

PUCRS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO, ARTES E DESIGN - FAMECOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL
DOUTORADO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: EM BUSCA DA DIMENSÃO SENSÍVEL

Porto Alegre
2020

PÓS-GRADUAÇÃO - *STRICTO SENSU*



Pontifícia Universidade Católica
do Rio Grande do Sul

MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: EM BUSCA DA DIMENSÃO SENSÍVEL

Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutora 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.

Orientadora: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Porto Alegre
2020

Ficha Catalográfica

C556c Christofoli, Márcia Pillon

Comunicação e Liderança : Em busca da dimensão sensível /
Márcia Pillon Christofoli . – 2020.

179.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em
Comunicação Social, PUCRS.

Orientadora: Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

1. Comunicação. 2. Organizações. 3. Liderança. 4. Liderança
Sensível. 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: Clarissa Jesinska Selbach CRB-10/2051

MÁRCIA PILLON CHRISTOFOLI

COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA: EM BUSCA DA DIMENSÃO SENSÍVEL

Tese apresentada como requisito para a obtenção do grau de Doutora 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.

Aprovada em: ____ de _____ de _____.

BANCA EXAMINADORA:

Profa. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker – PUCRS (Orientadora)

Prof. Dra. Cristiane Mafacioli Carvalho – PUCRS

Prof. Dr. André Duhá – PUCRS

Prof. Dr. Victor Laus Gomes – Universidade Católica de Brasília

Prof. Dra. Ana Cristina Fachinelli – Universidade de Caxias do Sul

AGRADECIMENTOS

O trabalho de um pesquisador é sempre prazeroso e doloroso ao mesmo tempo. Prazeroso porque escolhemos um tema que nos inspira a pesquisar, a descobrir novos caminhos, a investigar, a ler e encontrar autores que nos incentivam a buscar sempre mais. Doloroso porque temos um prazo a cumprir, porque outras atividades e tarefas, em determinados momentos, se tornam prioridade.

Com esta pesquisa não foi diferente.

Ao ingressar no PPGCOM da Famecos/PUCRS, jamais imaginei que meus agradecimentos começariam para uma pessoa que tornou a minha vida mais leve e mais esperançosa: a pequena Alice, que veio ao mundo duas semanas após a minha banca de qualificação. Obrigada minha filha! Hoje, um ano após teu nascimento, és para mim uma fonte inesgotável de energia e de força, e como eu usei dela para concluir este trabalho.

Junto com a Alice, duas pessoas foram mais do que especiais para que eu pudesse seguir em frente e não desistir (o que deve passar pela cabeça de grande parte dos pesquisadores!)... Meu marido, Carlos Chaves, e minha mãe, Maria Conceição Pillon Christofoli. Para eles, palavras nunca serão suficientes para agradecer todo o apoio, especialmente nos momentos mais difíceis. E este agradecimento também se estende a toda a família, que sempre enviaram energias positivas nos momentos de desespero e desabafo, especialmente a Dinda Fátima, que fez toda a leitura do trabalho.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, assumir a coordenação de um curso também foi um grande desafio. Por isso faço aqui meu agradecimento de coração para todos os professores, alunos e técnicos-administrativos da Famecos/PUCRS,

que incentivaram, apoiaram e sempre deram o suporte necessário para que tudo seguisse seu rumo... Obrigada, obrigada, obrigada!

Por fim, o agradecimento para quem fez tudo isso ser possível. Para quem acreditou, quem incentivou, quem embarcou nesta aventura junto comigo. Profa. Cleusa, obrigada por estar comigo nesta loucura! Novamente não tenho palavras para agradecer por todos os ensinamentos e por todas as orientações recebidas. Mas especialmente por toda a paciência e por toda a calma transmitida durante esses anos, afinal nem uma coordenação de curso nem um filho faziam parte dos nossos planos no início da pesquisa... Mas isso faz parte da complexidade e das incertezas da vida!

Só os que sonham apenas durante a noite é que não levam os sonhos a sério e desistem de mudar o mundo. Depois, a minha mãe ainda me disse que sonhar assim não era algo que se passava apenas na minha cabeça, mas também no coração. As coisas que se passam no coração, isso aprende-se com o tempo, são as mais importantes de todas.

Valter Hugo Mãe (2010)

RESUMO

A presente pesquisa tem como foco o estudo da liderança e da comunicação, e se propõe a: a) Discutir sobre como os processos de comunicação contribuem [podem contribuir] para a dimensão humana e sensível da liderança; b) Evidenciar as possíveis relações entre os processos de comunicação, cultura e liderança; e c) Discorrer sobre o papel e as competências das lideranças nos processos de comunicação. Utilizando como método a Hermenêutica de Profundidade (THOMPSON, 2009), a pesquisa, de caráter exploratório foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico (GIL, 2008) e pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade (DUARTE, 2006) com líderes que atuam com a mudança e que fazem parte da Aliança para Inovação, na cidade de Porto Alegre/RS. Partimos da noção de que a liderança é um ato comunicativo, em que um sujeito exerce influência sobre os demais, na busca de metas e objetivos organizacionais, considerando que o contexto organizacional se desenvolve hoje a partir de processos contínuos de mudança. A organização, nesta pesquisa, é tratada a partir de sua dimensão humana (construída e reconstruída de/por relacionamento e comunicação), e de seu permanente estado de mudança e transformação, na busca de [por] resultados que a diferenciem no mercado. Neste sentido, relacionamento e comunicação tendem a se constituir na essência da mudança sob a responsabilidade da liderança. A análise das entrevistas revelou, contudo, que ainda predomina uma visão instrumental da comunicação, o que se constitui num paradoxo em tempos de inovação e mudança organizacional. Entendemos que há necessidade de (re) visitar as concepções de organizações quânticas, recorrendo a outras abordagens, como por exemplo, das organizações *Teal* (LALOUX, 2017), que possibilitem pensar uma liderança voltada para o outro e que consideram fundamentalmente a dimensão sensível [e humana] da comunicação, pautada pelo relacionamento, pelo vínculo e pelo diálogo.

Palavras-chave: Comunicação; Organizações; Liderança; Liderança Sensível.

ABSTRACT

COMMUNICATION AND LEADERSHIP: IN SEARCH OF THE SENSITIVE DIMENSION

This research focuses on the study of leadership and communication, and proposes to: a) Discuss how communication processes contribute [can contribute] to the human and sensitive dimension of leadership; b) Highlight the possible relationships between the communication, culture and leadership processes; and c) Discuss the role and skills of leaders in communication processes. Using the Depth Hermeneutics (THOMPSON, 2009) method, this research, of an exploratory nature, was developed through bibliographic search (GIL, 2008) and field research, with in-depth interviews (DUARTE, 2006) with leaders who work with change and who are part of the Alliance for Innovation (*Aliança para Inovação*), in the city of Porto Alegre/RS. We set from the notion that leadership is a communicative act, in which a subject influences others, in the search for organizational goals and objectives, considering that the organizational context develops today from continuous processes of change. The organization, in this research, is approached from of its human dimension (built and reconstructed from/by relationship and communication), and from its permanent state of change and transformation, in the search for results that set it apart in the market. In this sense, relationship and communication tend to be the essence of change under the responsibility of the leader. The analysis of the interviews revealed, however, that an instrumental view of communication still prevails, which constitutes a paradox in times of innovation and organizational change. We understand that there is a need to (re)visit the concepts of quantum organizations, using other approaches such as Teal organizations (LALOUX, 2017), making it possible to think of a leadership directed towards the other and fundamentally considering the sensitive [and human] dimension of communication, based on relationship, bonding and dialogue.

Keywords: Communication; Organizations; Leadership; Sensitive Leadership.

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – ESTÁGIOS DE CONSCIÊNCIA X ORGANIZAÇÕES	30
QUADRO 2 – AVANÇOS DAS ORGANIZAÇÕES <i>TEAL</i>	32
QUADRO 3 – CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL	35
QUADRO 4 – ETAPAS DO PROCESSO DE MUDANÇA	36
QUADRO 5 – MÉTODOS TRADICIONAIS X MÉTODOS ÁGEIS	39
QUADRO 6 – PAPÉIS DA LIDERANÇA	53
QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA	61
QUADRO 8 – MODELOS DE LIDERANÇA	63
QUADRO 9 – FERRAMENTAS DO MEDIADOR	64
QUADRO 10 – AS OITO FORMAS DE DISCURSO	65
QUADRO 11 – OS CAMINHOS DA TEORIA U	71
QUADRO 12 – FORMAS DE INVESTIGAÇÃO HERMENÊUTICA	77
QUADRO 13 - MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL	94
QUADRO 14 – LIDERANÇA	111
QUADRO 15 – COMUNICAÇÃO	124

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – OPÇÕES DE DISCURSO 67

FIGURA 2 – TEORIA U 71

SUMÁRIO

1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS	13
2 OS DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS	23
2.1 Organizações Quânticas e Organizações <i>Teal</i>	23
2.2 Mudança Organizacional	33
3 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA	42
3.1 Comunicação e Cultura Organizacionais	42
3.2 Liderança	52
3.3 Competências da Liderança	55
4 CAMINHOS DA PESQUISA	74
4.1 Estratégias Metodológicas	74
4.2 Mudança e Cultura Organizacional	83
4.3 Liderança	96
4.4 Comunicação	113
4.5 Por uma Liderança Sensível	127
CONSIDERAÇÕES FINAIS	130
REFERÊNCIAS	135
APÊNDICE A	141
APÊNDICE B	143
APÊNDICE C	146

1. CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O empoderamento da tecnologia no cenário empresarial tem se mostrado insuficiente como diferencial de produtos e serviços, visto serem as pessoas que podem assegurar esse diferencial. Contudo, como bem destacou Kunsch (2016), ainda há o predomínio da dimensão instrumental, que considera os sujeitos organizacionais como engrenagens de uma máquina e perfeitamente substituíveis, relegando a um plano secundário a dimensão humana. Para Chanlat (2012) o ser humano é uma dimensão esquecida no contexto organizacional, pois

Em um mundo essencialmente dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas, os homens e as mulheres que povoam as organizações são considerados, na maioria das vezes, apenas recursos, isto é, como quantidades materiais cujo rendimento deve ser satisfatório do mesmo modo que as ferramentas, os equipamentos e a matéria-prima. [...] as pessoas empregadas nas organizações transformam-se em objetos (CHANLAT, 2012, p. 25).

Neste sentido, em algumas organizações, funcionários/empregados ainda são considerados como recursos (CHANLAT, 2012), e não como sujeitos portadores de subjetividades e emoções. Wheatley (2006a, p. 35) já alertava que era preciso “[...] considerar as fortes emoções que são parte da condição humana, em vez de nos segmentarmos ao acreditar que o amor não faz parte do trabalho ou que os sentimentos são irrelevantes no âmbito da organização”.

