desenvolvida a partir de um processo educacional voltado ao desenvolvimento da compreensão entre os sujeitos, que “é ao mesmo tempo meio e fim da comunicação humana” (MORIN, 2015a, p. 73). Para que essa transformação possa ocorrer, vislumbramos a importância da presença de líderes com competências relacionais, contribuindo para “uma (re)construção coletiva, em que sujeitos em relação (ou não) nos diferentes e ambíguos espaços organizacionais nos quais transitam, e tentam conviver, possam participar” (SCROFERNEKER; WELS, 2015, p. 13).

Bueno (2014a) apresenta como justificativa para um distanciamento entre os discursos e as práticas vigentes a ausência de líderes e a dificuldade em convivermos com as divergências, resultando numa democracia de fachada, atendendo apenas os interesses organizacionais. Soares e Del Gáudio (2017) complementam essa visão ao inferirem que os resultados positivos nos processos da comunicação no contexto [interno] das organizações poderão ocorrer na medida em que se estabeleça um envolvimento entre líderes e liderados, tornando-os cocriadores<sup>59</sup> nas organizações.

Apesar de haver uma confusão entre os termos gestor e líder, convém deixarmos claro que nem sempre o gestor é um líder, e vice-versa, dado que, “[...] nas estruturas hierárquicas organizacionais, a liderança é um atributo de gestão [...], não necessariamente é exercida apenas por pessoas que ocupam cargos de gestão” (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017). Identificando o papel da

---

<sup>59</sup> Formanchuk (2017) apresenta a cocriação como uma das tendências para a comunicação no contexto [interno] organizacional. Segundo o autor, numa conjuntura onde todas as pessoas são produtoras de conteúdo e de meios, é necessário a construção de novas estruturas de comunicação, em que a responsabilidade pelo comunicar não se restrinja a apenas um único departamento e/ou profissional. Nesse novo cenário, torna-se preciso o empoderamento dos indivíduos por meio da promoção do diálogo.

liderança como parte essencial neste processo comunicativo, optamos por apresentar uma reflexão, mesmo que breve, a respeito das competências indicadas para formação desse líder.

#### 4.3 COMPETÊNCIAS PARA UMA LIDERANÇA COOPERATIVA

Poderíamos mencionar uma lista de conhecimentos para uma boa liderança, mas a complexidade do termo competência emerge ao compreendermos a definição proposta por Zarifian (2001). O autor nos apresenta três dimensões conceituais, abrangendo várias formulações que representam uma verdadeira mudança de cultura para as organizações. Na primeira abordagem – “A competência é o ‘tomar iniciativa’ e o ‘assumir responsabilidade’ do indivíduo diante de situações profissionais com as quais se depara” (ZARIFIAN, 2001, p. 68) –, percebemos a intenção da quebra do paradigma funcional, uma vez que as expressões em destaque remetem a uma participação maior do indivíduo. Ao propor que o ser humano tome iniciativa, pressupõe-se que o mesmo “possui capacidade de imaginação e de invenção que lhe permitem abordar o singular e o imprevisto, que o dotam da liberdade de iniciar alguma coisa nova” (ZARIFIAN, 2001, p. 69). Como contrapartida dessa autonomia de decisão e ação, está a responsabilidade pelas consequências da iniciativa. A subjetividade do indivíduo ganha mais relevância ao reconhecer que não se pode esperar um comportamento homogêneo de diferentes sujeitos frente a uma mesma situação.

A dinâmica da aprendizagem é ressaltada na segunda abordagem sobre competência: “é um entendimento prático de situações que se apoia em conhecimentos adquiridos e os transforma na medida em que aumenta a diversidade das situações” (ZARIFIAN, 2001, p. 72). Toda aprendizagem é fruto de uma interação social, em que um indivíduo, consciente das incertezas que o rodeia, abre-se ao novo na busca por uma transformação de si, e do ambiente no qual está inserido. Essa transformação acontece na medida em que existe um aprofundamento sobre o objeto analisado, não havendo espaço para superficialidades. Quanto mais situações forem expostas ao indivíduo, e o

mesmo estiver aberto às experiências, torna-se maior sua capacidade de desenvolver o conhecimento.

O caráter coletivo da competência ganha relevo na última abordagem proposta por Zarifian (2001, p. 74): “a competência é a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, [...] é fazê-lo assumir áreas de corresponsabilidade (sic)”. Aqui, o indivíduo tem a oportunidade de demonstrar seu respeito ao outro, uma vez que, consciente da responsabilidade do grupo, sua corresponsabilidade também foi convencionalizada com seus pares, estabelecendo assim uma interdependência entre os integrantes da organização. Encontramos nas palavras de Wheatley (2006) uma aproximação com a visão de Zarafian:

[...] podemos estimular a experimentação, o imprevisto, o *feedback*, o aprendizado e o maravilhoso senso de camaradagem que emerge quando todos estão empenhados em fazer com que a organização funcione melhor do que nunca, mesmo nas circunstâncias mais difíceis (WHEATLEY, 2006, p. 73).

A partir dessas três abordagens, entendemos que ser líder é mais que inspirar um grupo de pessoas, influenciando-os a trilhar um mesmo caminho (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017), “[...] consiste em usar o poder da autoridade para capacitar, fortalecer e dar poder aos outros” (CAPRA, 2005, p. 133). Ser líder neste contexto complexo é compartilhar e estimular o conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento dos indivíduos nos âmbitos profissional [para que assumam responsabilidades (individualmente) e corresponsabilidade (coletivamente)] e pessoal [estimulando o autoconhecimento].

Em tempos de incerteza e caos, as pessoas esperam de seus líderes a indicação de um caminho estável a ser trilhado. Mas, em meio à complexidade em que vivemos, “os líderes podem ajudá-las a viver com ele – o caos –, a atravessá-lo juntas e a buscar novas visões e os recursos que surgem” (WHEATLEY, 2006, p. 117). Nas palavras de Cortella (2017, p. 91), os líderes “ajudam indivíduos e equipes a fazerem a travessia rumo ao futuro. Atualmente, a necessidade não é estar partindo o tempo todo, mas sim estar preparado para partir”.

Segundo Morin (2011, p. 64), “a aceitação da complexidade é a aceitação de uma contradição, e a ideia de que não se pode escamotear as contradições numa visão eufórica do mundo”. Ao estudar dezenas de presidentes de empresas americanas e indianas de grande porte, líderes de organizações sociais e culturais e gurus empresariais<sup>60</sup>, buscando uma aproximação em suas ações que justificassem a forma de pensar e agir que os destacaram em momentos de crise, Martin<sup>61</sup> (2008) percebeu que eles possuíam em comum a habilidade em manter ideias divergentes, e a partir desse tensionamento promover soluções criativas, formadas a partir de elementos das diferentes ideias. A essa habilidade, nomeou de pensamento integrador. Ao observar como essas lideranças chegavam às ideias inovadoras, Martin (2008) desenhou um processo do pensamento que segue os princípios da complexidade (MORIN, 2015a, 2015b).

A partir do surgimento de várias saliências (desordem) num determinado processo, os pensadores integradores<sup>62</sup> levam em consideração as causalidades multidirecionais e não-lineares (recursividade), e trabalham nas partes sem perder a visão do todo (hologramático), objetivando procurar resoluções criativas para o tensionamento inicial. O entendimento desses princípios proporciona às organizações e seus líderes refletirem sobre a importância em disponibilizar espaço e tempo para que as aptidões individuais se complementem na busca por soluções. Nem tudo é só razão, ao mesmo tempo que apenas viver no campo da imaginação não permite movimentos reais. Entendemos que nesses momentos de grande desconexão (MORIN, 2015b), as organizações podem estimular os indivíduos a serem o que são, respeitando o outro, resultando na produção de conhecimento coletivo.

A importância da comunicação neste processo se dá pelo fato de que é pela linguagem que se formula o pensamento. “É na relação cogitação | computação que o cérebro torna-se numa máquina de pensar, não mais uma máquina supercomputante” (MORIN, 2015b, p. 139). Ao incentivar essa troca,

---

<sup>60</sup> A. G. Lafley, da Procter & Gamble, Bob Young, da Red Hat Software, Victoria Hale, do Institute for One World Health, o cineasta Atom Egoyan, o prêmio Nobel Michael Spence e Peter Drucker são alguns dos líderes que participaram da pesquisa de Martin.

<sup>61</sup> Roger Martin é professor da Rotman School of Management, na University of Toronto, e diretor da Monitor Company [consultoria em estratégia global, localizada em Cambridge/EUA]. Sua formação acadêmica foi realizada na Harvard University.

<sup>62</sup> Martin (2008) refere-se aos líderes como pensadores integradores.

os líderes precisam estar abertos às demais verdades, uma vez que cada indivíduo constrói suas percepções a partir de suas vivências de mundo. Essa abertura para essas diferentes percepções pode ser compreendida como os múltiplos elos de realimentação, que Capra (2005) reforça ser necessário estarem presentes nas redes ativas de comunicação das organizações:

os líderes têm dificuldade para estabelecer os elos de realimentação necessários para aumentar a ligação da organização consigo mesma. Tendem a recorrer sempre às mesmas pessoas – geralmente as que são mais poderosas dentro da organização e, portanto, mais tendem a resistir às mudanças (CAPRA, 2005, p. 133).

Além das competências necessárias para propiciar emergir o novo e educar os sujeitos organizacionais a cocriarem e corresponsabilizarem-se pelas suas ações, Capra (2005) ressalta ainda que o líder deve encorajar menos os sucessos e mais a experimentação e aprendizado, pois toda iniciativa que visa a produção de soluções novas vem acompanhada da possibilidade do erro.

Cabe ao líder recorrer a sua experiência e sensibilidade para compreender a melhor forma de atuar, assim como a relação entre espaço-tempo-sujeitos requer, pois, “situações diversas exigem tipos diversos de liderança. Às vezes, é preciso criar redes informais e canais de comunicação; às vezes, as pessoas precisam de estruturas firmes com objetivos concretos e um cronograma definido [...]” (CAPRA, 2005, p. 135). Estar sempre aberto ao diálogo sincero com suas equipes, de forma a compreender o momento mais propício para agir da melhor forma, e assumir sua corresponsabilidade pelos processos e sujeitos.

## 5 A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA: A METODOLOGIA GUIA DA PESQUISA

*Pero la realidad es que el pensamiento positivo es mucho más complejo y profundo que el optimismo. Per eso aunque todos los pensadores positivos son optimistas, no todos los optimistas son pensadores positivos.*

(VARONA, 2009)

Enquanto profissionais do mercado descontentes com o cenário contemporâneo da comunicação, em especial da comunicação no contexto [interno] das organizações, recorreremos à academia como alternativa para refletirmos sobre nossas práticas, objetivando retornar à organização com um novo conhecimento (FRANÇA, 2015), capaz de contribuir para uma mudança positiva de gestão no contexto organizacional. Para tanto, nossa escolha pela Hermenêutica de Profundidade como método para guiar a presente dissertação nos acenou como possibilidade para evitarmos “não apenas a falácia do internalismo, mas também o mito que geralmente a acompanha – o mito do receptor passivo” (THOMPSON, 1995, p. 37). Nos capítulos anteriores, buscamos apresentar nossas reflexões a respeito do nosso cotidiano e das relações de poder e dominação em que vivemos – possibilidades pretendidas por Thompson (1995) ao desenvolver a HP.

Em nosso entendimento, o contexto sócio-histórico que emergiu da aproximação da nossa vivência profissional com a pesquisa em desenvolvimento nos apresentou elementos que nos sinalizaram algumas questões que carecem de mudança na relação indivíduo/organização/sociedade. Nesse sentido, para a segunda fase da HP [a análise formal ou discursiva], vimos a necessidade de realizar uma tecitura com uma metodologia que nos auxiliasse na (re)interpretação e compreensão das formas simbólicas.



## 5.1 AMPLIANDO O ENTENDIMENTO SOBRE A INVESTIGAÇÃO APRECIATIVA

Na busca por expandir a compreensão sobre a Investigação Apreciativa, começamos a identificar suas diferenças com a positividade (HAN, 2015; 207), que criticamos ao longo do segundo capítulo. Enquanto este poder inteligente que percebemos estar em voga nos ambientes organizacionais é pautado na construção individual, ao ponto de induzir que o indivíduo se autoexplora, a IA nos apresenta uma perspectiva que é fruto de uma construção coletiva. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 4), “os princípios e práticas da Investigação Apreciativa (IA) sugerem a ideia de que as forças coletivas fazem mais do que um mero desempenho – elas transformam”.

Apesar de termos acesso à IA apenas ao longo da construção de nossa dissertação, cabe ressaltar que ela não é uma prática recente. Na década de 1980, David Cooperrider<sup>63</sup>, em sua tese<sup>64</sup>, investigou os resultados [positivos e negativos] obtidos por líderes médicos em uma organização americana (ARNEMANN; GASTALDO; KRUSE, 2018). O trabalho resultou em uma metodologia denominada de *Appreciative Inquiry* (em português, Investigação Apreciativa). Enquanto *Inquiry* é o ato de explorar, fazer perguntas, estar aberto ao novo; *Appreciative* significa reconhecer o que existe de positivo nas pessoas e no que as rodeia, valorar.

No Brasil, Cooperrider aplicou pela primeira vez a IA em 1997, na Nutritional Foods do Brasil<sup>65</sup>. Após passar pelo ciclo da metodologia, a

---

<sup>63</sup> David Cooperrider é professor da Escola de Administração WeatherHead, da Universidade Case Western Reserve, nos Estados Unidos. Em mais de 30 anos, Cooperrider já desenvolveu a metodologia em mais de 50 organizações ao redor do mundo, como Hewlett Packard, The BBC, Nextel, Cruz Vermelha Americana, Nações Unidas, entre outras. Estudos de caso, artigos, comunidades que debatem a IA, entre outros conteúdos, podem ser consultados em: <https://appreciativeinquiry.champlain.edu>.

<sup>64</sup> Sua pesquisa foi desenvolvida na Escola de Administração da Universidade Case Western Reserve, com orientação da Dra. Suresh Srivastva. Pesquisador e orientadora são considerados os criadores da Investigação Apreciativa.