Concordamos com Freitas (1999, p. 100) quando afirma que as organizações são espaços coletivos constituídos por indivíduos, “[...] e que esses indivíduos não deixam seu psiquismo em casa quando vão para o trabalho”. Embora anterior, mas seguindo nessa mesma linha de raciocínio, para Trompenaars (1994, p. 17) as organizações podem “ser idênticas quanto a dimensões objetivas como fábrica, layout

ou produto físico, mas são totalmente diferentes quanto aos significados que as culturas humanas adjacentes lhes imprimem”.

Sob nossa perspectiva, as organizações são sistemas complexos, que necessitam ser entendidas como “resultados dinâmicos de relações entre sujeitos que se realizam como forças em diálogo, [...] construindo significação por meio de processos comunicacionais” e também, como “um local onde diferentes agentes contribuem com seus recursos para a produção de objetos e serviços. [...] como o lugar que cada indivíduo explora, adapta e habita, a fim de realizar seus próprios objetivos” (FISCHER, 1994 p. 89)¹. Assumimos, portanto, que nos ambientes organizacionais, diferentes sujeitos, em relação, constroem e reconstroem significados para alcançar seus objetivos, para além dos objetivos da empresa, em um processo recursivo², o que justifica a nossa ênfase na dimensão humana. De acordo com Bitencourt (2005, p. 13),

O processo de mudanças vivenciado pelas organizações que buscam a competitividade caracteriza-se, cada vez mais, por alterações rápidas, profundas e abrangentes em contraste com as realizadas na década passada, quando o diferencial competitivo centralizava-se no preço e na qualidade do produto. Como reflexo dessas mudanças, observa-se nas organizações uma valorização cada vez maior das pessoas. Isso pode ser atribuído [...] à necessidade de oferecer respostas mais rápidas a demandas complexas como as novas formas de organização do trabalho e as posturas das pessoas na busca de práticas mais efetivas.

Os estudos já realizados³, no âmbito da prática profissional, aliado às nossas reflexões no decorrer do Doutorado, serviram de estímulo para ampliarmos as nossas

¹ Embora sejam obras publicadas na década de 90, chamamos atenção para a atualidade das observações e dos debates promovidos pelos autores nestas citações apresentadas.

² Para Morin (2007, p. 74), um processo recursivo é “um processo onde os produtos e os efeitos são ao mesmo tempo causa e produtores do que os produz. [...] Somos ao mesmo tempo produtos e produtores”.

³ CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. **A prática publicitária: um olhar sobre o profissional de atendimento**. 2013. 157 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

discussões sobre os processos comunicacionais os quais acontecem [ou não] em movimentos de mudança organizacional, em que a figura do líder assume papel de destaque. Entendemos que a comunicação no contexto das organizações⁴ é um universo infinito de possibilidades, de pesquisa, de estudo, de interpretações, de inquietações, de emoções.

Além disso, a experiência da pesquisadora em cargos de gestão, atuando diariamente com situações de conflito e de liderança – como atendimento publicitário nas agências de propaganda, como professora responsável pelos processos internos do laboratório experimental da Famedcos / PUCRS, em sala de aula, e atualmente como coordenadora de curso de graduação – despertam um interesse no tema, na busca de um aprofundamento teórico e reflexivo sobre os processos comunicacionais.

A comunicação circula na [e pela] empresa⁵, para além da comunicação oficial, estabelecida formalmente pelas organizações. Segundo Vizer (2011, p. 78), a comunicação “nos põe em evidência, nos faz ser perante os demais e perante nós mesmos [...]” e se constitui no “[...] bem humano melhor distribuído e se baseia precisamente em construir relações humanas e na possibilidade de interpretar e recriar nossos universos de sentido” (VIZER, 2011, p. 126). Ainda para o referido autor

[...] o sentido profundo da comunicação é a afirmação que somos, somos em corpo e em palavra, somos isto ou o outro em relação ao outro, em relação a tal ou a qual situação (conflito, amizade, amor, poder etc.). [...] a natureza profunda da comunicação como construtora – ou criadora – de sentido [...] (VIZER, 2011, p. 126).

⁴ Optamos por utilizar esta expressão, considerando a abordagem de Oliveira e Paula (2008, p. 92), onde a comunicação, entendida como processo e prática social, ocorre em contextos diversos, incluindo as organizações: “[...] a atuação em contextos específicos imprime significados e fatores ao processo comunicativo, diferentemente de quando localizado em outro contexto, onde outros significados se tornam mais relevantes”.

⁵ Na tese, as expressões empresa e organização serão utilizadas como sinônimos.

Do ponto de vista da comunicação organizacional, consideramos como ponto central a perspectiva de Deetz (2010, p. 96), focada nos processos de colaboração, ou seja, “produzir intencionalmente possibilidades criativas através da transformação de expressões de desejo e posições em compromentimentos com realizações de interesse mútuo”. A comunicação, enquanto processo de troca, compartilhamento, relação, tende a favorecer o desenvolvimento organizacional, onde a colaboração é fator essencial para a efetivação dos interesses dos agentes envolvidos, que muitas vezes pode resultar [ou não] em um processo de mudança organizacional⁶.

É preciso destacar que nos ambientes organizacionais – onde a comunicação está relacionada diretamente à mudança – uma figura assume papel importante nestes processos: a liderança.

Bryman (2004) define liderança a partir de três elementos: influência, grupo e metas.

Em primeiro lugar, a liderança é vista como um processo de influência pelo qual o líder tem impacto sobre outros ao induzi-los a se comportar de certo modo. Em segundo lugar, o processo de influência é conceituado com base em seu surgimento no contexto de um grupo. Os membros do grupo são invariavelmente tidos como subordinados ao líder, portanto, pessoas pelas quais o líder é responsável. [...] Em terceiro lugar, o líder influencia o comportamento dos membros do grupo na direção das metas estabelecidas para o grupo (BRYMAN, 2004, p. 257-258).

Sias e Kopaneva (2014, p. 36), por sua vez, afirmam que a liderança

é um processo comunicativo por meio do qual os membros constroem o entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional. [...] Embora todos os membros de uma organização se engajem na liderança, líderes formais (supervisores, gerentes, por exemplo) são fontes primárias de liderança.

⁶ A noção de mudança organizacional será tratada no capítulo dois desta pesquisa.

É importante destacar que nesta pesquisa nos interessa a liderança dos que estão em posição formal de líder (conforme será aprofundado no capítulo três). Neste sentido, partimos da noção de que a liderança é um ato comunicativo, em que um sujeito exerce influência sobre os demais, e consideramos que o contexto organizacional se desenvolve hoje a partir de processos contínuos de mudança. A dimensão comunicacional (WOLTON, 2014; 2010) e a dimensão do sensível (SODRÉ, 2016) sustentam a formulação dos problemas de pesquisa, na busca em responder aos nossos questionamentos:

- 1) Como os processos de comunicação contribuem [podem contribuir] para a dimensão humana e sensível da liderança?
- 2) Que relações podem ser estabelecidas entre os processos de comunicação, cultura e liderança?
- 3) Qual o papel e as competências das lideranças nos processos de comunicação?

Para responder a essas questões, nos propomos a:

- 1) Discutir sobre como os processos de comunicação contribuem [podem contribuir] para a dimensão humana e sensível da liderança
- 2) Evidenciar as possíveis relações entre os processos de comunicação, cultura e liderança.
- 3) Discorrer sobre o papel e as competências das lideranças nos processos de comunicação.

A organização, nesta pesquisa, é considerada a partir de sua dimensão humana (construída e reconstruída de/por relacionamento e comunicação), e de seu

permanente estado de mudança e transformação, na busca de [por] resultados que a diferenciem no mercado. Acreditamos que relacionamento e comunicação tendem a se constituir na essência da mudança sob a responsabilidade da liderança da organização.

Ao considerarmos que o cenário contemporâneo está em movimento, marcado pela incerteza, entendemos que as organizações, igualmente em constante movimento (de pessoas, de energia, de processos), exigem líderes sensíveis para atuarem frente/junto aos desafios impostos por esses movimentos de mudança.

De acordo com Eduardo Tracanella, superintendente de Marketing Institucional do Itaú-Unibanco, em artigo escrito para o jornal Meio e Mensagem (2016), as organizações, hoje, exigem ciclos de mudança cada vez mais rápidos, porém constantes, ou seja, “[...] a mudança verdadeira só vai acontecer se tivermos lideranças inspiradoras e sensíveis para entender que, a despeito de tudo, nada é tão importante nesse processo como pessoas” (TRACANELLA, 2016). Ele destaca que o líder é aquele que serve de exemplo, aquele que fala e manda menos e faz mais. Em sua concepção, “o líder que não serve, não serve para nada” (TRACANELLA, 2016).

Em pesquisa publicada pela revista Harvard Business Review Brasil (2012), o professor Alex Pentland indica que o alto desempenho de uma equipe não está relacionado ao conteúdo das discussões, mas sim na forma como a equipe se comunica. O trabalho foi desenvolvido em diversas organizações (equipes de atendimento ao cliente em bancos, equipes de operação de apoio, equipes de *call center*, alas de pós-operatório), onde os integrantes foram equipados com crachás eletrônicos que coletavam dados sobre hábitos individuais de comunicação: tom de voz, linguagem corporal, com quem falavam e o quanto falavam. Como resultado, foram encontrados três aspectos da comunicação que afetavam o desempenho da equipe: a energia (como membros da equipe contribuíam para a equipe como um todo); o engajamento (como membros da equipe se comunicavam entre si); e exploração (como equipes se comunicavam umas com as outras). Essas evidências

permitiram às empresas desenvolver ajustes em seus processos de comunicação, na busca por equipes produtivas e de alto desempenho⁷.

Os ajustes levaram em conta a reorganização do espaço de trabalho e a disposição das pessoas, até a abolição de relatórios exaustivos e a participação dos gerentes de forma mais igualitária nos processos, democratizando as falas e contribuição de todos os profissionais. Buscar novas vozes e testar novos formatos nos processos de comunicação, também foram alternativas de mudança. Acreditamos que os achados dessa pesquisa poderão nos auxiliar nas reflexões aqui propostas. Assim como Marcondes Filho (2008, p. 153), acreditamos que a investigação

[...] não é pretensiosa nem ambiciosa, ela sabe que o que pode ser pesquisado é muito pouco em relação ao realmente vivenciado. A pesquisa não desconhece que há uma dimensão insondável dos comportamentos humanos e, por isso, restringe-se ao possível. O pesquisador, ao engendrar o próprio método durante a pesquisa, põe em prática seu espírito investigativo criando – ou buscando criar – a cada vez soluções *ad hoc* (especialmente adaptadas àquela situação).

Ainda de acordo com Marcondes Filho (2008, p. 152-153), o método para se estudar a comunicação “[...] acompanha a própria dinâmica, a versatilidade, a mutabilidade contínua da comunicação. É um procedimento em que se abre o caminho da pesquisa, desbrava-se o campo enquanto se realiza a própria pesquisa”. E acrescentamos: “[...] pesquisar a comunicação é estudar o processo e a constituição da relação que se cria entre as pessoas comunicantes, é falar da ocorrência do acontecimento comunicacional” (MARCONDES FILHO, 2008, p. 9).

⁷ É importante destacar que este estudo parece tratar da dimensão instrumental da comunicação, conceito que abordaremos no capítulo três. Portanto, importante observar que o que nos interessa aqui é a sua dimensão humana/funcional.