<sup>65</sup> No início de 2018, a Nutritional iniciou seu processo de venda, alegando não conseguir investimentos necessários para enfrentar a concorrência. Apesar de alegarem essas razões, cabe lembrar que o ex-deputado federal Rodrigo Rocha Loures, filho de um dos fundadores da empresa – de nome homônimo –, foi preso em dezembro de 2017, sob a acusação de estar envolvido no recebimento de propina da JBS [ele é conhecido como o assessor do então presidente Michel Temer, que recebeu a mala de R\$ 500 mil]. Loures (filho) ganhou projeção por estar à frente da área de marketing da Nutritional e comandar o lançamento da barra de cereal Nutry, período em que seu pai, então presidente da empresa, deu início às mudanças de gestão com base na IA. Em 2002, Loures (filho) deixou as atividades na empresa da família,

organização mudou suas estratégias, visando um futuro com foco, solidariedade e confiança. Depois de seis meses, a organização registrou um aumento de 200% no lucro e, um ano depois, uma queda de 75% no absenteísmo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

Cooperrider e Whitney (2006) nos auxiliam a compreender as razões pelas quais a IA ainda não está disseminada ao revelarem que “o modo como a mudança gerencial contemporânea é praticada [...] é consertar o que está errado e deixar que as forças cuidem delas mesmas” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 4). Varona (2009) reforça essa visão ao afirmar que

[...] em nossa cultura, e muito particularmente em organizações e empresas, trabalhamos com o pressuposto de que o caminho para melhorar é eliminar erros (automonitoramento negativo), quando, na verdade, a maneira mais eficaz de melhorar é implementar práticas e processos bem-sucedidos e positivos (VARONA, 2009, p. 33, tradução livre)<sup>66</sup>.

Ao refletirmos sobre nossas práticas de mercado enquanto gestores, concordamos com os autores: somos encorajados a atingir indicadores de desempenho, que agora são melhores gerenciados por meio de softwares de sistemas de gestão. Quando os indicadores não estão sendo atingidos e quando a alta direção aumenta a meta [pois os indicadores foram atingidos], somos direcionados a elaborar planos de ação para encontrarmos soluções para as falhas, que não nos permitiram atingir ou superar as metas. Na prática, essa abordagem nos incentiva a buscar erros e culpados.

A proposta da IA não é ignorar os pontos negativos, mas abordá-los sob uma perspectiva diferente, valendo-se do que as organizações, enquanto centros de conexões vivas, possuem de mais rico: “relações, parcerias, alianças e redes intermináveis de conhecimento e ação capazes de reunir o poder de combinações de forças” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 3). Varona (2009) sustenta essa visão ao aproximar a IA da teoria da construção

---

para se dedicar à política. Disponível em:

<https://www1.folha.uol.com.br/poder/2017/06/1891985-imperio-das-barrinhas-de-cereal-deu-projecao-a-rodrigo-rocha-loures.shtml> e <https://www.valor.com.br/empresas/5407565/familia-rocha-loures-vende-nutricional>. Acesso em: 24 ago. 2018.

<sup>66</sup> No original: [...] en nuestra cultura, y muy particularmente en las organizaciones y empresas, funcionamos con la asunción de que el camino para mejorar consiste en eliminar los errores (auto monitoreo negativo), cuando en realidad el camino más efectivo para mejorar consiste en implementar las prácticas y los procesos exitosos y positivos.

social. Segundo o autor, “[...] a organização se constrói socialmente por meio da linguagem; e sua realidade, isto é, o que é uma organização e como a percebemos, é o resultado da criação coletiva de seus membros” (VARONA, 2009, p. 23, tradução livre)<sup>67</sup>.

Por ser fruto das relações que permeiam os ambientes organizacionais, Cooperrider e Whitney (2006) e Varona (2009) reconhecem que a IA é vista de diferentes formas: enquanto filosofia, ao nos instigar a enxergar a organização como mistério e, também, um livro aberto, nos convidando a escrever a sua história; como teoria, ao nos proporcionar condições de explicar e promover uma mudança pautada na descoberta de narrativas organizacionais positivas; e na qualidade de metodologia, ao nos propiciar uma alternativa para a construção de organizações apreciativas.

Fundada nessa diversidade de visões, Cooperrider e Whitney (2006) apresentam a IA como

Uma busca cooperativa, correvolucionária pelo melhor nas pessoas, suas organizações e pelo mundo que as rodeia. Ela envolve a descoberta sistemática do que anima uma organização ou uma comunidade quando ela é mais eficiente e mais capaz em termos econômicos, ecológicos e humanos. Em IA, a intervenção abre caminho para a investigação, imaginação e inovação. Ao invés da negação, crítica e diagnóstico redundantes, acontecem a descoberta, sonho e planejamento. A IA envolve a arte e prática de fazer perguntas invariavelmente positivas que fortaleçam a capacidade do sistema para assimilar, prever e ressaltar o potencial positivo (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 10)

Para que essa busca pautada pela cooperatividade seja possível, Cooperrider e Whitney (2006) consideram a importância do entendimento sobre cinco princípios centrais<sup>68</sup> que sustentam a IA: construtivista, da simultaneidade, poético, antecipatório e o positivo. Segundo os autores, ao compreendê-los, as condições para adaptar a metodologia às necessidades da

<sup>67</sup>No original: “[...] la organización se construye socialmente por medio del lenguaje; y su realidad, es decir, lo que es una organización y cómo la percibimos es el resultado de la creación colectiva de sus miembros”.

<sup>68</sup> Para esta pesquisa, optamos por focar nesses cinco princípios, por serem os centrais, segundo nos apontam Cooperrider e Whitney (2006). Os mesmos autores registraram outros princípios desenvolvidos na medida em que os estudos sobre a IA vão se ampliando: integridade, determinação e livre escolha (Diana Whitney e Amanda Trosten-Bloom defendem que esses três são importantes para uma mudança em grande escala); e o princípio da narrativa (desenvolvido por Frank Barret e Ron Fry).

organização tendem a uma maior probabilidade de o grupo desenvolver práticas inovadoras de mudança positiva, visto que “não há dois processos de Investigação Apreciativa idênticos. Cada um é criado para tratar de um desafio estratégico único enfrentado pela organização [...]” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 27). A partir dessa visão, compreendemos que a IA não pretende assumir um status de “fórmula de gestão” [algo tão desejado pelo mercado, como alternativa para encontrar soluções para as incertezas], pois considera a complexidade que permeia cada indivíduo e as organizações.

O princípio construtivista afirma que o conhecimento humano e o destino da organização estão entrelaçados. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 51), “para serem eficazes, os executivos líderes de agentes de mudança precisam ser adeptos da arte da compreensão, da leitura e analisarem as organizações como se fossem construções vivas e humanas”. Nesse sentido, o a linguagem e todo tipo de discurso [isto é, a comunicação], criam o senso de realidade dos indivíduos. Os autores ressaltam que, na prática, esse princípio “substitui as afirmações absolutistas [...] pela busca colaborativa incessante para entender e construir opções visando uma vida melhor” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 52). Com isso, o propósito principal são menos os erros do passado e mais a construção coletiva de possibilidades para um futuro melhor.

O princípio da simultaneidade nos apresenta que a investigação e a mudança são fatores simultâneos. Ao considerar a investigação uma forma de intervenção, esse princípio nos acena a importância para a articulação de perguntas: elas “[...] estabelecem o estágio para o que encontramos, e o que descobrimos (os dados) torna-se o material linguístico, as histórias, a partir do que o futuro é vislumbrado e construído” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 53). Assim, se as organizações estão focando seu tempo em encontrar erros para, posteriormente, buscar soluções, talvez seja importante atentar para as perguntas que estão pautando as investigações estão sendo formuladas.

O princípio poético reforça o senso de cocriação ao utilizar a metáfora de um livro aberto para as organizações, e não mais máquinas. Para Cooperrider e Whitney (2006), todo indivíduo que se relaciona em algum contexto da organização está contribuindo para a construção da sua história. Essa perspectiva nos apresenta uma infinidade de possibilidades que podem

ser consideradas como tópico de investigação, com isso, a escolha do que será [e como será] apurado recai aos que constituem as organizações.

O princípio antecipatório nos apresenta que “nossas imagens positivas do futuro conduzem nossas ações positivas” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 54). Sob o viés cooperativo da IA, a construção de uma imagem e um discurso positivo sobre o futuro deve ser coletivo, para que todos os integrantes da organização partilhem dos mesmos objetivos. Em nosso entendimento, esse princípio fragiliza o discurso de unificação e alinhamento organizacional, que já manifestamos ser recorrente no mercado profissional, visto que, em sua maioria, a intenção da organização é sobrepor seus interesses em relação aos dos funcionários, ignorando, assim, a coletividade.

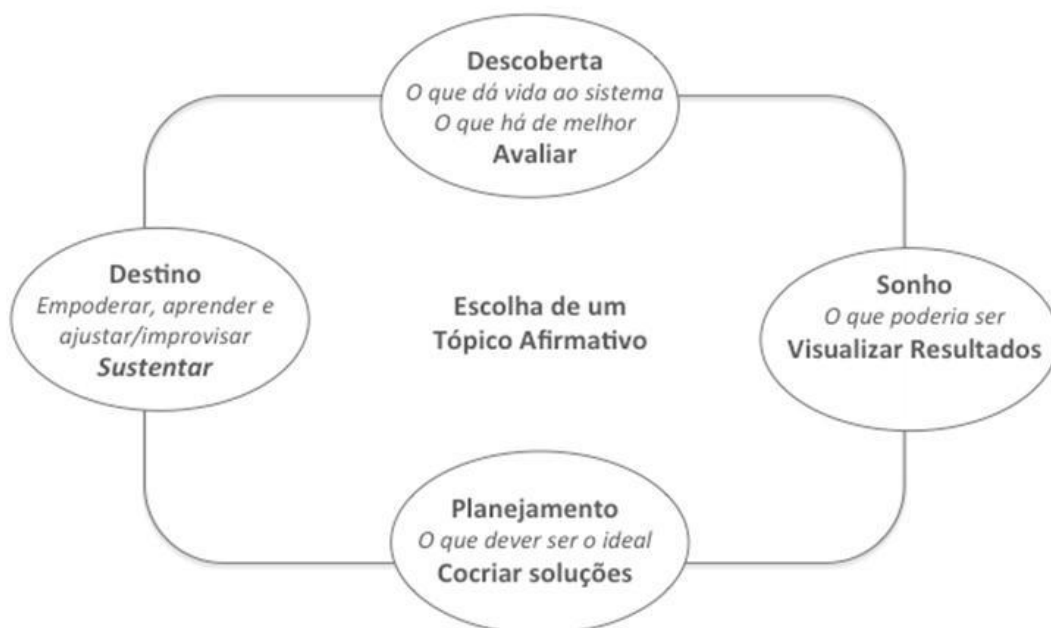
O princípio positivo reforça que a importância para a construção e sustentação de uma mudança de gestão seja pautada por uma pergunta positiva e, também, por um vínculo social. Segundo Cooperrider e Whitney (2006, p. 55), “[...] quanto mais positiva for a pergunta que fizermos, mais duradouro e bem-sucedido será o esforço de mudança”. Nesse contexto, a comunicação baseada na alteridade torna-se fundamental para a criação coletiva significativa de uma pergunta positiva.

O entendimento dos princípios fundamentais da Investigação Apreciativa, que dão relevância à coletividade e ao diálogo, reforçam o sentido da afirmação de Varona (2009), de que sua aplicação também contribui para a melhora da comunicação nos ambientes organizacionais, corroborando nossa opção por esta metodologia para a presente dissertação.

Na prática, Varona (2009) nos apresenta duas modalidades pelas quais podemos desenvolver a Investigação Apreciativa: da cúpula e do movimento social. Enquanto a primeira envolve desde o princípio toda a organização, necessitando cerca de quatro dias para a sua realização (no mínimo, um dia para cada fase da IA), a segunda modalidade carece de mais tempo, pois inicia com um pequeno grupo voluntário, que, após ser desenvolvido, assume a responsabilidade em compartilhar essa prática para toda a organização. Como visto anteriormente, a IA não propõe uma fórmula de aplicação, pois é necessário considerar todas as variáveis que envolvem as organizações e os indivíduos, além do objetivo com o qual deve contribuir para alcançar.

Para Varona (2009), são seis objetivos possíveis que a IA pode cooperar: promover alguma mudança organizacional; facilitar a integração entre organizações; contribuir para o desenvolvimento de uma comunidade; fomentar mudanças globais; desenvolver grupos e equipes; e colaborar na transformação pessoal e nas relações interpessoais. Independente do objetivo escolhido, a metodologia segue um processo constituído de quatro fases, denominadas por Cooperrider e Whitney (2006) como Ciclo de 4-D (Figura 1): descoberta (*discovery*), sonho (*dream*), planejamento (*design*) e destino (*destiny*). O ciclo é aplicado sobre um tópico afirmativo, que se torna “uma agenda da organização para a aprendizagem, compartilhamento de conhecimento e ação” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 19), e é expresso em forma de pergunta positiva.

**Figura 1 – Ciclo de 4-D da Investigação Apreciativa**



Fonte: Cooperrider e Whitney (2006, p. 18)

A primeira fase, a Descoberta, tem por objetivo identificar as vivências positivas dos indivíduos em relação ao tópico central. A base dessa fase é a entrevista apreciativa. Por meio de perguntas positivas, “[...] as pessoas revelam o que dá vida à sua organização, departamento ou comunidade operando a todo vapor” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 28). O

compartilhamento de experiências positivas, segundo os autores, propicia a construção de relações mais sólidas, a expansão da sabedoria organizacional, o compartilhamento do conhecimento inovador e útil e o crescimento da esperança. De forma didática, Varona (2009) subdivide a primeira fase nas seguintes etapas: a formulação de um guia para a entrevista apreciativa, contendo perguntas iniciais, por áreas, e perguntas finais; a realização da entrevista em grupo ou individual; a análise das respostas para identificar os temas comuns e as ideias mais inspiradoras, que serão incluídas no documento do núcleo positivo [o documento final dessa fase]. Ele deve apresentar as experiências positivas, que dão orgulho aos indivíduos que estão participando da IA; os fatores que contribuíram para o êxito das iniciativas, seus pontos fortes, seus principais valores; as qualidades dos indivíduos que contribuíram nas experiências positivas; e os resultados conquistados.

A partir da formulação do Núcleo Positivo, os participantes partem para a fase Sonhar. Este é o momento em que as experiências positivas identificadas anteriormente servem de inspiração para que o grupo questione o *status quo*, construindo um sonho coletivo a respeito do tema apreciativo. Varona (2009) subdivide esta fase nas seguintes etapas: revisão do Núcleo Positivo, selecionando os elementos positivos que já existem para a construção do sonho coletivo; a etapa da construção do sonho deve ser caracterizada por um diálogo criativo, sem filtros e respeito entre os integrantes e suas percepções divergentes; a próxima etapa deve resultar na elaboração de uma Declaração de Aspiração, contendo a visão (o sonho) do grupo para que a organização atue frente ao tópico em análise; e a última etapa consiste numa validação das declarações geradas, considerando aspectos como importância, existência na organização e linguagem.

A terceira fase, o Planejamento, parte de um sonho construído coletivamente, baseado em experiências positivas do passado da organização. Aqui, a organização apreciativa começa a ser desenhada, por este motivo, Varona (2009) chama esta fase de Desenho. Para o autor, é o momento de analisar a viabilidade dos recursos necessários para dar forma à nova cultura e estrutura da organização ideal que o grupo deseja construir. Segundo Varona (2009), as etapas para esta fase são: identificar os elementos culturais e estruturais necessários para a construção do sonho; reconhecer os

temas/pilares que integram esses elementos culturais e estruturais; formular as proposições provocativas para cada pilar, apresentando com clareza e no tempo presente o destino da organização para cada tema; por último, é o momento de avaliar se as proposições atendem critérios para sua realização [linguagem provocativa e afirmativa, realistas, possuem elementos culturais e estruturais, e se sua formulação foi resultado de um processo participativo].

O Destino, a última etapa do Ciclo 4-D, segundo Cooperrider e Whitney (2006), é menos um plano de ação a ser executado e gerenciado e mais um momento de inspiração para que todas as pessoas da organização possam “conferirem poder umas às outras – para vincularem, cooperarem e criarem em conjunto” (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006, p. 37). Por sua vez, Varona (2009), que chama esta fase de Viver, reforça a importância da definição de uma agenda programática para assegurar que o sonho possa ser vivido efetivamente. Para tanto, o autor sugere as seguintes etapas: revisão das proposições provocativas; identificação dos programas, com as atividades complementares necessárias para fazer acontecer o sonho; a planificação dos programas, com definição dos objetivos, conteúdos, coordenação, calendário e forma de avaliação; aprovação da agenda programática, com a formação de uma equipe para sua execução e acompanhamento; e, por último, a definição de um plano para comunicar a todos o processo e os resultados da Investigação Apreciativa.

Para que todo o ciclo obtenha êxito, Varona (2009) defende a importância dos seguintes componentes: o desejo de mudança e melhora, capaz de tornar cada indivíduo da organização um exemplo real; a participação e compromisso de todos no processo e tomada de decisões, o que proporciona mais protagonismo e, conseqüentemente, exige mais responsabilidade de todos; a criação de espaço e tempo para que seja possível emergir uma comunicação rica em narrativas positivas; estabelecer uma cultura de disciplina para a excelência<sup>69</sup>; criar uma linguagem de excelência, deixando os

---

<sup>69</sup> Conforme nos apresenta Garcia-Santos, Almeida e Werlang (2012), baseados em um resgate teórico de autores da psicologia positiva, a excelência humana é atingida quando um indivíduo alcança o ápice de uma atividade num determinado momento, resultado de experiência e prática, em consonância com diversos fatores intrapessoais, interpessoais e contextuais. Segundo os autores (2012, p. 257), “Se a pessoa não tiver alguns traços de personalidade facilitadores da perseverança, das relações sociais assertivas, das condições



problemas no passado, como um incentivo para fazer melhor no hoje; e desenvolver uma inteligência apreciativa, isto é, ver e viver o presente com uma perspectiva positiva.

Apesar de enfatizar as experiências positivas, a Investigação Apreciativa, como dito anteriormente, não ignora os problemas presentes nas organizações. É uma metodologia que possibilita uma nova forma de ver e viver. Ao invés de insistirmos numa linguagem negativa, podemos começar a construir uma cultura que enfatize a linguagem positiva como alternativa para deixarmos de viver em organizações como local de sofrimento (CHANLAT, 2007), construindo um sistema vivo, tecido pelo diálogo (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016).

Baseados no que foi exposto até o momento a respeito da IA, enquanto metodologia para o presente estudo, no próximo capítulo detalhamos a dinâmica realizada, recorrendo à metáfora do teatro (WOOD JR, 2001).

## 6 UMA COMUNICAÇÃO INTERNA EM CENA

Com o objetivo de aproximarmos teoria e prática, recorreremos à Investigação Apreciativa (IA) como metodologia para oportunizar o diálogo entre o nosso referencial teórico e as falas do mercado. Reiteramos que a Investigação Apreciativa é uma possibilidade de cocriação a partir do compartilhamento de vivências e características positivas dos indivíduos, contemplando quatro movimentos articulados e complementares: descoberta, sonho, desenho (planejamento) e viver (destino) (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006; VARONA, 2009).

Assim, como nossa escolha pela IA foi pautada pela oportunidade de ampliarmos, de forma criativa, a visão sobre nosso objeto de estudo, entendemos que, para a apresentação, detalhamento e análise dos resultados da metodologia aplicada, poderíamos ser igualmente criativos. Partindo desse princípio, optamos pelo uso de metáforas<sup>70</sup>, inspirados por Morgan (2000) e Wood Jr. (2001). Para Morgan (2000, p. 21), “A metáfora dá-nos a oportunidade de alargar nosso pensamento e aprofundar nosso entendimento, permitindo-nos ver as coisas de maneiras novas e agir de maneiras novas”, sendo reconhecidas como “processos criativos e dinâmicos, em constante mutação” (WOOD, 2001, p. 45). Cabe mencionar, contudo, que temos clareza sobre as limitações do uso das metáforas, visto que elas não capturam a completude organizacional (WOOD Jr., 2001).

Inspirados pela obra de Wood Jr., “Organizações Espetaculares” (2001), recorreremos à metáfora do teatro<sup>71</sup>. O autor indica, entre as razões que denotam

---

<sup>70</sup> Segundo Morgan (2000, p. 21), “A metáfora é uma figura de linguagem comparativa frequentemente usada para dar um toque criativo a nossa maneira de falar, como quando dizemos que ‘a vida é um jogo’ ou que ‘o mundo é um palco’”.

<sup>71</sup> Wood Jr. (2001) considera a metáfora do teatro inserida na corrente do interacionismo simbólico e psicologia social. A correlação com o interacionismo favorece a relação face a face. Segundo o autor, a interação social, que emerge da copresença, implica mutualidade e reciprocidade: a ação de um indivíduo é resultado da ação de outrém, mas a reciprocidade “é importante porque diferencia esse processo do processo de influência de um indivíduo sobre o outro” (WOOD JR., 2001, p. 47). Enquanto subgrupo da psicologia social, a metáfora do teatro tem no indivíduo um ser autônomo na produção de significados e sentidos. Na mesma obra, Wood Jr. destaca Kenneth Burke e Erving Goffman como importantes influenciadores desta metáfora. Apesar de grande similaridade nos estudos de ambos, Wood Jr. (2001) aponta como diferença fundamental as perspectivas em que a interação humana é apresentada: enquanto Goffman, que nomeia sua abordagem como dramatúrgica, ressalta a arte da ilusão, onde o ator é comparado a um ilusionista, a realidade é diferente do que é apresentado no palco; Burke, que denomina como dramatismo, vislumbra o drama como inerente à ação humana.

popularidade a esta metáfora para os estudos organizacionais, o sentimento de que somos atores em um palco, e a de que as nossas interações situam-se entre 'situações naturais', com a predominância da sensação de espontaneidade e 'situações teatrais', quando a autopercepção de comportamentos manipuladores se sobressaem (WOOD Jr., 2001, grifos do autor). Ainda, para Wood Jr. (2001, p. 46), "a metáfora do teatro pode prover ferramentas para analisar os encontros sociais [...]. Ela ajuda a sistematizar o estudo de tais eventos e a distanciar o observador do evento observado".

A partir dessa perspectiva, consideramos cinco momentos para compor nossa análise: a peça, o enredo, o roteiro, o elenco, o cenário, os atos e suas cenas. A peça "A Comunicação Interna em Cena" tem como enredo o encontro entre profissionais de organizações e consultores [os atores principais que integraram o elenco], que atuam com comunicação interna e desenvolvimento de lideranças. Num primeiro momento foi proposta a reunião dos atores em dois grupos, atuantes em organizações e consultores, para que pudessem compartilhar suas visões a respeito do tema.

O roteiro foi elaborado pelo pesquisador [enquanto diretor e produtor da peça] com base na investigação apreciativa e suas questões norteadoras. Partimos de um momento de boas vindas, seguido da apresentação dos objetivos do encontro e da metodologia. Os debates entre os grupos foram realizados de acordo com as orientações da IA, sendo que ao final cada grupo expôs as suas reflexões e considerações, com possibilidades de interlocução. A nossa análise, por sua vez, é apresentada em atos, sendo que no último, o pesquisador volta à cena para destacar os movimentos interpretativos a respeito da ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações.

## 6.1 A FORMAÇÃO DO ELENCO

---

Para Wood Jr. (2001, p. 50-51), Goffman indica que "a imagem é a imagem do ator", e, Burke, que "a imagem é a imagem da interação, do drama".

O elenco é elemento-chave em uma peça. São as representações<sup>72</sup> dos atores que dão vida à estória<sup>73</sup>. Quando uma peça fica registrada em nossa memória, muito deve-se à encenação dos atores, à capacidade que possuíram em retratar/representar “a realidade mostrando a multiplicidade de discursos” (WOOD JR, 2001, p. 63). Com o intuito de ‘passar’ veracidade e convencimento de sua atuação à plateia, Goffman (1986) nos apresenta duas possibilidades de representação: a sincera, quando o ator possui propriedade a respeito do seu número, “convencido de que a impressão de realidade que encena é a verdadeira realidade” (GOFFMAN, 1989, p. 25); e a cínica, a partir do momento em que, não estando concentrado em sua atuação ou não interessado na opinião de seu público, ou, ainda, na intenção de atender às expectativas de quem lhe assiste, o ator manifesta-se de maneira desconectada da sua verdade em sua representação.

Com o objetivo de formar um elenco com protagonistas que representassem sob a possibilidade sincera, convidamos profissionais do mercado com experiências em comunicação no contexto [interno] organizacional, vínculo empregatício em uma organização e representantes de consultorias que, em seu escopo de atuação, também trabalhassem com o nosso objeto de pesquisa. Nosso objetivo em selecionar perfis diferentes de atuação no mercado foi obter diferentes perspectivas a respeito do tema proposto.

Para a formação do elenco, consideramos os seguintes pré-requisitos. Tratando-se dos consultores, consideramos suas experiências com atendimento a organizações de diferentes segmentos e portes. Já para a escolha dos profissionais com vínculo empregatício, estabelecemos o reconhecimento de seus projetos pelo mercado gaúcho (Prêmio Top Ser Humano ABRH/RS<sup>74</sup> e Prêmio ABERJE<sup>75</sup>), que são consequência de um

---

<sup>72</sup> Para este estudo, entendemos representação a partir de Goffman (1986, p. 29): “toda atividade de um indivíduo que se passa num período caracterizado por sua presença contínua diante de um grupo particular de observadores e que tem sobre estes alguma influência”.

<sup>73</sup> O termo estória é comumente utilizado para designar narrativas de ficção.

<sup>74</sup> Para participar do Prêmio Top Ser Humano da ABRH, a organização, associada ou não, necessita encaminhar um case escrito para o concurso e realizar o pagamento da taxa de inscrição. Após sua classificação por uma comissão da ABRH/RS, a organização recebe a visita de consultores que atuam com Recursos Humanos e Comunicação, indicados pela instituição promotora da premiação, para constatar *in loco* os resultados apresentados. Além de solicitarem provas documentais, os avaliadores escolhem um grupo de funcionários para

processo de avaliação de profissionais do mercado, e pelos próprios funcionários de suas organizações (GPTW<sup>76</sup>), resultado da pontuação obtida em pesquisas de clima organizacional realizadas pela consultoria GPTW com funcionários das organizações. Definimos os anos de 2017 e 2018 para o recebimento das premiações, visto que, para conquistá-las, foi necessário um período de dois anos, se não maior, que compreende as fases de maturação das ideias, planejamento, aprovação junto à alta direção e execução do trabalho.

A partir desses critérios, nossa intenção inicial foi constituir um grupo de atores com cerca de cinco profissionais reconhecidos pelo Prêmio ABRH/RS, Prêmio ABERJE e/ou GPTW, e cinco consultores de mercado. Foram realizados contatos com cinco consultores e dez empregados de organizações durante todo o processo, por redes sociais [Linkedin, Facebook], whatsapp e/ou ligações telefônicas, para formalizar o convite para debater a respeito da comunicação interna<sup>77</sup> por meio do compartilhamento de suas experiências. Desses, quatro consultores e quatro profissionais confirmaram interesse em participar. Na quinta-feira [25/10/2018], que antecedeu a encenação da peça, um ator declinou alegando questões pessoais; no mesmo dia, um novo participante foi convidado, respondendo positivamente. No final da tarde de sexta-feira [26/10/2019], houve novo cancelamento, sem a possibilidade de reposição. No Quadro 2, apresentamos os atores representantes das organizações e, no Quadro 3, das consultorias.

---

conversarem isoladamente. Ao final, a organização aprovada recebe a premiação em um jantar comemorativo, reunindo todos os agraciados. Regulamento completo disponível em:

<[http://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/regulamentos-top/regulamento\\_top\\_ser\\_humano\\_organizacao\\_2018.pdf](http://www.abrhrs.org.br/sites/default/files/regulamentos-top/regulamento_top_ser_humano_organizacao_2018.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2018.

<sup>75</sup> O Prêmio Aberje possui a mesma dinâmica da ABRH/RS. A diferença é que os selecionados de cada região realizam uma apresentação do case em São Paulo, não recebendo a visita de consultores para avaliação *in loco*. Regulamento completo disponível em:

<<http://www.aberje.com.br/premio/regulamento.html>>. Acesso em: 24 set. 2018.

<sup>76</sup> As organizações interessadas em obter a certificação do GPTW devem adquirir um dos planos de aplicação da pesquisa desenvolvida pela instituição. Após a contratação, a organização ajusta a pesquisa de clima para incluir perguntas mais direcionadas ao seu negócio, além das questões padrões, que estão divididas em quatro pilares. O formulário é aplicado de maneira on-line a todos os funcionários da organização contratante e, após os consultores do GPTW entregam o relatório contratado com os resultados e indicação de ações para uma melhoria da qualidade dos ambientes de trabalho e do clima organizacional. A certificação será concedida se mais de 70% dos funcionários afirmarem que possuem um excelente ambiente de trabalho, segundo a metodologia. Disponível em:

<<https://gptw.com.br/certificacao/>>. Acesso em: 24 set. 2018.

<sup>77</sup> Optamos por manter o termo “comunicação interna” na temática do encontro por ser a expressão mais usual entre os profissionais.