Para sustentar as ideias aqui apresentadas, recorreremos à Hermenêutica de Profundidade (HP), de Thompson (2009), que considera o objeto de estudo como uma construção simbólica, a qual exige um processo de interpretação. A HP considera que estas construções simbólicas estão inseridas em contextos sociais e históricos, precisando ser considerados. Este referencial metodológico compreende três fases, que serão detalhadas no quarto capítulo desta pesquisa: análise sócio-histórica, análise formal ou discursiva e interpretação/re-interpretação.

A pesquisa de caráter exploratório foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico (GIL, 2008) e pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade (DUARTE, 2006; GOLDENBERG, 2007) com líderes que atuam com a mudança. Para Duarte (2006, p. 62), a entrevista em profundidade é

uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las e apresentá-las de forma estruturada. Entre as principais qualidades dessa abordagem está a flexibilidade de permitir ao informante definir os termos da resposta e ao entrevistador ajustar livremente as perguntas. Este tipo de entrevista procura intensidade nas respostas, não-quantificação ou representação estatística.

As entrevistas foram realizadas com os profissionais/representantes que fazem parte da recém-formada Aliança para a Inovação, em Porto Alegre/RS. É importante destacar que os respondentes foram selecionados por serem reconhecidos como referência quando o tema é mudança e inovação, atuando como representantes formais da Aliança, e por suas trajetórias profissionais.

Para analisar as informações obtidas nas entrevistas – etapa considerada a segunda fase da HP, a Análise Formal ou Discursiva, recorreremos a *análise argumentativa* (THOMPSON, 2009). Esta análise nos permite evidenciar determinadas afirmações da fala dos entrevistados, colocando-as em evidência e estabelecendo relações com o referencial teórico da pesquisa. As falas são apresentadas, grifando as asserções diretamente relacionadas à questão e, na

sequência, são analisadas à luz do referencial. Ainda, buscamos elementos da *análise textual discursiva* (MORAES; GALIAZZI, 2006 e MORAES, 2003), que permitiu a criação de metatextos⁸ no processo de interpretação/reinterpretação dos resultados da pesquisa.

A presente pesquisa pretende trazer os estudos de liderança para o campo da comunicação, revelando outras possibilidades de compreensão do tema e considerando o diálogo e a relação entre líder e seguidores/liderados⁹ como fundamental, visto que grande parte das pesquisas em liderança estão centralizados nas escolas de administração. A nossa proposição vai ao encontro da afirmação de Sodré (2016, p.10) ao referir-se à relação comunicativa para “além da informação veiculada pelo enunciado, portanto, além do que se dá a conhecer, há o que se dá a reconhecer como relação entre duas subjetividades, entre os interlocutores” (SODRÉ, 2016, p. 10).

O trabalho está estruturado em quatro capítulos, sendo o primeiro deles a presente contextualização, no qual apresentamos as questões norteadoras da tese e os objetivos, bem como a justificativa para a realização desta pesquisa.

No segundo capítulo, apresentamos os desafios para as organizações contemporâneas, conceituando organização e mudança, e suas inter-relações. Destacamos a abordagem das Organizações Quânticas, na perspectiva de Capra (2002, 2014) e Wheatley (2006, 2006a), e das Organizações *Teal*, na perspectiva de Laloux (2017) – ambas consideradas como fluxos de energia, de emoção e de relacionamento, situadas em contextos de constante mudança, considerada como um

⁸ A análise textual discursiva tem no exercício da escrita seu fundamento enquanto ferramenta mediadora na produção de significados e por isso, em processos recursivos, a análise se desloca do empírico para a abstração teórica, que só pode ser alcançada se o pesquisador fizer um movimento intenso de interpretação e produção de argumentos. Este processo todo gera metatextos analíticos que irão compor os textos interpretativos (MORAES; GALIAZZI, 2006, p. 118).

⁹ *Seguidores* é o termo utilizado por Kellerman (2012). Porém, nesta pesquisa, utilizaremos a expressão *liderados*, pois *seguidores* nos remete a uma dimensão de submissão e de obediência.

movimento de sobrevivência, por exigência do mercado. Nesse capítulo buscamos atender à primeira etapa da HP (THOMPSON, 2009) que é a análise sócio-histórica.

No terceiro capítulo destacamos alguns conceitos/abordagens sobre comunicação, cultura e liderança para contextualizar teoricamente a nossa compreensão sobre o tema de pesquisa e nos auxiliar na análise das entrevistas realizadas. Wolton (2014, 2010), Morin (2015), Sodré (2016), dentre outros, sustentam as nossas reflexões.

Já no quarto e último capítulo são apresentadas as estratégias metodológicas da pesquisa, bem como a análise das entrevistas realizadas (análise formal ou discursiva, a segunda fase da HP). Nesta etapa destacamos os fragmentos das falas dos entrevistados, considerando as dimensões propostas e relacionando-as com o referencial teórico. Na sequência, foram elaborados os metatextos que permitiram evidenciar a concepção dos entrevistados sobre o tema – o que compreende a terceira fase da HP, que é o processo de interpretação/re-interpretação.

Nas considerações finais, ao articularmos o referencial teórico com as entrevistas realizadas, reiteramos que a visão dos entrevistados ainda revela o predomínio de uma perspectiva instrumental, na qual a comunicação é tratada como um mero *instrumento* de informação. Tendo em vista esta perspectiva, destacamos a necessidade de trabalhar juntos às lideranças a compreensão dos processos comunicacionais, pois se os líderes considerarem informação e comunicação como sinônimos, as organizações tendem a ficar distanciadas da sua dimensão humana, constituída especialmente de relacionamento e de coabitação das diferenças. Neste sentido, torna-se necessário considerar a dimensão humana e sensível da liderança.

2. OS DESAFIOS PARA AS ORGANIZAÇÕES CONTEMPORÂNEAS

Para compreender o papel e as competências das lideranças e os processos de comunicação recuperamos, inicialmente o contexto organizacional em que os líderes estão inseridos. Este movimento faz parte da primeira fase da Hermenêutica de Profundidade, proposta por Thompson (2009), que é a análise sócio-histórica. Nesta contextualização, apresentamos a perspectiva das organizações quânticas e das organizações *Teal* (LALOUX, 2017), bem como a noção de mudança organizacional.

2.1 Organizações Quânticas e Organizações *Teal*

Para Srour (2012, p. 80), “o estudo das organizações consiste em analisar processos sociais e relações coletivas, porque trata de coletividades em ação”. De acordo com o autor, a organização é um complexo sistema de relações, que vão desde as relações de trabalho (estabelecidas entre trabalhadores e gestores), as relações de propriedade (de acordo com a capacidade de apropriação dos excedentes econômicos gerados pelo trabalho), até as relações de produção (entre patrões e empregados), de poder (entre chefes e subordinados) e de saber (conhecimentos técnicos e práticos) (SROUR, 2012).

[...] no sistema capitalista, o empresário é, a um só tempo, proprietário de meios de produção (na relação de propriedade) e gestor eventual (na relação de trabalho). Por sua vez, o trabalhador é não proprietário dos meios de produção (na relação de propriedade) e executante (na relação de trabalho). Quanto ao gestor assalariado, ele é não proprietário dos meios de produção e dirigente do processo de trabalho: ao vender sua energia produtiva no mercado, obtém recursos para subsistir (SROUR, 2012, p. 74).

Neste sentido, ao considerarmos que a comunicação também é relação, entendemos como oportuno questionar o seu papel no contexto das organizações, em que o predomínio do pensamento newtoniano, que nos fez crer, por muito tempo, que seria possível alcançar o controle absoluto no mundo empresarial, e que isso traria resultados positivos para as organizações (WHEATLEY, 2006, 2006a). Ainda hoje, encontramos organizações ancoradas e sustentadas por esse pensamento, em que causa e efeito tem força de lei, em que números são poderosos e as empresas são regidas pelo determinismo, pela previsão e pela separação. Sob essa perspectiva, a dimensão humana, a experiência e a relação são relegadas a um plano secundário. Para Morin (2007, p. 87).

Não temos de um lado o indivíduo, de outro a sociedade, de um lado a espécie, do outro os indivíduos, de um lado a empresa com seu diagrama, seu programa de produção, seus estudos de mercado, do outro seus problemas de relações humanas, de pessoa, de relações públicas. Os dois processos são inseparáveis e interdependentes.

A organização, na visão de Morin (2007), é um mecanismo vivo, onde ordem e desordem convivem, pois “num universo de pura ordem, não haveria inovação, criação, evolução. Não haveria existência viva nem humana” (MORIN, 2007, p. 89)

No mundo empresarial é comum encontrarmos organizações com uma visão de gestão do século XVII, onde as empresas eram percebidas como máquinas, bem como as pessoas que dela faziam parte. O modelo taylorista e fordista das relações de trabalho, padronizado e extremamente técnico ainda permeia grande parte das empresas, embora o discurso seja outro: o da necessidade de mudança e de transformação constante. Todos buscam a diferenciação e a inovação¹⁰ – termo

¹⁰ Embora em alguns momentos da pesquisa, utilizemos o termo inovação, o que nos interessa aqui é a essência de seu significado, a mudança. De acordo com Ferreira (2010, p. 428), inovação é “o ato ou efeito de inovar. Novidade”. Já inovar, significa “introduzir novidade em”.

recorrente nas falas dos principais executivos de grandes organizações. Porém, “diante de qualquer problema, saltamos imediatamente para soluções técnicas, mesmo que a tecnologia tenha sido a causa inicial do problema” (WHEATLEY, 2006, p. 27), e esquecemos a dimensão humana da vida organizacional.

A imagem mecânica que temos de nós mesmos levou a uma vida organizacional em que se procura ignorar a realidade profunda da existência humana. Ignoramos as buscas e questões espirituais que as pessoas trazem para o trabalho; ignoramos sua necessidade de amor e reconhecimento; fingimos que as emoções não fazem parte da vida profissional; fazemos de conta que não temos família, nem crises de saúde, nem preocupações profundas [...] Queremos uma história de dimensões simples: pessoas vistas como máquinas e controladas para funcionar com eficiência e previsibilidade (WHEATLEY, 2006, p. 28-29).

Neste contexto, acreditamos que é preciso perceber a organização como um agente vivo, em estado permanente de transformação, reconfiguração e mudança, visto que essas são condições que parecem ser essenciais para a sua consolidação no mercado. De acordo com Capra (2002, p. 112),

Os sistemas vivos criam-se ou recriam-se continuamente mediante a transformação ou a substituição dos seus componentes. Sofrem mudanças estruturais contínuas ao mesmo tempo que preservam seus padrões de organização em teia. Compreender a vida é compreender seus processos intrínsecos de mudança. Parece que a mudança das organizações começará a ser vista sob nova luz quando compreendermos claramente em que medida e sob que aspectos as organizações humanas podem ser consideradas “vivas”.