### Quadro 2 – Atores principais selecionados: profissionais de organizações

Atores	Sua experiência	Sua organização
Relações Públicas com especialização em comunicação estratégica de marketing Identificação: P1	Aproximadamente dez anos em comunicação interna, sendo os últimos sete anos na atual organização. Nos últimos anos, conquistou reconhecimentos da ABRH/RS e GPTW.	Empresa do segmento financeiro com cerca de 600 funcionários, distribuídos em todo o Brasil.
Administradora com especialização em comunicação Identificação: P2	Atua há seis anos com comunicação interna, recebendo reconhecimento da ABRH/RS	Organização da área de serviço com cerca de duas mil pessoas
Jornalista, com especialização em comunicação corporativa Identificação: P3	Experiência em agência especializada em comunicação interna e, atualmente, responde por essa área em uma organização, conquistando o Prêmio Aberje por um dos projetos realizados	Instituição do segmento de assistência, com mais de 10 mil funcionários

Fonte: Elaborada pelo autor com base no currículo dos convidados

### Quadro 3 – Atores principais selecionados: consultorias

Atores	Sua experiência
Publicitário Identificação: C1	Mais de 20 anos de experiência no desenvolvimento de projetos de endomarketing e comunicação interna para empresas com atuação no Brasil e em outros países. Sócio de uma agência especializada em comunicação interna e professor universitário
Relações Públicas Identificação: C2	Experiência aproximada de 20 anos. Antes de empreender, atuou em agência de publicidade, atendendo clientes de diferentes segmentos e portes. Sócia de uma consultoria especializada em comunicação interna; ministrante de cursos de extensão sobre comunicação interna e metodologias colaborativas
Jornalista Identificação: C3	Cerca de 20 anos atuando em projetos de comunicação interna e desenvolvimento de lideranças. Com base em sua experiência, criou um sistema de desenvolvimento de competências comunicacionais para gestores. Sócia de uma agência de comunicação integrada
Relações Públicas e Psicóloga Identificação: C4	Especialista em abordagens sistêmicas no desenvolvimento de lideranças e equipes

Fonte: Elaborada pelo autor com base no currículo dos convidados

Os atores corporativos possuem formação diversa [relações públicas, administração e jornalismo], mas, por atuarem com comunicação [interna], buscaram especializações nesta área do conhecimento. Já o perfil dos atores consultores está baseado nas suas experiências de mercado, com atendimento a organizações diversas. Diferente dos corporativos, os quatro consultores realizaram sua primeira formação acadêmica no campo da comunicação [publicidade, relações públicas e jornalismo]. Nossa intenção em não revelar nomes e instituições de relacionamento acadêmico e profissional foi gerar um ambiente propício ao compartilhamento das experiências, sem filtros e possíveis julgamentos organizacionais futuros.

Com o intuito de obtermos um outro olhar a respeito das interações, convidamos para compor o elenco uma atriz coadjuvante [identificada na análise como AC], com formação em psicologia e experiência na docência universitária, ministrando disciplinas voltadas à negociação e relações humanas no campo da comunicação social. O objetivo, aqui, não foi julgar a veracidade da representação, mas identificar a significação das representações dos participantes, visto que, “em presença de outros, o indivíduo geralmente inclui em sua atividade sinais que acentuam e configuram de modo impressionante fatos confirmatórios que, sem isso, poderiam permanecer despercebidos [...]” (GOFFMAN, 1989, p. 36). Sua atuação – apesar de coadjuvante, sem falas no decorrer da peça – trouxe importante contribuição para a análise acerca das dramatizações dos atores principais.

## 6.2 O CENÁRIO

A escolha da Arena [uma sala de aula da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famedcos/PUCRS] <sup>78</sup> se deveu a suas características: ampla, com infraestrutura de som/imagem, e possibilidade de mobilidade das cadeiras e mesas para configuração de diferentes espaços. Na sala foram criados três ambientes: ao fundo, uma mesa com um *coffee break*, que ficou disponível

---

<sup>78</sup> Importante deixarmos registrado que esta segregação se materializou na presente pesquisa, pelo relato do ator convidado que, por motivos pessoais, cancelou sua participação. De forma espontânea, ao justificar sua ausência, informou que fez o convite para colegas de sua equipe, que contribuíram para os resultados que são reconhecidos em premiações. O fato de o encontro ser para fins de pesquisa acadêmica foi a justificativa para a negação do convite.

durante toda a dinâmica; no centro da sala foram colocadas cadeiras em formato U, voltadas para uma tela que continha um material de apresentação da dinâmica; já nos lados esquerdo e direito das cadeiras, os núcleos de trabalho de cada grupo [organizações e consultorias] continham mesa, cadeiras, folhas de *flip-chart*, canetas coloridas e *post-its*.

### 6.3 ATO 1: O ENCONTRO

#### CENA 1 – A chegada e reconhecimento

No dia 29 de outubro de 2018, uma segunda-feira chuvosa, os primeiros atores começaram a entrar em cena, por volta das 18h50. C1 foi o primeiro, seguido pela atriz coadjuvante. A orientadora, C2, C3 e C4 chegaram em seguida. Na sala já se encontrava o diretor da peça/pesquisador, que convidava a todos para se dirigirem à mesa do *coffee break* e providenciava as devidas apresentações. Os integrantes do Núcleo da Consultoria, que possuíam uma média de vinte anos de experiência no mesmo mercado, ainda não se conheciam pessoalmente.

Entre os convidados, o C1, C3 e C4 realizaram sua formação acadêmica na FAMECOS, e as recordações foram pauta principal das conversas, contribuindo para uma conexão entre os participantes. Este assunto tocou aos demais, que compartilharam lembranças de suas vivências universitárias. Os atores P1 e P3 chegaram minutos antes de encerrar a primeira cena. Apenas a C2 conhecia os atores do Núcleo dos profissionais, pois os mesmos frequentaram encontros e seminários sobre comunicação no contexto [interno] organizacional que a consultoria liderada por C2 realizou.

#### CENA 2 – As boas-vindas

Às 19h10, o diretor/pesquisador convidou a todos para tomarem seus assentos no ambiente central da sala. Neste instante, entra em cena P2, solicitando desculpas devido ao atraso em decorrência do trânsito. O diretor deu início saudando a todos, reiterou a confidencialidade das identidades dos



presentes, apresentou um breve panorama de sua trajetória profissional [nela, sinalizou momentos em que teve contato com alguns atores presentes] e acadêmica, e compartilhou as razões que o fizeram retornar à academia, para aprofundar suas reflexões a respeito das suas práticas profissionais. Neste instante, indicou a projeção que estava na tela com o nome provisório de sua pesquisa: “Comunicação interna ressignificada – dimensões possíveis para uma comunicação no contexto organizacional”. Após, os atores principais, a atriz coadjuvante e a orientadora tomaram a palavra para suas devidas apresentações e relação com a temática do encontro.

Em seguida, o diretor da peça explicou as razões pela escolha da Investigação Apreciativa para guiar o momento. Coube à orientadora a apresentação da referida metodologia e suas fases. Do elenco, apenas a C2 manifestou conhecimento prévio sobre a IA.

O encerramento da Cena 2, do Ato 1, foi conduzido pelo pesquisador, ao projetar na tela o tópico afirmativo escolhido para guiar as conversas: “Reflexões sobre como pensamos e praticamos a comunicação interna em nosso dia a dia”. Em seguida, os atores foram convidados a se reunirem em dois grupos: um formado pelos atores corporativos e outro pelos consultores. Cada um ocupou uma das mesas, localizadas nas laterais da sala.

## 6.4 ATO 2: DIALOGANDO ENTRE OS PARES

### CENA 1 – Diálogos sobre a descoberta

Uma vez instalados em seus ambientes, o diretor/pesquisador apresentou as perguntas guias para a primeira fase da metodologia. Com o intuito de que os participantes pudessem resgatar em suas memórias o que dá vida aos contextos organizacionais e o que há de melhor nas suas experiências, foram propostas as seguintes questões afirmativas: Quais são os aspectos da comunicação interna que eu mais valorizo na minha melhor experiência com minha organização? Quais são os valores que eu mais aprecio em um líder que se destacou na condução da comunicação com sua respectiva equipe nessa experiência?

Ambos grupos deram início às interações entre si. O Núcleo dos atores das organizações destinou mais tempo relatando suas crenças, experiências e resultados. P3 tomou a frente nos registros das falas, de forma detalhada nos *post-its*, como se houvesse a intenção de não perder nenhum detalhe narrado entre o grupo. Entendemos que esta atitude tenha contribuído à percepção de AC, ao identificar que o compartilhamento das vivências dos atores ganhava um status de valor, devido às representações de surpresa dos ouvintes a cada experiência revelada.

Os atores do Núcleo da Consultoria tiveram um início mais questionador a respeito das questões apreciativas, conforme observado por AC. Buscaram, por meio desses questionamentos, um *briefing* mais detalhado sobre o que era esperado como resultado. C1, ao relatar a dificuldade em eleger uma única experiência para trazer ao debate entre os demais atores consultores, reforçou que todas as experiências positivas só se concretizaram devido ao engajamento das lideranças. Este relato guiou os demais atores a darem mais relevância aos elementos essenciais do que a uma vivência específica, conforme orientação da pergunta. Os registros nos *post-its* foram pontuais e realizados por mais de um integrante, com destaque para C2 e C4.

Após 20 minutos de interações entre os atores em seus núcleos, a cena foi encerrada pelo diretor.

## CENA 2 – Um convite a um sonho possível

Dando sequência à dinâmica, os atores foram instigados a sonharem coletivamente, inspirados pelas descobertas obtidas em suas experiências. A partir da questão “Quais são os desejos que possuíamos para a comunicação interna e as lideranças nos dias de hoje?”, foi dado o tempo de 15 minutos para as interações nesta cena.

No núcleo de consultores, AC evidenciou uma discussão com a presença de uma escuta ativa por parte de todos os atores em relação às opiniões expressadas, seguidas de respostas complementares. Em meio ao debate, emergiram questões relacionadas ao perfil indicado para uma liderança, como transparência e confiança (AC). Enquanto C2 reforçou a necessidade de realizar o registro dos pontos de destaque que emergiam no

debate, C3, em determinado momento, levantou-se e deu início a um ordenamento das palavras-chaves que foram destacadas do diálogo. Nesta cena, os atores corporativos deram continuidade ao seu comportamento, trocando informações contextuais e registrando-as sinteticamente. A respeito do diálogo que emergiu entre os atores organizacionais, AC nos chamou à atenção pelo sentimento compartilhado entre eles de sentirem-se profissionais “implementadores” [termo destacado por AC em suas anotações], assim como vislumbrarem um perfil inovador para líderes.

### CENA 3 – Desenhando o sonho

Com o intuito de trazer elementos para um planejamento do sonho, o diretor/pesquisador apresentou a pergunta norteadora da terceira fase – O que é necessário para concretizar nosso Sonho? – e estipulou 15 minutos para o debate.

Os atores, em ambos os grupos, consensuaram que os debates desenvolvidos na cena anterior respondiam, em parte, esse questionamento. Neste sentido, os atores corporativos ampliaram os compartilhamentos, na busca por soluções pontuais, como uma estratégia para encontrarem as respostas da pergunta. Por outro lado, os atores consultores buscaram relacionar questões do cotidiano organizacional para identificarem as estratégias de comunicação mais adequadas. Neste caminho, questionaram práticas em desuso, reforçando a necessidade de uma adaptação das ações para atender as demandas dos novos tempos. AC atentou para um comportamento mais reflexivo entre os atores consultores, enquanto a postura mais prática sobressaiu-se no outro grupo.

### CENA 4 – Vivendo o sonho

Ao serem questionados pelo diretor/pesquisador sobre quais são as ações que devemos realizar para Viver o Sonho, a intenção foi de que os atores apresentassem em futuras práticas os passos para materializarem seus sonhos.

Os atores corporativos permaneceram relatando suas experiências, enquanto P3 ordenava os *post-its* de maneira organizada pelas fases da IA no *flip-chart*, conforme atentou AC. Apesar de serem disponibilizados 15 minutos para a última fase, o grupo finalizou antecipadamente, mas seguiram compartilhando vivências em suas organizações.

Já os atores consultores iniciaram retomando a postura pensativa, presente no início do ATO 2/CENA 1, silenciando o diálogo, observado por AC. C1 questionou novamente o que era esperado deste momento. Após, o grupo mostrou-se mais à vontade, dialogando enquanto circulavam em torno da mesa. C4 organizou as informações no *flip-chart*. Ao final, também compartilharam mais experiências entre si. Ao observar a finalização por parte dos dois grupos, o diretor/pesquisador deu por encerrada a cena.

## 6.5 ATO 3: ATORES EM DIÁLOGO

Este ato foi composto de uma única cena. Com objetivo de enriquecer ainda mais a análise, aproximamos os relatos dos atores dos diferentes grupos, com contribuições de AC, deslocando os depoimentos da ordem originalmente apresentada e agrupamos de acordo com o assunto tratado.

No início de suas apresentações, ambos os grupos foram unânimes em manifestar a dificuldade em escolher uma experiência. Mas, no decorrer da interação, na medida em que os atores se mostravam mais confiantes uns com os outros, os casos foram sendo revelados como alternativa para embasar as colocações, o que consideramos ter sido agregador, pois um dos casos [rede social corporativa<sup>79</sup>] foi citado ao longo do ato por diferentes atores, como referência para defesa de suas perspectivas.

Ao relembrares experiências, foram identificando a relevância do líder no processo comunicacional, como nos apresentou C1 ao expressar que

---

<sup>79</sup> A experiência da rede social corporativa foi relatada por P3. Implantada há menos de um ano, o canal possui uma gestão colaborativa. Ao mesmo tempo em que possui grupos com moderação organizacional (discurso bem-dito), existem espaços para manifestação direta dos empregados (discurso mal-dito). Como exemplo, relatou a ação de uma empregada que, durante a limpeza de um espaço que seria inaugurado, fez um registro e postou na rede social, orgulhando-se do trabalho realizado. No planejamento da área de comunicação, a divulgação do novo espaço estava agendada para o dia seguinte. Não houve, por parte da organização, um pedido para que a empregada retirasse a publicação.

“Sempre que temos uma liderança envolvida em qualquer ação, o projeto genuinamente roda bem melhor”. Em meio a críticas ao posicionamento de seus gestores, o Núcleo das Organizações concordou com esta relevância: “Quando um líder tem o papel de comunicador, se ele já tem uma história de credibilidade construída, adquirida ao longo do tempo ou por meio de algumas evidências técnicas, a comunicação se torna mais efetiva” (P1).

Ainda sobre as lideranças, nos chamou atenção a experiência compartilhada por P3. Em seu relato, a alta direção [chamados pelos empregados da organização onde atua de Deuses do Olimpo, em referência à mitologia grega] mostra-se mais próxima dos funcionários do que o nível gerencial. Segundo P3, “Os diretores são igualmente admirados por todos colaboradores<sup>80</sup>. [...] Costumamos dizer que eles são muito mais inspiradores que os gerentes”. Essa percepção é sublinhada quando se aborda a ausência de reconhecimento da liderança pelas atividades desempenhadas pela própria equipe e, também, a ausência de incentivo à inovação. Segundo P3, enquanto a gerência “barra” (termo usado pela atriz) as iniciativas da equipe, “[...] a diretoria analisa, fica empolgada e encoraja” (P3).

Na fala dos próprios atores, encontramos possibilidades que contribuem para esta relação entre nível gerencial e equipe:

**os líderes estão perdidos hoje<sup>81</sup>, pois se sentem engolidos pelas culturas das empresas de reuniões improdutivas, intermináveis ou desnecessárias.** (P3).

Às vezes vem uma **diretriz da diretoria permeada por uma pressão por metas e resultados a serem atingidos. O líder chega à sua equipe para comunicar e transfere tudo isso de uma forma não ideal.** [...] Afinal, pressão existe no mundo corporativo. Mundo esse que é movido por **metas e resultados, e o quanto isso compete na hora do líder executar seu papel de comunicador.** O quanto isso também paira na cabeça dele em frente ao diretor, que diz **‘não importa como, tu deves me trazer números’** ou ‘não quero saber se é para a próxima semana’ (P1).

---

<sup>80</sup> Apesar de não compreendermos este termo como apropriado para se referir aos empregados, o mantivemos nas falas dos atores, como forma de preservar a integralidade dos discursos. Cabe ressaltar que esta foi a referência utilizada pelos atores quase que na totalidade das ocasiões em que se referiam aos empregados.

<sup>81</sup> Em negrito, destacamos as partes que nos chamam a atenção nos depoimentos dos atores.

O gestor tem uma reunião marcada com a equipe para às 14h de hoje, contudo, **se a diretoria o chamar, ele não terá autonomia** de dizer que tem uma reunião com a equipe (P3).

A partir dos depoimentos, compreendemos que a mesma alta direção que é admirada pela base de empregados pode contribuir para a cultura de reuniões improdutivas dos gestores, ao não respeitarem a agenda dos mesmos com suas equipes e solicitarem constantemente relatórios gerenciais. Ao mesmo tempo em que o foco em alto desempenho é cobrado do nível gerencial, não nos parece haver um acompanhamento no modo em que os mesmos atuam com suas equipes [que resulte em uma qualificação na forma de gestão promovida pela organização para com seus gestores], pois “os líderes não são muito avaliados, nem pelos colaboradores, nem pela alta direção” (P3).

Como alternativa para diminuir esse hiato, o Núcleo das Organizações propôs uma capacitação de líderes, mas que contasse com a participação dos liderados, objetivando “acabar um pouco com essa miopia deles” (P3), visto que “muitos líderes realizam capacitação e, empiricamente, não aplicam o que aprendem”, e outros “entendem que não precisa (sic) disso, porque têm reunião, trabalhos a entregar, pautas, etc.” (P3).

Neste contexto, o Núcleo de Consultores, talvez por sua experiência no relacionamento com o alto escalão organizacional, indicou, iniciar a conscientização dos futuros sucessores, como alternativa a longo prazo para as organizações em que os atuais *chief executive officer* [CEO] não possuem abertura para um trabalho de comunicação no contexto [interno] da organização:

**Todas as empresas terão seus sucessores.** E a grande maioria já se reúne em fórum [...]. Essas pessoas, um dia, poderão ascender à alta administração e, talvez, com muito mais chance de ir para uma coisa orgânica, **uma comunicação descentralizada**. Então, veja bem, nesse dia poderemos atingir um grande patamar de que **não existe liderar sem comunicar** (C1).

Como caminho para uma sensibilização por parte dos executivos, os atores consultores mencionaram a realização de *benchmarking* externo, em que organizações “aprenderam pelo amor ou pela dor” (C3). P2 relatou como

essa prática é realizada em sua organização. Por possuírem coirmãs<sup>82</sup> em nível nacional, realizam encontros presenciais pontuais sobre a temática, além de possuírem um grupo no *whatsapp*, com compartilhamento de *cases* sempre que algum membro solicita sugestões de ações para determinado objetivo. Recentemente, P2 utilizou o recurso tecnológico para justificar aumento de orçamento e equipe:

Eu queria **justificar o aumento de *target* da minha equipe** e pensei '**colocarei no grupo, apontarei a média dos outros e depois printo (sic) a tela e envio para o superintendente.** Tudo *on-line*, lógico. Gente, quando recebemos os retornos, não chegamos nem perto da realidade desse grupo. **Todo mundo faz milgares com pouco ou muito pouco.** Uma empresa com 10 mil pessoas tem três para a área de Comunicação Interna. Em geral, **um coordenador, um estagiário e um Diretor de Arte.** [...] **Acabou com minha estratégia.** (P2).

Em nossa compreensão, a busca por referências externas pode ser apresentada como uma possibilidade de inspiração para uma mudança de conceito a respeito da comunicação. Para esta construção, os atores consultores defenderam ser necessário, desde já, termos “clareza sobre o que fazemos e como” (C2), pois “por mais que o mundo evolua tecnologicamente, a sensação que temos é de que, muitas vezes, vamos voltar para a essência da comunicação. Parece que nos perdemos no caminho” (C1).

Percebemos que essa questão conceitual também esteve presente nas inquietações dos atores organizacionais, visto que manifestaram a importância em repensar suas atuações, pois reconheceram que “nós, da comunicação, não somos detentores da informação. Portanto, pensar que ser facilitadores é o que faz mais sentido” (P3). Pelas experiências compartilhadas pelos atores, esta visão materializou-se via a abertura de espaços não mediados em redes sociais corporativas; tratamento do empregado enquanto protagonistas, não apenas na função de ‘garotos-propaganda’, mas sendo ativos na construção da comunicação; e de contribuições para soluções do negócio organizacional [por

---

<sup>82</sup> Termo utilizado pela participante para se referir a organizações independentes, mas similares à sua, que atuam em regiões diferentes. Devido a esta conjuntura, organizam-se em confederação, como forma de fortalecer o sistema.

meio de pesquisas, comitês de diversidades, *hackathon*<sup>83</sup>, etc.]. Ao mesmo tempo em que reconhecem essa necessidade, os atores corporativos apresentaram uma resistência em compartilhar a responsabilidade da comunicação com os demais empregados:

[...] quando falamos de **sonhar a cultura da comunicação**, estamos nos referindo a, apesar de ser muito difícil, pois tratamos de nossa própria área, **necessidade de autonomia**. Ou seja, **conseguir provar para os outros que somos especialistas**. (P3).

O tão perigoso achismo: '**de Comunicação, todo mundo entende**'. (P1).

Temos muito forte lá **a área de Gestão de Pessoas, um pouco como dona da área de Comunicação Interna**. [...] Mas, conosco, **o endomarketing fica dentro do Marketing**. Portanto, não se consegue deixar muito claro o **limite entre cliente e especialista em comunicação**, que somos nós. [...] Do **fim da 'comunicação paralela'**, acontece em todas as empresas, que as áreas começam a criar suas 'legalzices'. (P3).

Como justificativa para este sentimento, os atores organizacionais mencionaram a ausência de orçamento e equipe para a realização de um planejamento que contemple todas as áreas da organização, dando fim ao “sistema de padaria” (P3), que reduz a atividade à produção de “artezinha, campanhazinha” (P3). Para C1, ficaram evidentes as dores dos colegas corporativos, assim como a projeção da responsabilidade por este cenário em fatores externos [falta de verba, ausência de equipe]. O ator consultor complementa reforçando que o avanço acontece na medida em que mudamos esta postura de medo perante as adversidades, trazendo para cada um a responsabilidade em assumir os desafios, apesar do cenário nem sempre ser favorável.

AC ressaltou uma aproximação na fala dos dois grupos em relação à cultura do medo. Neste sentido, C1 abordou a necessidade de

---

<sup>83</sup> Esta experiência foi relatada por P2. Em sua organização, que possui como valor estratégico a inovação, existe um incentivo à cultura de *start up*, na busca por soluções de problemas no seu dia a dia. A participante relata a realização de duas edições de Hackathon, que trouxeram resultados expressivos de participação. O Hackathon é uma maratona que pode durar de um a mais dias, em que os participantes se reúnem em grupos e, com apoio da tecnologia, visam desenvolver soluções para um determinado problema.



compreendermos mais de negociação<sup>84</sup>, para sabermos como posicionar o trabalho de comunicação no orçamento: “O orçamento passa voando. A gente precisa decidir se vai fazer parte dele ou não”. C3 complementou ao compartilhar que “negociamos o tempo todo, integralmente. Então, vai da nossa capacidade de administrar esse medo, porque a gente não negocia quando temos medo”. Neste ponto, C4 ressaltou a importância de relações de confiança, que, segundo C3, “vem em linha com leveza, bom humor e flexibilidade. [...] O pensamento é sobre o que eu posso fazer para ajudar a transformar, agregar valor. Comunicação é agregar valor o tempo inteiro”. A partir dessas colocações, para os atores consultores, o novo lugar da comunicação no contexto [interno] das organizações vai além de uma negociação por espaço em orçamento. Essas reflexões incitaram questionamentos que aproximaram o papel da comunicação e identidade, da atividade e dos profissionais:

**O nosso sonho vai muito mais além de uma comunicação orgânica**, onde a área seja uma curadora, estimuladora, semeadora, mas que ela não seja a dona desse grande poder que ela ainda acha que tem. Ao mesmo tempo que a gente quer esse desprendimento, acontece um questionamento: **mas se eu largar, o que eu farei? Qual será a minha função?** (C1).

Será que **temos que estar no Marketing ou estarmos no Recursos Humanos?** Gente, **é mais profundo do que definir em que área responder** e para quem fica. (C1).

[...] talvez esteja nesse ponto **a grande missão da comunicação interna das organizações** como um todo. [...] Eu quero preparar uma organização para ter essa **concepção comunicacional que o todo faz de tudo e o tudo compõe o todo**, ou que apenas os indivíduos que hoje recebem o nome de líderes são responsáveis por isso? [...] **Cabe a mim ter o interesse e fazer o projeto acontecer.** [...] Talvez esteja aí a grande **crise de identidade que as áreas de comunicação interna estão enfrentando atualmente.** Pois **também é uma crise de identidade individual.** (C3).

Como alternativa para novos caminhos frente a este cenário, na intenção de minimizar as complexidades presentes nas relações atuais, as soluções

---

<sup>84</sup> Nosso entendimento de negociação parte de Wolton (2010), que nos apresenta que comunicar é negociar, sendo assim, o ato da negociação pressupõe abertura ao outro, e não imposição perante o outro.

emergiram a partir da tecnologia [conforme apresentado por C1 anteriormente] para facilitar as interações humanas. C2, em seu Sonho para o futuro, imaginou disponibilizar um “serviço de *streaming* da comunicação interna”, onde “o colaborador diria o que quer receber, assinar isso e tê-lo”. A própria atriz reconheceu o trabalho em adaptar a mensagem a diferentes plataformas, mas o importante é que “a ‘comunicação’ ia chegar” (C2). Essa alternativa, defendeu a própria atriz, contribuiria para responsabilizar o funcionário pela mensagem que o mesmo necessita, visto que foi ele que escolheu por onde gostaria de ter acesso às informações.

Ainda sob a perspectiva centrada em compreender a comunicação a partir do indivíduo, mas por outro viés, C4 aborda o sentimento de presença com foco no apreciativo, desenvolvendo habilidade em conviver com a complexidade:

**[...] dar conta de desvios que possam acontecer e saber reconhecer quando algo não está certo e assumir isso para não deixar finalizar. Confiar que o movimento vai nos levar para algum lugar. [...] trata-se de poder viver o momento de uma forma positiva. Apreciar o erro e não detoná-lo. Para isso, é preciso ter um estado de presença. O estar aqui e não ficar pensando em como vou me defender ou como eu farei para que minha ideia seja aprovada. Mas, sim, escutar o presente no aqui e agora para ter o que se possa oferecer. (C4).**

Ao complementar sua defesa por espaços de conversa mais orgânicos, e não engessados, C4 indicou metodologias como *world café*<sup>85</sup> para que, em um momento de diálogo presencial, apareçam contribuições importantes e inovadoras. Os atores corporativos também mencionaram a realização de fóruns colaborativos, promovidos pelas lideranças com o intuito de “não tomarem decisões unilaterais e que possa, junto a esse time, engajar resultados ainda mais efetivos” (C4).

Para AC, os grupos interagiram muito bem durante as apresentações, compartilhando informações e complementando um ao outro. Sobre a perspectiva da atriz convidada, os pontos mais relevantes, que emergiram na fala de ambos os grupos, foram a necessidade de um propósito de atuação,

---

<sup>85</sup> *World café*, assim como Investigação Apreciativa, círculo, café caórdico, etc., são metodologias desenvolvidas com o intuito de promover um espaço de diálogo para construções colaborativas entre indivíduos que se identificam pela causa em questão.

com engajamento da liderança; alinhamento dos significados para eliminar frustrações; a abertura para o novo com a implantação de uma comunicação sistêmica, que está vinculada à necessidade do auto-conhecimento. Segundo AC, foi na fala de C3 que se materializou um possível propósito: “olhar o cenário como mobilizador para conduzir a mudança na comunicação interna”.

Após três horas de representações no cenário, os atores encerraram suas performances agradecendo pela oportunidade em debater a respeito da temática, compartilhando opiniões e experiências. No final, revelaram o sentimento que os moveram para essa noite chuvosa de segunda-feira de outubro: o amor pela comunicação no contexto [interno] organizacional.

#### 6.6 ATO 4: A (RE)INTERPRETAÇÃO DO ENCONTRO

Com o intuito de respondermos nossos problemas de pesquisa, elaboramos questões apreciativas que provocassem o pensar coletivo a respeito de práticas do mercado, o papel da liderança e alternativas de ressignificação da comunicação no contexto [interno] organizacional. No Quadro 4, apresentamos as inter-relações pretendidas entre as questões de pesquisa e da IA.