Fica evidente, portanto, a necessidade de ultrapassar a visão de organização enquanto um sistema mecânico. Para o autor, “a visão do universo como um sistema mecânico composto de peças elementares determinou e moldou a nossa percepção da natureza, do organismo humano, da sociedade e também da empresa” (CAPRA, 2002, p. 114). Este pensamento é parte do paradigma mecanicista, desenvolvido por

Descartes¹¹ e Newton no século XVII, dominando as teorias clássicas da administração por muitos anos, em que as organizações eram percebidas como partes de um sistema preciso (CAPRA, 2002).

Importante fazer aqui uma observação sobre as teorias destes estudiosos que durante muitos anos influenciaram o pensamento e as pesquisas em diversas áreas. René Descartes (1596-1650) foi um filósofo e matemático que acreditava na certeza do conhecimento científico, através de um método racional e dedutivo. Para ele, ciência era sinônimo de matemática e o mundo era considerado uma máquina:

Para Descartes, o universo material era uma máquina e nada mais que uma máquina. Não havia propósito, nem vida, nem espiritualidade na matéria. A natureza funcionava de acordo com leis mecânicas, e tudo no mundo material podia ser explicado em função do arranjo e do movimento de suas partes (CAPRA, 2014, p. 49).

Ainda, esta visão mecanicista da matéria foi estendida por Descartes para os organismos vivos – considerados também como máquinas (CAPRA, 2014).

Já para Isaac Newton (1642-1727), também matemático e físico,

todos os fenômenos físicos são reduzidos ao movimento dessas partículas materiais, causados pela sua atração mútua – isto é, pela força da gravidade. O efeito dessa força sobre uma partícula ou sobre qualquer outro objeto material é descrito matematicamente pelas equações do movimento de Newton. Essas leis eram consideradas leis fixas, de acordo com as quais os objetos materiais se moviam, e se pensava que elas respondiam por todas as mudanças observadas no mundo físico (CAPRA, 2014, p. 54).

¹¹ O próprio título da obra de Descartes (1996) já remete ao seu posicionamento racionalista: *Para Bem Conduzir a Razão e Procurar Verdade nas Ciências*. O autor acredita que a razão é um instrumento universal, com ênfase nas relações de causa e efeito.

Assim, durante alguns séculos, este paradigma absolutista interferiu na maneira de pensar e explicar o mundo – incluindo a percepção de organização enquanto um sistema mecânico, composto de partes/engrenagens, que funcionam de acordo com determinadas leis.

Com o desenvolvimento e contribuições da nova ciência, evidenciada por Wheatley (2006a), que vêm da física, da biologia e da química, nos interessa em especial o campo da física, com enfoque na mecânica quântica, em oposição ao pensamento newtoniano:

Uma das principais diferenças entre a nova ciência e o newtonianismo é a concentração mais no holismo do que nas partes. Compreendem-se os sistemas como sistemas inteiros, dando-se atenção às relações existentes no interior das redes que se formam nesses sistemas (WHEATLEY, 2006a, p. 32).

No mundo quântico, “a relação é o determinante fundamental de todas as coisas. As partículas subatômicas só assumem uma forma e só são observadas na medida em que se relacionam com alguma outra coisa. Elas não existem como ‘coisas’ independentes” (WHEATLEY, 2006a, p. 32).

Ou ainda, “a física clássica estuda um mundo de coisas e o modo como funcionam as influências formadas a partir das separações” (WHEATLEY, 2006a, p. 52). Já o mundo quântico, “demoliu o conceito de que somos indivíduos separados. Na vasta teia da vida, um número cada vez maior de relações espera por nós” (WHEATLEY, 2006a, p. 60).

Capra (2002) também faz referência à física quântica. Para ele,

[...] é preciso que dentro da organização haja uma certa abertura às perturbações, para que o processo se desencadeie; [...] A abertura inicial às perturbações do ambiente é uma propriedade básica de todas as formas de vida. Os organismos vivos têm de permanecer abertos a um fluxo constante de recursos (energia e matéria) para

continuar vivos; as organizações humanas têm de permanecer abertas a um fluxo de recursos mentais (informações e ideias), e também aos fluxos de energia e matérias que fazem parte da produção de bens ou serviços. A abertura da organização a novos conceitos, novas tecnologias e novos conhecimentos é um indício da sua vida, da sua flexibilidade e da sua capacidade de aprendizado (CAPRA, 2002, p. 128).

A noção de instabilidade se refletiu em um grupo de físicos quânticos¹², na década de 20 do século passado, que passou a entender e compreender o mundo atômico desta forma: instável e imprevisível, diferente do pensamento recorrente até então – linear, controlado e mecânico.

De acordo com a teoria quântica, a matéria nunca está imóvel. [...] a física moderna, de maneira alguma, concebe a matéria como passiva e inerte, mas vê nela a presença de movimentos contínuos [...] Há estabilidade, mas essa estabilidade é manifestação de um equilíbrio dinâmico, e quanto mais nós nos aprofundamos na matéria, mais precisamos compreender sua natureza dinâmica para compreender seus padrões (CAPRA, 2014, p. 107).

É a partir desta perspectiva da física quântica, que percebemos as relações no interior das organizações. Para Capra (2002, p. 116), entender as organizações como máquinas

não deixa espaço para as adaptações flexíveis, para o aprendizado e para a evolução, e não há dúvida de que as empresas administradas de maneira puramente mecânica não têm condições de sobreviver no ambiente econômico de hoje em dia, que é complexo e orientado para o conhecimento e muda rapidamente.

¹² “A teoria quântica foi formulada durante as três primeiras décadas do século XX por um grupo internacional de cientistas, que incluíam Niels Bohr da Dinamarca, Max Planck, Albert Einstein e Werner Heisenberg da Alemanha, Louis de Broglie da França, Erwin Schrödinger e Wolfgang Pauli da Áustria, e Paul Dirac da Inglaterra” (CAPRA, 2014, p.101).

Já para Wheatley (2006a, p.35)

A medida que deixamos para trás o modelo mecanicista das organizações, e a ideia de trabalhadores como engrenagens substituíveis do maquinário de produção, começamos a ver nós mesmos em dimensões muito mais ricas, a apreciar a totalidade que somos e, quem sabe, a planejar organizações que honrem e façam uso dessa grande dádiva que é aquilo que, na qualidade de seres humanos, todos nós somos.

Para a referida autora (WHEATLEY, 2006), existem três condições e princípios para que as organizações se auto-organizem: a identidade, a informação e as relações entre as pessoas.

A identidade diz respeito à capacidade geradora de sentido da organização. Ela vai além da missão, visão e valores e busca identificar qual o propósito, qual o sentido da organização. A informação é elemento vital para qualquer organização, tendo em vista que ela se transforma/se constitui em combustível para o processo de auto-organização.

É só quando a informação pertence a todos que as pessoas podem se organizar de maneira rápida e eficaz em torno de mudanças de ambiente e de mudanças relativas aos clientes e à concorrência. As pessoas precisam ter acesso a informações que ninguém sabia que viriam a precisar: nem elas mesmas sabiam, até o último momento (WHEATLEY, 2006, p. 45).

Já as relações entre as pessoas é o que dá conta da necessidade que temos de conviver com o outro, e mais do que isto, o que cria a conexão para que a identidade e a informação circulem. É importante ressaltar que estas três dimensões estão entrelaçadas:

As novas relações multiplicam as conexões no interior do sistema, criando informações que afetam a identidade da organização. Do

mesmo modo, na medida em que circula livremente, a informação cria novos negócios e gera novas relações entre as pessoas. Na medida em que a organização responde a novas informações e a novas relações, sua identidade se torna mais clara, mas ao mesmo tempo se modifica (WHEATLEY, 2006, p. 46-47).

Este conjunto de relações que compõem o espaço organizacional são, portanto, compostos por grupos de pessoas que se unem para atingir, para além dos objetivos organizacionais, os seus próprios objetivos, o que dificulta o comando e o controle, presentes em organizações newtonianas.

Em um estudo mais recente, Laloux (2017) relaciona o desenvolvimento e a evolução das organizações ao estágio de consciência da humanidade: “As organizações como as que conhecemos hoje são simplesmente expressões da nossa visão de mundo atual, nosso estágio atual de desenvolvimento (LALOUX, 2017, p. 13). Para classificar cada um dos estágios de consciência, e suas respectivas organizações, o autor utiliza cores, conforme Quadro 1.

QUADRO 1 – ESTÁGIOS DE CONSCIÊNCIA X ORGANIZAÇÕES

	Exemplos atuais	Principais avanços	Metáfora Orientadora
<p>Organizações Vermelhas Constante exercício do poder pelo chefe para manter tropas na linha. O medo é a ligad organização. Altamente reativa, foco no curto prazo. Próspera em ambientes caóticos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Máfias - Gangues de rua - Milícias tribais 	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão do trabalho - Autoridade de comando 	<ul style="list-style-type: none"> - Alcateia
<p>Organizações Âmbaras Papeis altamente formais em uma pirâmide hierárquica. Comando e controle</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Igreja Católica - Forças Armadas - Maioria das agências governamentais 	<ul style="list-style-type: none"> - Papeis formais (hierarquias estáveis e escaláveis) 	<ul style="list-style-type: none"> - Forças Armadas

de cima para baixo (o que e como). Estabilidade valorizada acima de tudo por meio de processos rigorosos. Futuro é repetição do passado.	- Sistemas de escolas públicas	- Processos (perspectivas de longo prazo)	
Organizações Laranjas 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).	- Companhias multinacionais - Escolas autônomas	- Inovação - Responsabilização - Meritocracia	- Máquina
Organizações Verdes Dentro da estrutura da pirâmide clássica, foco na cultura e no empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários.	- Organizações direcionadas pela cultura (Exemplos: Southwest Airlines, Ben & Jerry's)	- Empoderamento - Cultura direcionada por valores - Modelo de stakeholders	- Família
Organizações Teal ?	 ?	 ?	 ?

Fonte: Laloux (2017, p. 35)

As Organizações Vermelhas, onde se destacam as relações de poder, evoluíram até chegar ao estágio atual, que seriam as Organizações Verdes, onde o foco está na cultura e na motivação dos funcionários, passando pelas Organizações Âmbaras, com predomínio do controle e do comando, e pelas Organizações Laranjas, com foco na concorrência. Isso não impede que, embora o estágio atual se caracterize pelas Organizações Verdes, ainda encontremos organizações vermelhas, âmbaras e

laranjas. O que determina o estágio a partir do qual a organização atua é “o estágio através do qual sua liderança tende a olhar para o mundo. [...] Isto significa que uma organização não pode evoluir além do estágio de desenvolvimento do seu líder” (LALOUX, 2017, p. 41). Também é possível associar que as primeiras (identificadas como Vermelhas e Âmbaras), foram as organizações que surgiram dentro de um sistema mecanicista, voltadas para a produção e ‘funcionando’ (grifo nosso) como verdadeiras máquinas. À medida que o mercado foi evoluindo, as organizações igualmente passaram a considerar a concorrência, os processos, a gestão e a inovação como dimensões a serem aprimoradas.

Laloux (2017) propõe um novo estágio de consciência humana, que surge depois do estágio verde, que são as Organizações *Teal*¹³. Na figura apresentada, encontramos pontos de interrogação na caracterização destas organizações, e isso parece significar que ainda há muito o que ser descoberto, que não sabemos o que está por vir. Nesse estágio, as organizações passaram por três grandes avanços, conforme quadro a seguir:

QUADRO 2 – AVANÇOS DAS ORGANIZAÇÕES *TEAL*

Autogestão	Organizações <i>Teal</i> encontraram a chave para operar de forma eficaz, mesmo em larga escala, com um sistema baseado em relações entre pares, sem a necessidade de hierarquia ou consenso.
Integralidade	[...] A racionalidade é reinante, enquanto nossas emoções, intuições e espiritualidade se sentem indesejáveis, fora do lugar. As Organizações <i>Teal</i> desenvolveram um consistente conjunto de práticas que nos convidam a recuperar nossa integralidade interior e a trazer tudo o que somos para o ambiente de trabalho.
Propósito Evolutivo	Organizações <i>Teal</i> são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e a compreender o que a

¹³ Teal, em português, seria a cor verde-azulado.

	organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir.
--	--

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Laloux (2017, p. 56)

Nesses casos, as organizações reduzem a necessidade de controle, além dos processos de decisão deixarem de ser *externos* para serem *internos* (termos utilizados pelo autor), agindo com coerência, na “busca significativa de quem nós somos e qual é o nosso propósito na vida. O principal objetivo [...] nos tornarmos a mais verdadeira expressão de nós mesmos (LALOUX, 2017, p. 45).

Para que as organizações consigam atingir o estágio de uma Organização *Teal*, apenas duas condições são necessárias: tanto a alta liderança, como os proprietários precisam adotar os princípios desta visão *Teal*. Nesse sentido, é a visão e a percepção de mundo da liderança que vai determinar o futuro da organização (LALOUX 2017). Assim, mais uma vez, destacamos a importância de estudos sobre a figura do líder, especialmente na dimensão do sensível.

2.2 Mudança Organizacional

Na contemporaneidade, a sobrevivência de uma organização depende da sua capacidade de transformação e adaptação. O termo inovação é pauta em grande parte das organizações, porém a novidade e a mudança (conceitos inerentes à expressão) acabam ficando apenas no discurso. A mudança organizacional é um processo intrínseco à organização, que muitas vezes acontece de forma exógena (de fora para dentro, por exigência do mercado), mas que também pode ocorrer como um processo de dentro para fora, partindo de uma necessidade interna da organização – o que Johann et al. (2015) chama de mudança organizacional planejada. No caso de

um processo de mudança de fora para dentro, ela não pode ser controlada, mas pode ser gerenciada e administrada pelas lideranças. Estes processos de mudança podem garantir a sobrevivência da empresa, bem como dar conta de assegurar a sua capacidade competitiva, diante da realidade contemporânea de constante adaptação e transformação do mercado.

Em um mundo onde a incerteza faz parte do cotidiano, é mais cômodo e menos arriscado manter o velho modelo de organização, do território conhecido do comando e do controle. São outros tempos em que é preciso entender a organização como um sistema vivo (MORIN, 2007), em estado permanente de transformação e reconfiguração. De acordo com Wheatley (2006):

Quando paramos de tratar as organizações e as pessoas como máquinas e adotamos o paradigma dos sistemas vivos, a mudança organizacional deixa de ser um problema. Usando essa nova visão de mundo, é possível criar organizações ricas em pessoas capazes de se adaptar às necessidades, alertas às mudanças do ambiente, capazes de inovar estrategicamente. É possível trabalhar com o potencial inovador que existe em todos nós e usá-lo para resolver problemas significativos (WHEATLEY, 2006, p. 75).

O tema mudança organizacional é um assunto que movimenta o mercado desde as décadas de 80 e 90 do século XX, porém o foco das discussões se restringia na época apenas aos aspectos técnicos do processo, sem considerar a dimensão humana (GALPIN, 2000). Desta forma, consideramos pertinente apresentar alguns autores citados por Wood Jr. (2009) e suas contribuições na formulação do conceito de mudança organizacional¹⁴, que reforçam este enfoque técnico do processo presente nas décadas mencionadas.

¹⁴ Wood Jr. (2009) apresenta em seu trabalho 15 autores e suas respectivas concepções sobre o termo, mas destacamos aqui aqueles considerados mais significativos para a pesquisa e que se enquadram no contexto atual, considerando ambas as dimensões – técnica e humana.

QUADRO 3 – CONCEITOS DE MUDANÇA ORGANIZACIONAL

AUTOR	IDEIA CENTRAL
Basil e Cook (1974)	Os principais elementos da Mudança Organizacional são a tecnologia, o comportamento social e as instituições e estruturas.
March (1981)	As mudanças não podem ser arbitrariamente controladas; ocorre como resposta a alterações do meio ambiente.
Elliott (1990)	Mudança Organizacional é um evento psicológico complexo, um verdadeiro choque, cujo efeito pode e deve ser minimizado se convenientemente gerenciado.
Brown (1991)	Explora o impacto das inovações tecnológicas na Mudança Organizacional.
Harari (1991)	Critica a adoção de planos que se apoiam em modas passageiras; deve ser encarada como processo e caracterizada pelo princípio da melhoria contínua.
Herzog (1991)	Mudança no contexto organizacional engloba alterações fundamentais no comportamento humano, nos padrões de trabalho e nos valores em resposta a modificações ou antecipando alterações estratégicas, de recursos ou de tecnologia.

FONTE: Elaborado pela autora, a partir de Wood Jr. (2009, p. 7-9).

Cabe destacarmos que alguns autores já associavam a mudança ao desenvolvimento da tecnologia – Brown (1991); Herzog (1991), e passíveis de controle. Mas também evidenciamos alguns aspectos em comum com as ideias que são trabalhadas atualmente, especialmente no que diz respeito ao comportamento humano – Basil e Cook (1974); Elliott (1990); Herzog (1991) – e às mudanças externas – March (1981).

Galpin (2000), por sua vez, já sinalizava que a mudança organizacional ocorre em dois níveis: no estratégico e no local – também chamado pelo autor de operacional. As mudanças no nível estratégico envolvem as equipes, os processos de comunicação e liderança e a cultura organizacional. As mudanças no nível operacional “incluem a definição de objetivos, avaliação de indicadores, o

fornecimento de *coaching*¹⁵ e *feedback* e a gestão de recompensas e do reconhecimento” (GALPIN, 2000, p. 22), ou seja, podemos considerar o nível operacional como a implementação da análise pensada no nível estratégico – este último, o estratégico, é o que nos interessa nesta pesquisa: a mudança enquanto processo, e não o seu objetivo final, que torna-se indiferente para a pesquisa.

Em uma perspectiva contemporânea, Johann et al. (2015, p. 53) faz uma analogia com a teoria da sobrevivência, de Charles Darwin: “Não são as empresas que detenham *know-how* superior e tampouco as mais fortes e de maior tamanho que irão sobreviver, mas sim aquelas organizações que melhor souberem se adaptar às mudanças que se processam no macroambiente”. O autor também destaca que

as mudanças organizacionais podem ser das seguintes naturezas: absorção de nova tecnologia; busca de melhoria nos processos operacionais; incorporação de outras empresas e reorganização – ou reestruturação – da organização para dotá-la de maior racionalidade nos macroprocessos e controles (JOHANN ET AL., 2015, p. 55-56).

Para o autor, o importante é que a mudança irá causar um impacto direto na cultura da empresa, e destaca seis etapas deste processo de mudança (QUADRO 4).

QUADRO 4 – ETAPAS DO PROCESSO DE MUDANÇA

Etapas	Especificidades
Conscientização da alta administração da empresa	As pessoas que integram cargos diretivos na organização devem estar convictas dos benefícios decorrentes do desenvolvimento de um programa continuado de gestão da cultura organizacional. Isso pode ser obtido mediante

¹⁵ Importante destacar que diversas críticas estão sendo feitas aos movimentos de coaching. A revista Exame publicou uma matéria sobre o tema, com o título “A banalização do coaching” (2016). O texto apresenta uma entrevista com Jorge Oliveira, ex-presidente da ICF no Brasil (International Coach Federation), que afirma que “O coaching virou remédio para tudo. Com isso, a gente perde efetivamente sua contribuição. Há uma série de possibilidades de intervenções nas empresas, como mentoring e outros tipos de treinamento, mas como o coaching é mais abrangente começa a existir uma confusão”. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/a-banalizacao-do-coaching/>. Consulta em 29/10/2019.

	desenvolvimento de <i>workshop</i> específico, no qual um facilitador com <i>expertise</i> na área de gestão da cultura apresenta metodologia específica e relata casos de sucesso em diversas organizações que passaram a gerir planejadamente sua cultura.
Aval da presidência da empresa	O presidente da empresa deve demonstrar ao público interno que apoia a criação e o desenvolvimento de um programa de gestão da cultura da organização.
Disseminação da expertise	A metodologia de gestão da cultura é disseminada – via treinamento – entre os gestores e líderes, nos diversos níveis e áreas da empresa.
Desenvolvimento da ‘cultura de devoção’	Esta etapa é adequadamente cumprida mediante competente gestão da cultura organizacional, na qual é colocada em prática, nas diversas áreas da organização, a metodologia que permita criar e manter – em todo o seu quadro funcional – atitude coletiva proativa. Na ‘cultura de devoção’ as pessoas sentem-se pertencentes a algo maior e apresentam orgulho em integrar a organização.
Ancoragem da mudança organizacional na cultura da empresa	Cada projeto de mudança organizacional deve ser avaliado quanto a seu impacto na cultura da empresa, verificando-se a necessidade de promover ajustes na própria cultura para suportar a mudança organizacional pretendida. Recomenda-se que a respectiva mudança organizacional venha a integrar a cultura da empresa na forma de um renovado propósito estratégico [...].
Comunicação contínua ao público interno	A mudança organizacional planejada, sintetizada num propósito estratégico desafiante e mobilizador, deve permear os corações e mentes dos funcionários, mediante comunicação contínua e ativação de diversos mecanismos (ferramentas gerenciais) de gestão da cultura da empresa.

FONTE: Johann et al. (2015, p. 59-60)

Estas etapas e todos os processos estabelecidos para a mudança organizacional dependem do comportamento das pessoas envolvidas, e por isso precisam ser acompanhados de forma contínua. E ainda, nessas etapas apresentadas pelo autor, destacam-se justamente questões relacionadas à comunicação e à cultura empresarial, elementos que serão abordados na sequência e que por nós são considerados essenciais à mudança.

Chamamos a atenção para a etapa que Johann et al. (2015) identifica como ‘cultura da devoção’, na qual a equipe precisa ser estimulada para este processo e, a partir disso, ter uma atitude proativa. Sob nossa perspectiva, o termo ‘devoção’ muitas vezes nos remete à religião, a uma adoração, algo relacionado à emoção e ao irracional. Talvez nesse sentido, a palavra mais apropriada pudesse ser o comprometimento, termo que o próprio autor usa para caracterizar o comportamento da liderança. Ainda, para o autor “O processo de mudança organizacional planejada depende da competente comunicação¹⁶ com o quadro funcional, com especial ênfase no papel dos gestores e líderes como modelos sociais [...]” (JOHANN ET AL., 2015, p. 63).