**Quadro 4 – Inter-relações entre IA e objetivos da pesquisa**

<b>Fase da IA</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Questão Apreciativa</b>
Tópico Apreciativo	Quais as principais abordagens da comunicação no contexto [interno] organizacional? Qual o papel da liderança no processo de ressignificação?	Reflexões sobre como pensamos e praticamos a comunicação interna em nosso dia a dia
Descobrir o Melhor	Quais as principais abordagens da comunicação no contexto [interno] organizacional?	Quais são os aspectos da comunicação interna que eu mais valorizo na minha melhor experiência com minha organização?
	Qual o papel da liderança no processo de ressignificação?	Quais são os valores que eu mais aprecio em um líder que se destacou na condução da comunicação com sua respectiva equipe nessa experiência?

<b>Fase da IA</b>	<b>Objetivos da pesquisa</b>	<b>Questão Apreciativa</b>
Sonhar o Futuro	Qual o papel da liderança no processo de ressignificação?	Quais são os desejos que possuíamos para a comunicação interna e as lideranças nos dias de hoje?
Desenhar o futuro	Como pensar alternativas de ressignificação?	O que é necessário para concretizar nosso Sonho?
Viver o futuro		Quais são as ações que devemos realizar para Viver nosso Sonho?

Fonte: Elaborado pelo autor

Apesar de estabelecido um roteiro para o encontro, vivenciamos, já no início do diálogo entre os grupos, o que é apontado como um dos problemas da comunicação na contemporaneidade: a priorização do sentido dos indivíduos ao significado do discurso que está sendo informado. Conforme nos apresenta Wolton, “[...] os indivíduos e os povos, resistem às informações que os incomodam e querem mostrar os seus modos de ver o mundo” (WOLTON, 2010, p. 15). Em nossa visão, esta mudança de foco inicial se materializou na medida em que os atores convidados, de ambos os grupos, partiram de fatores em comum de experiências positivas, ao invés de voltarem-se a uma única vivência, conforme o convite feito pela primeira questão apreciativa da fase da descoberta. Encontramos em Goffman (1989, p. 39) uma possível justificativa para essa situação, ao relatar que “um profissional pode concordar em desempenhar um papel muito modesto na rua, [...], mas na esfera social preocupar-se-á muito em dar uma demonstração de eficiência”, em especial quando está em cena com atores do mesmo nível.

Apesar da aparente “fuga” (grifo nosso) em responder à questão apreciativa da dinâmica com a qual pretendíamos evidenciar as principais abordagens que têm permeado a comunicação no contexto [interno] das organizações, práticas realizadas nos cotidianos organizacionais dos atores foram emergindo no decorrer do encontro. Baseados nos relatos dos atores corporativos, compreendemos uma prevalência de abordagens instrumentais da comunicação presentes nas organizações quando os mesmos reconheceram sua área enquanto “padaria”, com foco na execução de atividades essencialmente operacionais.

Como alternativa para um reposicionamento de suas atividades, os atores corporativos defenderam aumento de orçamento e equipe. Por sua vez, concordamos com os atores consultores que essas soluções não sejam as melhores alternativas para alcançar um reconhecimento das suas atividades, pois, em nossa visão, podem potencializar o sentimento de “padaria”, visto que a capacidade de “produção de cartazes e campanhas” seria intensificada. Para nós, a justificativa está vinculada à perspectiva conceitual da comunicação em que o mercado atua, que reduz a comunicação à produtora de “comunicados de que o elevador estragou” (P2).

Observamos, por parte do Núcleo Corporativo, um entendimento sobre cultura da comunicação divergente da perspectiva de Bueno (2005, 2014a, 2014b), que refere-se aos processos comunicacionais não estarem centralizados numa área, mas na promoção do desenvolvimento dos empregados enquanto agentes comunicadores, visto que, em maior ou menor grau, todos os públicos têm potencial para comunicar. Pelos relatos dos atores, ao mencionarem o termo “cultura de comunicação”, identificamos uma intenção por um maior reconhecimento de suas atividades.

Mesmo com o conhecimento da necessidade de reinventarem-se enquanto profissionais no ambiente organizacional, os atores corporativos manifestaram o “sofrimento” em deixar suas atividades, possivelmente por uma ausência de reconhecimento por parte de seus colegas. Esse posicionamento se aproxima do que Scroferneker e Wels (2015) se propuseram ao defender que a comunicação no contexto [interno] das organizações ainda praticada ignora a subjetividade dos indivíduos, que buscam no seu vínculo com a organização uma possibilidade de reconhecimento e valorização.

O que percebemos por meio de alguns relatos de atores e pela pesquisa analisada no Capítulo 4 é uma continuidade na busca por uma modernização da área baseada em inovações tecnológicas, agora considerando o indivíduo organizacional [em especial a liderança] enquanto um “canal”, com o objetivo de garantir o alinhamento de “informações e conhecimentos com os empregados, auxiliando no engajamento e impactando positivamente no desempenho da organização” (CERANTOLA, 2016, p. 216). A partir dessa visão, temos a compreensão da permanência de um fortalecimento da centralidade organizacional, reforçados por um aparente discurso de

humanização nas relações de trabalho. As organizações tendem a oferecer espaços para participação dos indivíduos (CERANTOLA, 2016), desde que os mesmos “cascateiem” (grifo nosso) o discurso organizacional (BUENO, 2014b).

Desde o início da dinâmica, os atores deram ênfase à liderança. As afirmações a respeito dos gestores, por parte dos atores corporativos, representaram, na prática, a diferenciação entre gestor e líder, conforme indicado por Soares e Del Gáudio (2017). Segundo os autores, a liderança não é um atributo necessariamente exercido por gestores, por esta razão, “temos chefia demais, mas estão faltando líderes” (BUENO, 2014b, p. 73). A partir do exposto pelos atores corporativos, identificamos uma carência da presença de uma liderança que esteja aberta ao diálogo sincero e disposto a assumir corresponsabilidade pelos processos com as equipes.

O que percebemos estar presente nas organizações, a partir dos depoimentos dos atores corporativos, são gestores tomados em seu tempo por reuniões improdutivoas e cobrados por relatórios quantitativos, resultando em “chefias incompetentes pressionando seus subordinados para a obtenção de resultados a qualquer custo, verdadeiros capatazes que brandem os chicotes e são avessos ao diálogo” (BUENO, 2014b, p. 73). Os relatos de P1 e P3, acerca das cobranças da alta direção sobre nível gerencial, ressaltou nossa percepção de que os gestores se encontram em posições solitárias nas estruturas organizacionais. Enquanto são pressionados pela alta direção por resultados, sua equipe clama por reconhecimento. Por sua vez, esse isolamento na estrutura organizacional não pode ser a justificativa para uma atitude autoritária, como defesa da posição hierárquica.

As falas apresentadas durante o encontro a respeito das lideranças nos remeteram à Bueno (2014a, p. 26), quando destaca que “[...] são raros os gestores que conseguem conviver com as divergências e o pluralismo”. Para o autor, a ausência de espaços de convivência, somada à pressão pela produtividade, enaltece o controle, a censura e o estresse, resultando numa gestão ainda mais controladora, que reconhece o indivíduo como uma peça de engrenagem, responsável pelo funcionamento da organização. A permanência deste cenário nos leva a concordar que continuaremos com

[...] gestores que tentam apenas adivinhar o que seus chefes pensam, que afrontam seus princípios e valores (e também os da sociedade) para preservarem seus cargos e salários e que se empenham mais em conquistar prêmios e troféus do que em efetivamente contribuir para uma sociedade mais justa e para a implantação de um clima organizacional saudável (BUENO, 2014b, p. 73).

Percebemos, nessa relação, uma ausência de espaço e tempo para que os gestores possam desenvolver as dimensões conceituais de competência, apresentada por Zarafian (2001): tomar iniciativa e assumir responsabilidade; dinâmica da aprendizagem como fruto de interação social; e o respeito ao outro, por meio da abordagem da coletividade e corresponsabilidades. Na medida em que estes espaços e tempos sejam disponibilizados nas organizações, emerge uma possibilidade para a abertura ao diálogo entre líderes e suas equipes, no intuito de vislumbrarem as ideias e críticas não como ameaças, mas como oportunidades para a inovação.

Sob essa perspectiva, identificamos que este cenário contribui para a formação de uma liderança “com competência, com coragem, com criatividade, com espírito empreendedor, com visão crítica do mundo dos negócios” (BUENO, 2014b, p. 73), capaz de conviver com ideias divergentes e, delas, fazer emergir o novo, características do pensamento integrador (MARTIN, 2008).

A partir da aproximação dos relatos dos atores com o referencial teórico presente em nossa dissertação, apreendemos que ser líder requer não apenas habilidades humanas e técnicas, mas espaço, tempo e estímulo da organização para que os gestores possam empoderar seus liderados (CAPRA, 2005), compartilhando e estimulando conhecimento, contribuindo para o desenvolvimento profissional e pessoal dos sujeitos organizacionais, e deixando para trás modelos mecanicistas que defendem que o líder deve “tratar de todos os problemas parte a parte, de maneira linear e nunca satisfatória” (WHEATLEY, 2006, p. 117).

Esta mudança tende a contribuir para que seja possível conceber as organizações enquanto sistemas inteiros, “[...] ‘organizações capazes de aprender’, creditando-lhes algum tipo de capacidade de auto-renovação e percebendo que as pessoas têm a capacidade de se organizar sozinhas”

(WHEATLEY, 2006, p. 36). Acreditamos que, na medida em que essas transformações se fizerem presentes nos ambientes organizacionais, teremos possibilidades para o desenvolvimento de lideranças cooperativas na gestão de suas equipes, contribuindo de forma efetiva para uma ressignificação da comunicação no contexto [interno] organizacional.

Como percebemos até o momento, a predominância de abordagens comunicacionais lineares “parecem não mais se referir aos complexos fenômenos da sociedade contemporânea, demandando um intenso esforço de revisão conceitual da área e colocando em questão a própria identidade do campo” (LIMA, 2008, p. 110). Neste ponto, depreendemos que propor alternativas de ressignificação da comunicação no contexto [interno] da comunicação passa pela necessidade de resgatar a essência da comunicação enquanto relação (MARTINO, 2015).

Para Wolton (2006, 2010) e Marcondes Filho (2008), comunicar transcende o informar, pois é um processo relacional que está baseado no sentido que o outro dá ao que nós informamos. Isto é, a comunicação acontece na medida em que o outro é tocado pela mensagem que pretendemos tornar comum. A partir desta perspectiva, concordamos com C3 quando nos apresenta que “Comunicação é o ato de tornar comum alguma coisa”.

Apoiados em Wolton (2006, 2010), compreendemos que a aceitação da diferença conceitual entre informar e comunicar nos possibilita assimilarmos que informamos o tempo inteiro [ainda mais com a tecnologia e seus recursos, em termos de ‘canais’], mas não comunicamos a todo momento. Uma evidência desta visão é de que, apesar de constantes inovações tecnológicas, a comunicação é tida como o principal problema no dia a dia das organizações, e, em nível de sociedade, a incomunicabilidade é considerada o mal do século (MARCONDES FILHO, 2008). A partir da visão de Wolton (2010):

A questão da comunicação é o outro. [...] Ela só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo. O destinatário existe desde sempre, mas a ruptura democrática consiste em reconhecer a liberdade e a igualdade dos protagonistas, ou seja, a igualdade do receptor, que pode aceitar, recusar ou negociar a informação. É aqui que tudo se complica. Ontem, a comunicação era hierárquica, quase sempre limitada à transmissão, sem possibilidade de discussão de parte do receptor/ator. Hoje, quase todo mundo está em pé de igualdade, negocia e responde (WOLTON, 2010, p. 59).



Ao ampliarmos nossa perspectiva a respeito dos indivíduos e suas subjetividades, emerge uma possibilidade para assumirmos que a comunicação para os públicos vai além da segmentação “de níveis hierárquicos e funções distintas” (P3). Mas de aceitarmos a pluralidade do termo ‘públicos internos’, como abordado por Amorim (2015) e Bueno (2014a), e reconhecermos a necessidade de aprendermos a conviver com as divergências.

Compreendemos que essa percepção nos convida a sustentar a ressignificação da comunicação no contexto [interno] organizacional a partir da relação com o outro, baseada em vínculos fortalecidos pelo estado de presença no aqui e agora, sem receio do erro (CAPRA, 2005), pois as relações de confiança se estabelecem entre os sujeitos em interação. Conforme Senge et al. (2007), as mudanças que somos convocados a participar são, ao mesmo tempo, pessoais e sistêmicas, isto é, a transformação está mais em (re)conhecermos quem somos, a partir da alteridade, fomentada por espaços de diálogo (OLIVEIRA, 2009) e momentos de grande desconexão (MORIN, 2015b). Ao abordar a integralidade em relação aos outros, Laloux (2017) nos sinaliza a importância de que estes espaços de diálogos sejam marcados pelo “não julgamento”, onde os indivíduos, mesmo acreditando que suas crenças são superiores, “possam abraçar o outro como um ser humano fundamentalmente igual” (LALOUX, 2017, p. 49).

A implantação de espaços de diálogo foi apresentada pelos dois Núcleos como uma alternativa para Viver o Futuro. Enquanto os atores corporativos propuseram a promoção de fóruns colaborativos visando a descentralização da decisão, almejando um maior engajamento das equipes, os atores consultores trouxeram a necessidade de espaços de conversa mais assíduos, de forma espontânea e orgânica. Estes ambientes, segundo C4, seriam propícios para o “reconhecimento do outro, [...] o estar presente no aqui e agora e ter o que se possa oferecer, escutar”. A própria dinâmica foi proposta como um espaço de diálogo. O que percebemos foi, na medida em que os atores sentiam que não estavam em posição de concorrência, cobrança e avaliação, houve uma maior entrega e interação [destacada por AC ao longo da dinâmica], o que justificaria

terem revelado menos práticas e mais angústias do seu fazer comunicação no contexto [interno] das organizações.

Na medida em que nos propusermos a aceitar que a comunicação consiste “em organizar a convivência entre visões de mundo frequentemente contraditórios” (WOLTON, 2010, p. 87), por meio da produção de discursos e promoção de espaços de diálogos, tenderemos a perceber sua influência no processo identitário dos indivíduos nas organizações – espaços onde os indivíduos, por vezes, buscam seu reconhecimento enquanto sujeitos (CHANLAT, 2007; ROMAN, 2009; FREITAS, 2000; SCHIRATO, 2004). Sendo assim, vislumbramos que, neste contexto contemporâneo marcado pela flexibilização das relações de trabalho, podemos ampliar o escopo da comunicação no contexto [interno] organizacional relacionando-a com a formação identitária, visto que “a identidade é, na verdade, relacional, e a diferença é estabelecida por uma ‘marcação simbólica’ relativamente a outras identidades [...]” (WOODWARD, 2014, p. 13).