Acompanhando todos estes estudos na área de mudança organizacional, e junto com o desenvolvimento da tecnologia, também observamos, a partir dos anos 90, processos alternativos “em resposta àqueles tradicionais, considerados excessivamente regrados, lentos, burocráticos e inadequados à natureza da atividade” (GOMES, WILLI, REHEM, 2014, p. 3).

É neste contexto que, a partir dos anos 90, surgiram os chamados Métodos Ágeis, introduzindo uma nova visão sobre como desenvolver *software*. Ser ágil está associado a uma mudança cultural, a uma nova forma de pensar. O que diferencia os Métodos Ágeis dos outros métodos (também conhecidos como tradicionais ou prescritivos) é o enfoque maior nas pessoas e não em processo, e o seu conjunto de valores, princípios e práticas. Isso possibilita a adaptação a novos fatores decorrentes do desenvolvimento do projeto (em vez de procurar prever tudo o que pode acontecer) e a rápida resposta às constantes mudanças do mercado (PRIKLADNICKI, WILLI E MILANI, 2014, p. xix).

A citação anterior e o Quadro 5 (apresentado na sequência) destacam a diferença entre os métodos tradicionais e os métodos ágeis para o desenvolvimento

¹⁶ Aqui uma outra crítica pode ser feita ao termo utilizado pelo autor. Com esta expressão, “competente comunicação”, nos parece que para ele, a comunicação assume uma função apenas instrumental, tratada como uma ferramenta.

de *softwares*. E embora a expressão *metodologias ágeis* tenha sua origem relacionada à área da tecnologia, muitos conceitos trabalhados pela área foram incorporados hoje à realidade de diversas organizações, especialmente àquelas que estão atentas aos processos de mudança exigidos pelo mercado.

QUADRO 5 – MÉTODOS TRADICIONAIS X MÉTODOS ÁGEIS

	TRADICIONAL	METODOLOGIAS ÁGEIS
Pressupostos Fundamentais	Sistemas totalmente especificáveis, previsíveis; desenvolvidos a partir de um planejamento extensivo e meticuloso	Software adaptativo e de alta qualidade; pode ser desenvolvido por equipes pequenas utilizando os princípios da melhoria contínua do projeto e testes orientados a rápida resposta a mudanças
Controle	Orientado a processos	Orientado a pessoas
Estilo de gerenciamento	Comandar e controlar	Liderar e colaborar
Gestão do conhecimento	Explícito	Tácito
Atribuição de papéis	Individual – favorece a especialização	Times auto-organizáveis – favorece a troca de papéis
Comunicação	Formal	Informal
Ciclo do projeto	Guiado por tarefas ou atividades	Guiado por funcionalidades do produto
Modelo de desenvolvimento	Modelo de ciclo de vida (Cascata, Espiral, ou alguma variação)	Modelo interativo e incremental de entregas
Forma/estrutura organizacional desejada	Mecânica (burocrática com muita formalização)	Orgânica (flexível e com incentivos a participação e cooperação social)

Fonte: Prikladnicki, Willi e Milani, 2014, p. xxii.

Comparando as duas metodologias, destacamos que quando é abordado o estilo de gerenciamento, os métodos tradicionais se relacionam ao controle e ao comando, já nas metodologias ágeis, de acordo com os autores, observamos a necessidade de uma liderança colaborativa. Ou seja, identificamos a valorização das pessoas e um incentivo à participação social, e neste contexto, o papel do líder emerge.

Ao realizarmos o nosso primeiro movimento interpretativo, acreditamos ser possível, aproximar essa abordagem com as organizações quânticas, que como vimos em Capra (2014, 2002) e Wheatley (2006, 2006a), a relação é determinante para o seu desenvolvimento. A concepção de organização enquanto máquina, como um processo mecânico de causa e efeito, de controle e de separação, é abandonada para dar lugar a uma abordagem humana das/nas organizações, com um fluxo constante de energia, como um mecanismo vivo. Surge nesse contexto o conceito de Organizações *Teal* (LALOUX, 2017), onde as relações também se destacam, sem a necessidade de uma estrutura hierárquica rígida e sem a preocupação excessiva de controlar o futuro.

Nas organizações *Teal* (LALOUX, 2017), a autogestão, a integralidade e o propósito evolutivo se constituem em conceitos basilares. Consideramos esses conceitos como movimentos que favorecem e estimulam a inovação, mas principalmente (re) definem os caminhos da mudança organizacional, visto que essas organizações, principalmente no que se refere ao propósito evolutivo,

são identificadas por terem vida e senso de direção próprios. Em vez de tentar prever e controlar o futuro, os membros dessas organizações são convidados a escutar e a compreender o que a organização quer se tornar e a qual propósito ela quer servir (LALOUX, 2017, p. 56).

Percebendo as organizações como um sistema vivo, vimos em Johann et al. (2015) a associação com a teoria da sobrevivência e a necessidade de adaptação às mudanças do mercado, para a sua sobrevivência. Com contribuições vindas da área de desenvolvimento de *softwares*, as metodologias ágeis acrescentam aos estudos no campo da mudança organizacional, com foco nas pessoas e nas equipes, promovendo processos de participação.

A partir desta essência relacional - que tem nas organizações quânticas e nas organizações *Teal* um espaço privilegiado - entendemos que a comunicação assume

um papel vital e estratégico para a organização e para a liderança sensível, o que justifica as reflexões no capítulo que se segue.

3 COMUNICAÇÃO E LIDERANÇA

Diante da contextualização apresentada no capítulo anterior, seguimos agora para as duas dimensões centrais desta tese: comunicação e liderança. Partimos da noção de que a liderança é um ato comunicativo, e que a liderança se efetiva a partir da relação com o outro. Nessa concepção, emerge também o conceito de cultura organizacional, que é entendida como um conceito indissociável de comunicação.

3.1 Comunicação e Cultura Organizacionais

Para dar conta da discussão acerca da liderança, é preciso considerar que a comunicação assume o protagonismo nas relações organizacionais. Para Wolton (2014),

A comunicação é uma forma de negociar nossas diferenças, de coabitar, e por isso é uma questão, antes de tudo, humana e política, não apenas técnica. [...] Adoramos a informação, mas não valorizamos a comunicação. A informação é fácil, porque é a mensagem; a comunicação é muito mais complicada e frustrante porque é a relação, é o outro.

Marcondes Filho (2008, p. 8) afirma que a “comunicação é uma relação entre pessoas, um certo tipo de ocorrência em que se cria uma situação favorável à recepção do novo”. Para Morin (2003, p.12), “o fenômeno comunicacional não se esgota na presunção de eficácia do emissor. Existe sempre um receptor dotado de inteligência na outra ponta da relação comunicacional [...]”.

Vizer (2011, p. 74), por sua vez, destaca que a vida humana, “especificamente a vida cotidiana, as relações lado a lado, as relações interpessoais e os espaços institucionais – seriam espaços ecológicos de relações, de ações e interpretações em que estaríamos imersos; tudo se resumiria a relações de comunicação”. Para o autor,

A construção da vida social a partir da perspectiva dinâmica da construção de sentido e de valor por meio do intercâmbio. [...] Na vida cotidiana, dizemos que atuamos e nos comunicamos por alguma intenção ou por algum motivo. Consideramos então que a comunicação surge de uma vontade consciente de estabelecer uma relação ou uma ação com relação a outro. Geralmente não nos comunicamos com um fim propriamente dito, mas para estabelecer ante os demais o reconhecimento de uma postura, um acordo, um valor, um sentido [...] (VIZER, 2011, p. 76).

Sodré (2002) destaca que a comunicação é “um pretexto para descobertas sobre o social”, sendo que o objeto da comunicação é a vinculação humana, ou seja,

como é que nós socialmente, e porque socialmente, estamos juntos. Qual laço faz com que, estando numa comunidade, possamos nos odiar e nos matar, mas permaneçamos juntos. Há, para além do trabalho, para além da economia, uma coisa chamada vínculo (SODRÉ, 2002).

É importante aqui trazer a noção de vínculo apresentada por Zimmerman (2010). O termo tem sua origem no latim *vinculum*, “o qual significa uma união, com as características de uma ligadura, uma atadura de características duradouras”, tendo a mesma origem que a palavra vinco, cujo termo “alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si” (ZIMMERMAN, 2010, p. 21). No contexto organizacional,

são vários os exemplos cotidianos que encontramos sobre a configuração vincular entre sujeitos e organizações. O que nos leva a acreditar que as organizações, por serem lugar de pessoas, relações de comunicação, são também, eminentemente, lugares de vínculos

emocionais e sociais, que se (re) constroem por/e em comunicação (SCROFERNEKER, AMORIM E OLIVEIRA, 2014. p. 533).

Ao tratar sobre comunicação, lasbeck (2010, p. 147) afirma que a comunicação “é um processo natural de troca de informações e que pode ser definido em várias intensidades, sob variadas ópticas e dimensões”. Para esse autor (ibidem), “não pode, todavia, ficar restrita ao campo técnico das conceituações mecanicistas, sob pena de não explicar (ou camuflar) seus objetivos mais urgentes nas relações humanas: o estabelecimento e a manutenção de vínculos”. Assim, o vínculo é um elo emocional que põe em relação duas ou mais partes/pessoas, a partir dos processos de comunicação estabelecidos entre elas.

Neste sentido, informação e comunicação são conceitos distintos, embora ainda sejam considerados como sinônimos, especialmente nos ambientes organizacionais. A informação dá conta do caráter instrumental da comunicação, e a comunicação, por sua vez, envolve o seu caráter humanista e relacional. Para Oliveira e Marchiori (2013, p. 15),

os processos comunicativos se dão entre subjetividades em determinado contexto, o que reafirma a convicção de que não é possível pensar em uma comunicação que gere consenso e ordem. Os processos comunicativos desafiam a natureza da harmonia e do controle, já que na organização coexistem arenas e lugares de fala diferentes.

Entendemos como necessário assumirmos a complexidade do processo comunicacional, partindo da noção de relacionamento e reconhecimento do outro, em um contexto específico: o contexto organizacional.

A comunicação no contexto das organizações, desempenha um papel estratégico, pois “organizações são vistas como construções discursivas, uma vez que

o discurso é a base sobre a qual a vida organizacional se constitui” (OLIVEIRA E MARCHIORI, 2013, p. 14).

De acordo com Orlandi (1999, p. 15):

[...] a palavra discurso, etimologicamente, tem em si a ideia de curso, de percurso, de correr por, de movimento. O discurso é assim palavra em movimento, prática de linguagem: com o estudo do discurso observa-se o homem falando. [...] O trabalho simbólico do discurso está na base da produção da existência humana.

Enquanto prática social, o discurso implica falar em um jogo de relações entre sujeitos e, ainda, falar em trocas simbólicas que acontecem em um contexto específico. Para Lopes (2003, p. 19), “todo uso da linguagem envolve ação humana em relação a alguém em um contexto interacional específico”. Ou ainda, “todo ato discursivo se dirige a alguém e toda prática discursiva é situada no mundo sócio-histórico e cultural em que ocorre, isto é, não ocorre em um vácuo social” (LOPES, 2003, p. 22). O discurso, portanto, é entendido como uma prática languageira que ocorre em um contexto específico e que materializa o pensar humano (CHRISTOFOLI, 2013).

Sodré (2016, p. 10) acrescenta:

[...] quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa? Essa é a situação enunciativa, da qual não dão conta por inteiro a racionalidade linguística nem as muitas lógicas argumentativas da comunicação. Aqui têm lugar o que nos permitimos designar como *estratégias sensíveis*, para nos referirmos aos jogos de vinculação dos atos discursivos às relações de localização e afetação dos sujeitos no interior da linguagem.

Ou seja, para além do processo de enunciação do discurso, é preciso entender como os sujeitos desse processo são afetados pela linguagem e pelos atos

discursivos. Assim, reafirmamos que os discursos se constituem num jogo de relações, e que as organizações são percebidas como construções discursivas.

Dentro deste contexto organizacional, Roman (2009) afirma que as organizações constituem um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. Segundo o autor,

bem-ditos são os enunciados institucionais, formais ou informais. Mal-ditos, por sua vez, são os enunciados clandestinos, boatos, rumores e as 'fofocas' que circulam na 'rádio-corredor' e em outros espaços liminares. [...] A interdição do mal-dito gera discursos não-ditos. Essa expressão silenciada, quando acumulada no tempo, prejudica o clima organizacional e traz desmotivação, comprometendo o desempenho do trabalhador (ROMAN, 2009, p. 125).

Os bem-ditos podem ser determinados pela organização, mas também são construídos pelos funcionários da empresa, através dos discursos produzidos durante o processo – e que podem assumir a condição de discurso mal-dito e/ou não-dito. Os discursos mal-ditos circulam fora dos espaços institucionais das empresas e geram desconforto a muitos profissionais em cargos de gestão, pois para eles pode significar perder o controle sobre uma determinada situação. Para Roman (2009, p. 130)

os bem-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos administrativos, os mal-ditos são produzidos na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos. Os não-ditos, por sua vez, são os enunciados interditados que fazem parte da esfera da repressão.

Esta diversidade discursiva caracteriza a organização contemporânea, sendo que o impedimento dos discursos mal-ditos tende a gerar os não-ditos. Neste sentido, a proposta de Roman (2009) não é a eliminação dos não-ditos, que são inerentes à organização, mas sim a sua redução. Esta redução dos discursos mal-ditos é de responsabilidade, também, das gerências e lideranças organizacionais.

Na pós-modernidade, as organizações passam a demandar gerentes com perfil diferente daquele exigido na modernidade. Dentre as várias mudanças nesse perfil, destaca-se a competência comunicativa, o que abrange conhecimento das possibilidades da comunicação como instrumento de gestão, habilidade para fazer articulações e promover a interação dos funcionários, além de atitude de desprendimento em relação à informação a que têm acesso para disponibilizá-la a seus funcionários. Informação deve ser compartilhada, e não utilizada como moeda de troca (ROMAN, 2009, p.151-152).

Às noções de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos apresentados por Roman (2009), acrescentamos a abordagem/concepção de Oliveira e Paula (2008, p. 21), que entendem os processos de comunicação “como os atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir dos fluxos informacionais e relacionais da organização com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação”.

Neste sentido, destacamos os termos planejados e espontâneos para dar conta de compreender a relação entre organização, comunicação e liderança. Podemos considerar os processos comunicacionais que são planejados pelas organizações, efetivados pelas lideranças, e os processos comunicacionais que são espontâneos, efetivados pelos atores organizacionais em relação. Nas palavras de Florczak (2016, p. 66), temos os “processos de interação dialógica espontânea”, onde “as construções de sentido frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais em qualquer espaço” e os “processos de interação dialógica estrategicamente gerida pela organização”.

Acreditamos que ao tratar do processo de mudança organizacional, é preciso considerar estas duas dimensões comunicacionais (planejadas e espontâneas), pois elas permitem evidenciar o papel da comunicação e dos líderes neste processo e suas capacidades (das lideranças) de gerenciamento destas dimensões. Compreendemos que para trabalhar com estas dimensões, sejam planejadas ou espontâneas, é preciso considerar a dimensão do sensível, e novamente recorreremos a Sodré (2016). Para o autor, esta dimensão diz respeito ao afeto, que vai além da razão instrumental:

Quanto [,,,] se age afetivamente, em *comunhão*, sem medida racional, mas com abertura criativa para o Outro, estratégia é o modo de decisão de uma singularidade. Muito antes de se inscrever numa teoria (Estética, Psicologia, etc.), a dimensão do sensível implica uma estratégia de aproximação das diferenças – decorrente de um ajustamento afetivo, somático, entre partes diferentes num processo [...] (SODRÉ, 2016, p. 10).

A partir da contribuição desses autores e trazendo a comunicação para o contexto da nossa pesquisa, admitimos que “a complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão” (MORIN, 2003, p. 12). Assim, um dos principais desafios das organizações está em compreender as interfaces da comunicação e as práticas cotidianas de seus atores em suas interações. Morin (2015, p.71) apresenta a noção de compreensão a partir de uma dimensão intelectual, que diz respeito ao “sentido do discurso do outro, de suas ideias, de sua visão de mundo”, e de uma dimensão humana, que diz respeito a algo subjetivo.

O autor também apresenta uma diferença entre a explicação e a compreensão. “Explicar é considerar uma pessoa ou um grupo como um objeto e aplicar-lhes todos os meios objetivos de conhecimento (MORIN, 2015, p. 73). Já a compreensão diz respeito à empatia, a abertura para o outro, a simpatia; é o reconhecimento do outro como semelhante e ao mesmo tempo como diferente. Nas palavras de Morin (2015, p. 73) “semelhante a si mesmo por sua humanidade, diferente de si mesmo por sua singularidade pessoal e/ou cultural”. E esse talvez seja um dos grandes desafios ao falarmos de mudança, comunicação e liderança: “Compreender não é compreender tudo, é reconhecer também que o incompreensível existe (MORIN, 2015, p. 82).

Sodré (2016) também alerta para o fenômeno da compreensão que, segundo o autor, é próprio da dimensão do sensível. Para ele,

[...] só se compreende no *comum*. Compreender significa agarrar a coisa com as mãos, abarcar com os braços (do latim *cum-prehendere*), isto é, dela não se separar, como acontece no puro entendimento (do latim *in-tendere*, “penetrar”) intelectual, em que

razão penetra o objeto, mantendo-se a distância, para explicá-lo (SODRÉ, 2016, p. 68 – grifos do autor).

Ou seja, a compreensão exige um vínculo com a “coisa que se aborda” (SODRÉ, 2016, p. 68). A compreensão opera em uma dimensão de caráter subjetivo e afetivo – diferente do *entendimento* e da *explicação*, que são interpretações do mundo a partir de quadros conceituais e que, podemos dizer, opera em uma dimensão de caráter racional.

Ao considerarmos o processo de comunicação enquanto interação entre os sujeitos, admitimos a impossibilidade em dissociar “suas qualidades (dos sujeitos) de portadores de memórias, história e historicidade, portanto, de cultura” (BAITELLO JUNIOR, 2005, p. 7). Sob essa perspectiva,

Comunicação e cultura constituem-se, desse modo, em esferas indissociáveis. [...] Um projeto de cultura pressupõe um projeto comunicativo, mas também todo projeto de comunicação trama junto seu projeto de cultura. Se a comunicação é construção de vínculos, a cultura é o entorno e a trajetória complexa dos vínculos, suas raízes, suas histórias, seus sonhos e suas demências, seu lastro e sua leveza, sua determinação e indeterminação (BAITELLO JUNIOR, 2005, p. 8).

A cultura, portanto, nesta pesquisa, é tratada como um conjunto de construções simbólicas, que se materializam nos discursos, que por sua vez se materializam nos processos comunicacionais. Por isso, entendemos cultura como um conjunto de significados que se (re)constituem e se (re)constroem a todo o momento, a partir de relações sociais inseridas em contextos sociais estruturados. Para Johann et al. (2015, p. 17-18),

Originalmente oriunda da antropologia, a cultura é tida como um conjunto de valores, crenças, costumes, normas compartilhados por um grupo de pessoas – ou pelas pessoas que compõem uma organização – que apresentam uma identidade em comum e uma maneira padrão de pensar, sentir e agir. [...] modelos mentais

compartilhados que levam as pessoas, numa organização, a adotar determinado comportamento. [...] O coletivo, portanto, se sobrepõe ao individual.

Thompson (2009, p. 181) apresenta uma concepção estrutural da cultura, que dá “ênfase *tanto* (grifo do autor) ao caráter simbólico dos fenômenos culturais *como* ao fato de tais fenômenos estarem sempre inseridos em contextos sociais estruturados”. Ou seja, na concepção estrutural da cultura, os fenômenos culturais são entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados. Para o autor, “estas formas simbólicas estão também inseridas em contextos e processos sócio-históricos específicos dentro dos quais, e por meio dos quais, são produzidas, transmitidas e recebidas” (THOMPSON, 2009, p. 181).

Nessa mesma linha de raciocínio, de acordo com Morgan (2000, p. 162-175):

A cultura é frequentemente reduzida a um conjunto de variáveis distintas como valores, crenças, estórias, normas e rituais, que podem ser documentados e manipulados de uma maneira instrumental. [...] A cultura não é algo que possa ser medido com uma escala, porque é uma forma de experiência vivenciada. [...] É um processo contínuo, proativo de construção da realidade. [...] Ela deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem.

Pensando a cultura a partir do contexto organizacional, entendemos que ela constitui um sistema de referências simbólicas, e “moldam as ações de seus membros” (SROUR, 2012, p. 137) e que nos remete a um processo de (re/des) construção da realidade.

Concordamos com Freitas (1999, p. 98), quando afirma que uma das funções que a cultura organizacional exerce é conseguir “a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos [...] as organizações são também espaços de

poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada”¹⁷. De acordo com a autora, é “através da cultura organizacional que se define e transmite o que é importante, qual a maneira apropriada de pensar e agir em relação aos ambientes interno e externo, o que são condutas e comportamentos aceitáveis” entre os membros que fazem parte da empresa (FREITAS, 1999, p. 97).

Nessa mesma linha de abordagem, para Enriquez (1997, p. 37), as organizações são um sistema cultural, simbólico e imaginário, que “sempre afirmaram determinados valores, trataram de dar sentido à ação de seus membros, sendo sempre o lugar de projeção de fantasmas individuais e coletivos e sempre tentaram colher as pessoas nas malhas do imaginário que elas propõem”. E ressalta que todas as organizações “tratam, consciente e voluntariamente, de construir tais sistemas a fim de modelar os pensamentos, induzir os comportamentos indispensáveis à sua dinâmica” (ENRIQUEZ, 1997, p.37).