Ao assumirmos, no Capítulo 4, que a “comunicação interna praticada pelo mercado” (grifo nosso) não encontra mais espaço no contexto contemporâneo [tendo seus resultados questionados pelos sujeitos organizacionais, conforme nos apontam pesquisas já mencionadas anteriormente], nos parece ser oportuno pensar a resignificação desta comunicação sob uma perspectiva integradora. Com base no arcabouço teórico (re)tecido na presente dissertação, sugerimos a perspectiva integradora da comunicação no contexto [interno] organizacional enquanto processo comunicacional imbuído pela mediação das diferenças entre os indivíduos, que se relacionam na e para a organização, contribuindo menos para alinhamentos estratégicos-operacionais e mais para a formação de sujeitos (GAULEJAC, 2011), respeitando as subjetividades de cada ser em relação.

Para que seja possível emergi-la neste contexto, percebemos a importância de espaço e tempo para que as lideranças aprimorem o pensamento integrador (MARTIN, 2008), tendo a capacidade de desenvolver soluções inovadoras a partir do tensionamento de ideias divergentes que aflorem dos integrantes de suas equipes. A partir dessa formulação, vislumbramos uma possibilidade para que os indivíduos convivam com o caos,

a mudança, a sobrecarga de informações e os comportamentos cíclicos presentes nas organizações em que convivemos (WHEATLEY, 2006).

A perspectiva integradora está sustentada a partir de cinco dimensões: as quatro já apresentadas por Kunsch (2016) – administrativa, estratégica, cultural e humana –, e a dimensão cooperativa, proposta pelo presente estudo. Segundo Sennett (2012), a cooperação intensa nos possibilita conviver com a alteridade de forma a vislumbrar que a diferença “pode ser celebrada como fonte de diversidade, heterogeneidade e hibridismo, sendo vista como enriquecedora” (WOODWARD, 2014, p. 50-51), contribuindo para consolidação das diferentes identidades – a armadura da saúde mental, conforme nos apresenta Gernet e Dejours (2011).

Ao reunirmos atores com diferentes vivências e níveis de maturidade a respeito do tema proposto, ficou evidenciada a necessidade de ampliarmos as discussões sobre as práticas presentes no mercado norteados por abordagens críticas. Apesar de algumas falas indicarem esta intenção, a predominância do viés instrumental se fez presente em parte do encontro, como alternativa possível para “melhorar” (grifo nosso) a comunicação no contexto [interno] organizacional.

## **7 O FECHAR DAS CORTINAS: (IN)CONCLUSÕES A RESPEITO DA COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO [INTERNO] DAS ORGANIZAÇÕES**

Desde o início desta trajetória, mergulhar sobre/no universo da comunicação no contexto [interno] das organizações para obtermos uma melhor compreensão a respeito dos fatores que reforçam a presença da incomunicabilidade nos ambientes organizacionais, manteve-se como o foco de nossa pesquisa. Mas os caminhos foram mudando, na medida em que fomos nos abrindo a conhecimentos de outros campos, como psicologia, sociologia, filosofia, além de nos permitirmos sermos tocados por contra tendências paradigmáticas da comunicação no contexto organizacional (SCROFERNEKER, 2012).

Ampliar a visão para compreender o imbricamento entre organização-sociedade-indivíduo foi preponderante para a nova trajetória. Segundo Han (2015, 2017), vivemos em uma sociedade onde o poder inteligente apresenta-se como uma nova forma de exploração, promovendo um esgotamento do ser, dado que a responsabilidade pelo sucesso e, conseqüentemente, pelo fracasso é transferida para o indivíduo. Hoje, ele é empreendedor de si, seja na abertura de seu próprio negócio, nos discursos de protagonismo e empreendedorismo e na cultura de *start up*, que ganham cada vez mais espaço nas políticas de recursos humanos nas organizações.

A sociedade líquida (BAUMAN, 2007) tende a fortalecer a individualização (LIPOVETSKY, 2016), resultando em relacionamentos mais superficiais, em virtude de que as pessoas possuem cada vez menos tempo para conviver com a diferença, afinal, cada indivíduo é levado a crer que é dono de si, que não necessita do outro, principalmente se este outro pensa diferente. Por meio deste discurso que ressalta a positividade do indivíduo, nos aproximamos de uma visão de sociedade que prioriza o resultado quantitativo, com técnicas sendo atualizadas com o passar dos anos, visando sempre o aumento da produtividade em prol da subjetividade dos indivíduos, tendo como consequência o adoecimento do ser. Conforme nos apresenta Morin (2012),

[...] nestas zonas industriais avançadas, tal desenvolvimento não produz nele mesmo apenas contentamento e bem-estar; ele igualmente produz cada vez mais descontentamento e mal-estar, não somente sob a forma de nocividades e poluições, não somente sob a forma de constrangimentos técnico-crono-burocráticos pesando na vida de cada um, mas igualmente sob a forma de um empobrecimento psíquico, moral, mental na vida de milhões de cidadãos ocidentais abandonados ao seu egoísmo individualista (MORIN, 2012, p. 28).

Assimilar esta visão de sociedade e indivíduo nos possibilitou perceber possíveis razões que fortalecem o sentimento de sofrimento presente nas organizações (CHANLAT, 2007), materializado pelo crescimento de afastamentos de funcionários por alguma doença mental (TRT/MG, 2017). Ao avançarmos para a psicodinâmica do trabalho, em especial Dejours (1992), Gernet e Djours (2011), Lhuillier (2001) e Gaulejac (2011), passamos a compreender a relação entre este cenário, o processo identitário do indivíduo e a comunicação. Nesse momento, começamos a nos questionar qual a contribuição dos profissionais responsáveis pela comunicação no contexto [interno] das organizações para esta situação, visto que são incubidos pela formulação das estratégias de comunicação e produção dos discursos mobilizadores de engajamento dos funcionários.

Em nossos (des)caminhos, acessamos o paradigma relacional da comunicação (OLIVEIRA, 2009; LIMA, 2008; FRANÇA, 2013), como uma alternativa (esquecida) para a comunicação no contexto das organizações. A partir desta contra tendência paradigmática (SCROFERNEKER, 2012), percebemos uma oportunidade de sustentar uma nova forma de atuação nos ambientes [internos] organizacionais, por ela aceitar que, geralmente, não possuímos o controle da conversação (FRANÇA, 2013), mas é justamente nas diferenças provenientes da interação, que torna-se possível desenvolver uma estrutura coletiva de significados (OLIVEIRA, 2009). Além desta abordagem, identificamos na dimensão humana proposta por Kunsch (2016), mais um reforço para uma nova possibilidade capaz de dar relevância à subjetividade do indivíduo e às relações, como alternativa de mudança do *status quo*.

A pesquisa “Como será a Comunicação Interna nas empresas brasileiras em 2018” contribuiu para evidenciarmos as principais abordagens que têm permeado a comunicação no contexto [interno] das organizações. Por meio de

sua análise, constatamos a predominância de uma perspectiva instrumental, chegando a nivelar os indivíduos [gestores, alta liderança e agentes de comunicação] no mesmo patamar de canais informativos, como mural, aplicativo, rede social, jornal, entre outros. Não obstante, ao ignorar a subjetividade dos indivíduos organizacionais, o engajamento das lideranças enquanto comunicadores é tido como o maior desafio a ser enfrentado, segundo os respondentes da pesquisa. Sob nossa perspectiva essa análise nos possibilitou atendermos ao primeiro objetivo da nossa pesquisa.

Ao contextualizarmos nosso objeto de estudo, percebemos que existe uma tentativa de evolução conceitual. Autores como Nassar (2012), Cerantola (2016), Soares e Del Gáudio (2017) já sinalizam a necessidade de reconhecer o tensionamento presente nos ambientes organizacionais, resultado dos diferentes sentidos que cada indivíduo emprega no discurso organizacional. Apesar dessas tentativas, a experiência profissional, pesquisas e referenciais teóricos nos fazem concordar com Bueno (2014) e Scroferneker e Wels (2015) de que os esforços empregados até o momento a este tema não são suficientes o bastante para garantir o reconhecimento do sujeito nas organizações.

Amorim (2015) e Bueno (2014), sob nossa perspectiva, ao defenderem a necessidade de uma revisão do conceito de públicos internos, considerando sua pluralidade, cancelam a necessidade de uma ressignificação da comunicação nos ambientes organizacionais. Nossa iniciativa em propor alternativas para tal começou a tomar forma ao assumirmos que o termo “comunicação interna” não encontra mais lugar na atualidade, visto que esta fronteira que separa o interno do externo das organizações está cada vez mais fluída e dispersa (OLIVEIRA; PAULA, 2012). Suas práticas instrumentais podem ser assumidas pela comunicação administrativa (KUNSCH, 1986, 2003, 2009).

Passamos a reconhecer a importância da comunicação no contexto [interno] organizacional não mais sob um viés operacional, mas relacional. A partir deste posicionamento, entendemos a necessidade de desenvolvermos uma comunicação capaz de contribuir para que os indivíduos atuem em cooperação uns com os outros, independentemente de suas diferenças. Sustentados por Sennett (2012), quando defende que ao cooperarmos com o

outro temos uma maior compreensão sobre nós mesmos, revelamos a dimensão cooperativa que, juntamente com as dimensões já propostas por Kunsch (2016), passa a integrar as alternativas possíveis de ressignificação da comunicação no contexto [interno] das organizações, o terceiro objetivo de nossa pesquisa.

A partir das discussões a respeito do papel da liderança para ressignificação da comunicação [nosso segundo objetivo], identificamos que o líder possui função essencial na condução dessas transformações organizacionais. Ao desenvolver competências cooperativas, o líder torna-se mais apto a conduzir sua equipe de forma a instigar uma construção coletiva, pautada na habilidade em conviver com divergências e delas emergir o novo. Pelas palavras de Capra (2005, p. 135), “os líderes que facilitam o surgimento da novidade usam o próprio poder para dar poder aos outros”. Sua função, neste contexto complexo, é menos o controle das atividades e mais o compartilhamento do conhecimento e o auxílio na formação de sujeitos organizacionais.

Após o desenvolvimento do nosso referencial teórico, buscamos construir um objeto empírico capaz de validar o que estava emergindo da pesquisa, a partir de um trabalho cooperativo. Para tanto, optamos por convidar profissionais que atuam com comunicação no contexto [interno] organizacional para uma dinâmica, conduzida pela Investigação Apreciativa (COOPERRIDER, WHITNEY, 2006; VARONA, 2009). Nossa escolha por esta metodologia ganhou força na medida em que seus princípios e práticas sugerem que as forças coletivas possuem poder de transformação (COOPERRIDER; WHITNEY, 2006).

A experiência proporcionada pela dinâmica nos revelou o que, de certa forma, a pesquisa analisada no Capítulo 4 havia nos sinalizado. Uma intenção discursiva de promoção do indivíduo, mas o que se vivencia na realidade é a prevalência de perspectivas comunicacionais instrumentais, e, como consequência, uma busca constante dos empregados por reconhecimento nos ambientes organizacionais. Os movimentos (re)interpretativos tomaram forma na medida em que o pesquisador se permitiu descolar do papel de profissional e criticar suas próprias práticas, que foram expostas a partir das experiências e angústias compartilhadas pelos profissionais que fizeram parte da dinâmica.

Esta mistura de papéis já era prevista, visto que a temática da dissertação se apresenta como uma das principais inquietações do dia a dia profissional do pesquisador. Por este motivo, a escolha da Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 1995) como método se mostrou assertiva, pois reconhece que os observadores também constroem a história, a partir da forma como compreendem as formas simbólicas, propiciando uma atitude ativa e crítica no esforço de entender o que propõe a pesquisar.

Assim, baseados no pensamento integrador, desenvolvido por Martin (2008), identificamos a possibilidade para o desenvolvimento de uma perspectiva integradora para a comunicação. Estimulado por espaços de diálogos (OLIVEIRA, 2009), esta abordagem prima pelo desenvolvimento de habilidades, em especial das lideranças, que possibilitam a convivência com a alteridade. Como resultados possíveis, a formulação de soluções inovadoras para situações de caos e instabilidade [cada vez mais frequentes na contemporaneidade] e um ambiente sadio e propício para a formação identitária dos sujeitos. Para nós, esta visão vai ao encontro do que Capra (2005) nos apresenta referente ao dar vida às organizações:

O ato de dar vida às organizações humanas pelo fortalecimento de suas comunidades de prática não só aumenta-lhes a flexibilidade, a criatividade e o potencial de aprendizagem como também aumenta a dignidade e a humanidade dos indivíduos que compõem a organização [...]. Cria ambientes de trabalho sadios dos pontos de vista mental e emocional, nos quais as pessoas sentem-se apoiadas na busca de realização dos seus próprios objetivos e não têm de sacrificar a própria integridade a fim de atender às exigências da organização (CAPRA, 2005, p. 136).

A trajetória acadêmica, pessoal e profissional durante a construção da dissertação foi marcada por instabilidades. Vivenciamos no dia a dia muito do que encontrávamos nas leituras; da mesma forma, a descoberta de diversos autores contribuiu para (re)descobrirmos alternativas para sobressair às barreiras que se apresentaram ao longo deste percurso. Também, tivemos a possibilidade de considerar autores com abordagens distintas. Enquanto Han (2015, 2017) contesta a positividade, Laloux (2017) e a própria Investigação Apreciativa abordam o positivismo. Esta experiência nos materializou que todo



conhecimento produzido resulta em diferentes sentidos, visto que “todo aprendizado integra o pensar e o fazer” (SENGE et al., 2007, p. 23).

Nosso compromisso para que este conhecimento seja multiplicado se dará, enquanto pesquisadores, na continuidade dos estudos a respeito da temática, e, enquanto profissionais de mercado, na implantação de iniciativas nos ambientes organizacionais que promovam a ressignificação da comunicação no contexto [interno] organizacional.

Chegamos ao final desta caminhada cientes de que as ressignificações propostas [dimensão cooperativa e perspectiva integradora] não são as únicas possibilidades, mas encontram-se entre as possíveis para a construção de ambientes organizacionais, em que o indivíduo seja reconhecido enquanto sujeito, resultado da convivência com a alteridade.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. 258 p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2015.

ANTUNES, Ricardo. **Os sentidos do trabalho**: ensaio sobre a afirmação e a negação do trabalho. 2ª ed. 10ª reimpr. rev. e ampl. – São Paulo: Boitempo, 2009.

ARAÚJO, Carlos Alberto. A pesquisa norte-americana. In.: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação**: Conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 119-130.

ARNEMANN, Cristiane Trivisioi; GASTALDO, Denise; KRUSE, Maria Henriqueta Luce. Pesquisa Apreciativa: características, utilização e possibilidades para a área da Saúde no Brasil. **Interface**, 2018, v. 22, n. 64, p. 121-31. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/icse/v22n64/1807-5762-icse-1807-576220160763.pdf>. Acesso em: 24 ago. 2018. DOI: 10.1590/1807-57622016.0763.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL. (2017) **O Prêmio**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/premio/opremio.html>. Acesso em: 07 jan. 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE RECURSOS HUMANOS: Prêmio Ser Humano Oswaldo Checcia (2017). **Conheça o prêmio**. Disponível em: <http://premioserhumano.com.br/o-premio/>. Acesso em: 07 jan. 2018.

AUGÉ, Marc. **Não lugares**: introdução a uma antropologia da supermodernidade. Campinas: Papirus, 1994.

BARBOSA, Marialva Carlos. A pluralidade de modelos interpretativos nas ciências humanas e o lugar da comunicação. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassalo de (Orgs). **Pesquisa em comunicação**: metodologias e práticas acadêmicas. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 195-212

BARROS FILHO, Clóvis; MEUCCI, Arthur. O valor no Comunicador Organizacional: Tangências Éticas e Epistemológicas. In: **Revista Conexão**, Caxias do Sul, v. 5, n. 9, jan./jun. 2006, ps. 151-172. Disponível em: <http://meucci.com.br/wp-content/uploads/2013/09/CI%C3%B3vis-de-Barros-Filho-e-Arthur-Meucci-O-valor-do-Comunicador-Organizacional.pdf>. Acesso em 31 maio 2018.

BAUMAN, Zigmunt. **Vida líquida**. Tradução de C. A. Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2007.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial no Brasil**: uma leitura crítica. São Paulo: All Print, 2005.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: políticas e estratégias. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: alinhando teoria e prática. Barueri: Manole, 2014a.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial**: da rádio peão às mídias sociais. São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014b.

BULGACOV, Sérgio; MARCHIORI, Marlene. Estratégias como prática: a construção de uma realidade social em processos de interação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional –** Conhecimento e Mudança, v. 9. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**: ciência para uma vida sustentável. Tradução de Marcelo Brandão Cipolla. São Paulo: Cultrix, 2005.

CAPRA, Fritjof; LUISI, Pier Luigi. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. Tradução de Mayra Teruya Eichenberg, Newton Roberval Eichenberg. São Paulo: Cultrix, 2014.

CARRIERI, Alexandre Pádua; SILVA, Alfredo Rodrigues Leite da. O entendimento das Organizações como culturas. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional –** Cultura e Interação. v. 5. São Caetano do Sul: Difusão/SENAC, 2014.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org) **Comunicação organizacional estratégica**: Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In: TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Tradução e adaptação de Arakey Martins Rodrigues. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2007. p. 21-45.

**COMUNICAÇÃO INTERNA**: Aberje Talks. São Paulo: ABERJE, 2016. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=0cKw6L29jYc>. Acesso em: 13 jun. 2018.

COOPERRIDER, David L; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa**: uma abordagem positiva para gestão de mudanças. Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

CREMONINE, Izolda. Comunicação interna e o aumento de nossa responsabilidade. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna**: a força das empresas. v. 3. São Paulo: ABERJE, 2006.

CORTELLA, Mario Sergio. **Qual é a tua obra?** Inquietações propositivas sobre gestão, liderança e ética. 25. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

DEJOURS, Christophe. **A loucura do trabalho**: estudo de psicopatologia do trabalho. Tradução de Ana Isabel Paraguay e Lúcia Leal Ferreira. 5. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DEJOURS, Christophe. Subjetividade, trabalho e ação. **Revista Produção**, v. 14, n. 3, p. 27-34, set/dez. 2004. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-65132004000300004](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-65132004000300004). Acesso em: 05 nov. 2018. Doi: <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-65132004000300004>.

DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

DEMO, Pedro. **Metodologia do conhecimento científico**. São Paulo: Atlas, 2000.

FAUSTO NETO, Antonio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L., SOARES, Ana T. N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p.39-63.

FLORCZAK de Oliveira, Rôsângela. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica**: tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale 200 p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2016.

FORMANCHUK, Alejandro. Tendências em comunicação interna. **Aberje Trends**. São Paulo: Aberje. 2017. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=vcGr1QHKqUk>. Acesso em: 14 jun 2018.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 12. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

FRANÇA, Vera. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação em interface com cultura**. v.1. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

FRANÇA, Vera. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. In.: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação: Conceitos, escolas e tendências**. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 39-60.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999

FREITAS, Maria Ester de. A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida Psíquica e organização** (Org). Rio de Janeiro: Editora da FGV, 2000.

GAULEJAC, Vincent de. A NGP: a Nova Gestão Paradoxal. In: BENDASOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 84-98.

GARCIA-SANTOS, Seille Cristine; ALMEIDA, Leandro da Silva e WERLANG, Blanca Susana Guevara. Human Excellence: the contribution of personality. **Paidéia**, v. 22, n. 52, p. 251-260, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S0103-863X2012000200011>.

GERNET, Isabelle; DEJOURS, Christophe. Avaliação do trabalho e reconhecimento. In: BENDASOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 62-70.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projeto de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2001.

GOFFMAN, Erving. **A representação do eu na vida cotidiana**. Tradução de Maria Célia Santos Raposo. 4. ed. Petrópolis, RJ: Vozes: 1989.

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em ciências sociais**. 7. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003.

GREAT PLACE TO WORK. **Institucional**. 2018. Disponível em: <http://www.greatplacetowork.com.br/institucional/institucional.htm>. Acesso em: 07 jan. 2018.

HALL, Stuart. **A Identidade Cultural na Pós-Modernidade**. Trad. Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 6. ed. Rio de Janeiro: DP&A, 2001.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: neoliberalismo e novas técnicas de poder**. Tradução de Miguel Serras Pereira. Lisboa, PT: Relógio D'Água, 2015.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HOHLFELDT, Antonio. As origens antigas: a comunicação e as civilizações. In.: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.).

**Teorias da comunicação:** Conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 61-98.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e modernidade:** novos paradigmas na comunicação organizacional. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada.** 2. ed. São Paulo: Summus, 2003 (1986).

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Planejamento estratégico da comunicação. In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas.** 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2009. p. 107-123.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) **Comunicação organizacional estratégica:** aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016.

LALOUX, Frederic. **Reiventando as organizações:** um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Tradução de Isabella Bertelli. Curitiba: Voo, 2017.

LANDOWSKI, Eric. **Presenças do outro:** ensaios de sociosemiótica. Tradução de Mary Amazonas Leite de Barros. São Paulo: Perspectiva, 2012.

LHUILIER, Dominique. Filiações teóricas das clínicas do trabalho. In.: BENDASOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do trabalho.** São Paulo: Atlas, 2011. p. 22-58.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

LIPOVETSKY, Gilles. **Da leveza:** rumo a uma nova civilização sem peso. Barueri, São Paulo: Manole, 2016.

MARCHIORI, Marlene; BASTISTELLA, Morgana Monteiro. Comunicação organizacional transcendendo a comunicação transmissional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 95-109.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação:** Contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARIOTTI, Humberto. **Organizações de aprendizagem:** educação continuada e a empresa do futuro. São Paulo: Atlas, 1995.

MARTIN, Roger L. **Integração de ideias:** como usar as diferenças para potencializar resultados. Tradução de Roberta Sá. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

MARTINO, Luiz C. De qual comunicação estamos falando? In.: HOHLFELDT, Antonio; MARTINO, Luiz C.; FRANÇA, Vera Veiga (Org.). **Teorias da comunicação:** Conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2015. p. 11-25.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **A cabeça bem-feita:** repensar a reforma, reformar o pensamento. 14. ed. Tradução de Eloá Jacobina. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2008.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 4. ed. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MORIN, Edgar. **Para onde vai o mundo?** 3. ed. Tradução de Francisco Morás. Petrópolis, RJ: Vozes, 2012.

MORIN, Edgar. **Ensinar a Viver:** manifesto para mudar a educação. Tradução de Edgard de Assis Carvalho e Mariza Perassi Bosco. Porto Alegre: Sulina, 2015a.

MORIN, Edgar. **O Método 3:** conhecimento do conhecimento. Tradução de Juremir Machado da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015b.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização das organizações. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 19-39.

MUMBY, Dennis K. Cultura, organização e poder. In: MARCHIORI, Marlene (org.) **Perspectivas metateóricas da cultura e da comunicação.** v. 3. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora, 2013.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna:** A força das Empresas. v.3. São Paulo: ABERJE, 2006.

NASSAR, Paulo. O que dizer lá em casa. In: NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna:** a força das empresas. v. 6. São Paulo: ABERJE, 2012, p. 9-11.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling

Kunsch (Org.). **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva**. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 321-322.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Dimensão estratégica da comunicação interna. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007, p. 53-65.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. Rio de Janeiro: SENAC Rio; Difusão, 2012. p. 67-77.

PERUZZOLO, Adair C. **A comunicação como encontro**. Bauru, SP: Edusc, 2006.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de L; SOARES, Ana Thereza N. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

ROMAN, Arthur. Organizações: um universo de bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. In: KUNSCH, Margarida M. K. (Org) **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2009.

ROUDINESCO, Elisabeth. **Porque a Psicanálise?** Rio de Janeiro: Zahar Antigo, 2000. Disponível em: <https://psiligapsicanalise.files.wordpress.com/2014/09/elizabeth-roudinesco-porque-a-psicanc3a1lise.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2018.

SANTAELLA, L. **Linguagens líquidas na era da mobilidade**. São Paulo: Paulus, 2007.

SANTOS, José Wellington dos. A síndrome de burnout: uma análise social e psicodinâmica. **Revista Científica eletrônica de Psicologia**, ano VII, n. 13, nov. 2009. Disponível em: [http://faef.revista.inf.br/imagens\\_arquivos/arquivos\\_destaque/BceySbdZN5mczCk\\_2013-5-13-14-51-20.pdf](http://faef.revista.inf.br/imagens_arquivos/arquivos_destaque/BceySbdZN5mczCk_2013-5-13-14-51-20.pdf) Acesso em: 21 out. 2018.

SANTOS, Milton. **Técnica, Espaço, Tempo**. Globalização e meio técnico-cinético informacional. 5 ed. São Paulo: Editora USP, 2008.

SCHIRATO, Maria Aparecida Rhein. **O feitiço das organizações: sistemas imaginários**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.



SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Perspectivas contemporâneas da comunicação organizacional no Brasil. In: MOURA, Cláudia Peixoto de; FOSSATTI, Nelson Costa (Orgs.). **Práticas acadêmicas em Relações Públicas: processos, pesquisas, aplicações**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. **Revista Acadêmica de la Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social**, Vale del Cauca, Colombia, n. 85, p. 1-17, out. 2012. Disponível em: [www.dialogosfelafacs.net/](http://www.dialogosfelafacs.net/). Acesso em: 19 mar. 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos "(in)visíveis". In: MARCHIORI, Marlene (org). **Comunicação em interface com cultura**. v.1. São Bernardo do Campo: São Paulo: Difusão Editora. Rio de Janeiro: Editora Senac, 2013.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; WELS, Ana Córdovas. De qual comunicação (interna) não estamos falando. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 95-109.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane. OLIVERA, Rosângela. Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 13, n. 24, 2016. Disponível em <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/689>. Acesso em: 28 jul. 2018.

SENGE, Peter; SCHARMER, Otto; JAWORSKI, Joseph; FLOWERS, Betty Sue. **Presença: propósito humano e o campo do futuro**. Tradução de Gilson César Cardoso de Souza. São Paulo: Cultrix, 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Tradução de Marcos Santarrita. 11. ed. Rio de Janeiro: Record, 2006.

SENNETT, Richard. **Juntos: Os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012.

SHOR, Ira; FREIRE, Paulo. **Medo e Ousadia: O Cotidiano do Professor**. Tradução de Adriana Lopez. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1986.

SOARES, Paulo Henrique Leal; DEL GÁUDIO, Rozália. **Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados**. São Paulo: ABERJE, 2017.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e dos media**. Porto: Universidade Fernando Pessoa, 2006.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

STORNER, James A. F.; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. Tradução de Alves Calado. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1994.

THOMPSON, John B. **Ideologia e Cultura Moderna**: teoria social na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

TRIBUNAL REGIONAL DO TRABALHO 3ª REGIÃO/MINAS GERAIS. **NJ Especial**: Vamos conversar sobre depressão no trabalho. Disponível em: <https://portal.trt3.jus.br/internet/imprensa/noticias-juridicas/nj-especial-vamos-conversar-sobre-depressao-no-trabalho>. Acesso em: 07 jan. 2018.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar**: a perspectiva da experiência. Tradução: Livia de Oliveira. Londrina: Eduel, 2013.

VARONA MADRID, Federico. **La intervención apreciativa**: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2009.

VIZER, Eduardo Andrés. **A trama (in)visível da vida social**: comunicação, sentido e realidade. Porto Alegre: Sulina, 2011.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico**. Tradução de Adail Ubirajara Sobral e Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

WILBER, Ken. **Uma visão integral**: uma introdução à revolucionária Abordagem Integral da Vida, de Deus, do universo e tudo mais. Tradução de Carmen Fischer. São Paulo: Cultrix, 2008.

WOOD JR., Thomaz. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: FGV, 2001.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução de Juremir Machado da Silva. Porto Alegre, Sulina, 2010.

WOODWARD, Kathryn. Identidade e diferença: uma introdução teórica e conceitual. In.: SILVA, Tomaz Tadeu da; HALL, Stuart; WOODWARD, Kathryn (Orgs). **Identidade e diferença**: a perspectiva dos estudos culturais. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2014.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. **Depression and Other Common Mental Disorders: Global Health Estimates**. Geneva, [2017]. Disponível em: <http://apps.who.int/iris/bitstream/10665/254610/1/WHO-MSD-MER-2017.2-eng.pdf?ua=1>. Acesso em: 07 jan. 2018.

ZARAFIAN, Philippe. **Objetivo competência:** por uma lógica. Tradução de Maria Helena C. V. Trylinski. São Paulo: Atlas, 2001.

ZIMERMAN, David E. **Os quatro vínculos:** amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.



Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul  
Pró-Reitoria de Graduação  
Av. Ipiranga, 6681 - Prédio 1 - 3º. andar  
Porto Alegre - RS - Brasil  
Fone: (51) 3320-3500 - Fax: (51) 3339-1564  
E-mail: [prograd@pucrs.br](mailto:prograd@pucrs.br)  
Site: [www.pucrs.br](http://www.pucrs.br)