A cultura, portanto, “condiciona o comportamento das pessoas a ponto de se admitir a constituição, derivada da cultura da empresa, de uma personalidade organizacional” (JOHANN ET AL., 2015, p. 18). Esta cultura “é testada, cultivada, mantida e transmitida aos membros de uma sociedade ou grupo” (Ibidem), sendo geralmente associada ao papel da liderança.

Assim, é preciso que o líder compreenda, no sentido atribuído por Morin (2015), a comunicação como um processo de troca e de compartilhamento, superando a noção de comunicação como instrumento e transmissão de informações. Somado a isso, de acordo com Sodré (2016, p. 12),

É particularmente visível a urgência de outra posição interpretativa para o campo da Comunicação, capaz de liberar o agir comunicacional

¹⁷ Na nossa percepção, concordamos com Freitas (1999) ao abordar a coparticipação e a convivência negociada das diferenças, mas é preciso cuidar para que esta *adesão* não seja sinônimo de *devoção*. Conforme apresentado anteriormente, Johann et al. (2015) identifica como *cultura da devoção* uma das etapas do processo de mudança, na qual a equipe precisa ser estimulada para tal, a partir de uma atitude proativa. Na nossa concepção, esta *cultura da devoção* não nos parece considerar a diversidade presente nas organizações.

das concepções que o limitam ao nível da interação entre forças puramente mecânicas e de abarcar a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto.

É um caminho teórico “que privilegia o emocional, o sentimental, o afetivo...” (SODRÉ, 2016, p. 13). E é particularmente esta percepção do sensível que queremos trazer para a pesquisa e para a temática da desta tese: a importância de uma *liderança sensível*. E acrescentamos, uma liderança afetiva, fazendo uma analogia com o pensamento de Carramenha (2016, p. 7), que distingue a comunicação efetiva (“aquela que busca produtividade, aumento dos lucros, resultados objetivos”) e a comunicação afetiva (“que se preocupa com o outro, que se preocupa como um indivíduo afeta o outro por meio das suas ações”).

Assim, para falarmos de uma *liderança sensível*, é preciso, antes, discutir e refletir teoricamente o conceito de liderança, proposta do subcapítulo a seguir.

3.2 Liderança

Bergamini (1997) traçou um breve histórico sobre os estudos de liderança e seus diferentes aspectos e, embora sendo um estudo da década de 90, consideramos pertinente trazê-lo aqui (para este breve resgate histórico das pesquisas sobre liderança). Durante muito tempo as discussões se concentraram apenas na figura do líder, admitindo uma passividade de seus liderados. Mas à medida que os estudos se desenvolveram, as pesquisas se concentraram na interação entre líder e liderado, visto que este último não era tão passivo ao líder como as pesquisas iniciais tratavam (BERGAMINI, 1997). Nesse mesmo período também avançaram os estudos sobre motivação.

[...] as teorias que valorizam a motivação dos seguidores representam um passo importante no reconhecimento de que a ligação entre líder e subordinado se faz em dupla direção, pois dessa forma o admite-se a importância das manifestações dos seguidores junto a seus líderes. [...] a partir desse momento que o seguidor deixa de ser caracterizado como um ser passivo à influência do líder, isto é, faz-se notar através da expressão dos seus desejos, bem como através das expectativas que espera serem atendidas (BERGAMINI, 1997, p. 325).

Nessa perspectiva, compreendemos que o líder não deve ser estudado como um ser isolado, e sim como àquele que se constitui a partir de relação (neste caso, relação com os seus liderados). De acordo com Macêdo et al (2003, p. 109), liderança é “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. Segundo o autor, no ambiente organizacional, os líderes tendem a assumir diferentes papéis, dependendo de sua atuação (QUADRO 6).

QUADRO 6 – PAPÉIS DA LIDERANÇA

Chefe	Alguém investido de autoridade formal que ocupa cargo previsto na estrutura organizacional e que tem autonomia para representar, comandar e decidir, no âmbito de sua função;
Gerente	É a figura do chefe reforçada pelos conhecimentos e pelo exercício pleno das funções administrativas;
Gestor-líder	Aquele que, no exercício de qualquer função de comando permanente ou temporária, formalmente designada ou não, é capaz de influenciar a equipe e, sendo por ela legitimado, representá-la e conduzi-la em uma determinada situação – por exemplo, a coordenação de um projeto ou parte dele.

FONTE: Elaborado pela autora, a partir Macêdo et al. (2003, p. 110).

De acordo com esta classificação de Macêdo et al. (2003), consideramos como líder, nesta tese, aqueles profissionais que assumem o papel de gestor-líder, pois são pessoas que influenciam a sua equipe, e por ela são legitimadas e reconhecidas. Em algumas situações também nos interessa a figura do chefe, ou seja, aquele que possui autonomia para representar e decidir, embora concordemos com Bergamini (1997, p.

323), quando afirma que “Não é a força da autoridade que os chefes, no geral, possuem [...] que dá a ele a eficácia em dirigir pessoas [...] A posição formal não garante a ninguém desempenho de verdadeiro líder. Não se pode confundir o cargo com o desempenho de quem o ocupa”.

Assim, no decorrer do trabalho, utilizaremos a expressão gestores e líderes com o mesmo sentido, embora para Srour (2012, p. 111):

Gestores não são necessariamente líderes e vice-versa. A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto da sintonia “espontânea” e informal estabelecida entre líderes e seguidores. [...] A força do líder, portanto, depende de sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar seus anseios – resulta, pois, de sua influência.

Ao falar de influência, podemos vinculá-la à questão de legitimação. É legítimo aquele que é “avaliado como correto e adequado pelos agentes sociais por ele afetados” (SROUR, 2012, p. 112). Envolve reconhecimento e aceitação.

Para Johann et al. (2015, p. 79), os gestores e líderes¹⁸ “devem se constituir em fonte de orientação, esclarecimentos e apoio, conferindo credibilidade ao processo de mudança organizacional planejada durante o período de transição para o novo cenário” e possuem como desafio principal, além do fato de ter que provocar a mudança em si, conciliar novos valores para organização e valores antigos, já sedimentados, evitando possíveis equívocos que impactem nos resultados desejados. Assim, “nos processos de mudanças, a figura do líder é imprescindível como agente de transformação e de divulgação dos benefícios que serão agregados à empresa no futuro. Ele é a referência que as pessoas buscam para trilhar os novos caminhos”

¹⁸ O autor usa a expressão modelos sociais para denominar os gestores e líderes no contexto cultural de cada organização.

(JOHANN ET AL., 2015, p. 80), e por isso necessita de uma forte estrutura emocional, dentre outras competências.

3.3 Competências da liderança

Acreditamos que o profissional em posição de liderança em uma organização necessita desenvolver competências¹⁹ para assumir esse lugar, qualificando-o para tomadas de decisão quando o desafio proposto são os processos de mudança organizacional.

De acordo com Bitencourt e Barbosa (2010), o tema competência não é recente, mas como “as organizações contemporâneas têm sido levadas à modernização e/ou adequação ao novo contexto produtivo por diferentes caminhos” o interesse pelo assunto ganhou força, visto que é preciso uma “construção de modelos que reconheçam a definição de competências como possibilidade concreta de proporcionar ganhos organizacionais” (BITENCOURT E BARBOSA, 2010, p. 175-176).

Para Zarifian (2003, p. 92-93),

A organização é um agregado de iniciativas e papéis e, portanto, de indivíduos portadores potenciais dessas iniciativas, logo, de competências. Isso é uma considerável simplificação da abordagem da organização, e por um simples motivo: os indivíduos competentes não são simplesmente locados em uma organização. Eles a

¹⁹ De acordo com o dicionário da Língua Portuguesa, competência, do latim *competentia*, significa: “1. Faculdade que a lei concede a funcionário, juiz ou tribunal para apreciar e julgar certos pleitos ou questões. 2. Capacidade, aptidão. 3. Alçada, jurisdição” (FERREIRA, 2010, p. 180).

produzem. São competentes dentro da organização e em relação a ela.

E acrescenta “a organização, como agir coletivo, se apresenta como um agregado flexível de sujeitos tomados, de certa forma, nas redes de suas iniciativas e papéis respectivos” (ZARIFIAN, 2003, p. 111). Para o autor (2001), a competência se manifesta na atividade prática, que depende de conhecimento, mas que não pode ser considerada apenas individualmente, isolando o trabalhador, e sim considerando o seu contexto de produção.

Para Bitencourt (2005, p. 24), a competência pode ser definida como

O processo contínuo e articulado de formação e desenvolvimento de conhecimentos, habilidades e atitudes em que o indivíduo é responsável pela construção e consolidação de suas competências (autodesenvolvimento) a partir da interação com outras pessoas no ambiente de trabalho, familiar e/ou em outros grupos sociais (escopo ampliado), tendo em vista o aprimoramento de sua capacitação, podendo, dessa forma, adicionar valor às atividades da organização, da sociedade e a si próprio (auto-realização).

Já para Ruzzarin e Simionovschi (2017, p. 24), competências “representam características possíveis de serem verificadas nas pessoas, incluindo conhecimentos, habilidades e atitudes que viabilizam uma performance superior”, ou ainda, para os autores

É o conjunto dos conhecimentos (saber), das habilidades (saber fazer) e das atitudes (fazer) requeridas para cada posição dentro da organização. [...] o somatório entre as competências técnicas (conhecimentos) e as competências comportamentais (habilidades e atitudes) requeridas para as entregas de cada função (RUZZARIN E SIMIONOVSCHI, 2017, p. 24).

Assim, os autores entendem que “as responsabilidades de cada cargo estariam sendo suportados pelas competências requeridas para o mesmo” (RUZZARIN E SIMIONOVSKI, 2017, p. 24).

No documento da Base Nacional Comum Curricular²⁰, elaborado pelo Ministério da Educação, do Governo Federal do Brasil, competência é definida como “a mobilização de conhecimentos (conceitos e procedimentos), habilidades (práticas, cognitivas e socioemocionais), atitudes e valores para resolver demandas complexas da vida cotidiana, do pleno exercício da cidadania e do mundo do trabalho”.

Considerando as concepções apresentadas, assumimos, portanto, que competência envolve os conhecimentos e as aptidões necessárias na busca de resultados organizacionais, sem deixar de considerar o contexto em que estão inseridos – organizações e funcionários.

Zarifian (2003) propõe um modelo de competência que se opõe ao modelo da profissão (em que o sujeito pertence a uma profissão, com relações hierarquizadas) e o modelo do posto de trabalho (em que o trabalhador ocupa uma posição e uma função definida com precisão, caracterizado pela ausência e/ou exigência de qualquer iniciativa) – este último, considerado pelo autor como o modelo predominante nas empresas atuais, onde comportamentos que exigem inventividade e iniciativa são negados e evitados.

Surge assim a noção de autonomia que, aliada à iniciativa, são elementos centrais da competência, e não podem ser entendidos como sinônimos. Iniciativa significa iniciar, “começar alguma coisa no mundo”. Autonomia é “agir por si mesmo, resolver por si mesmo”. E é de responsabilidade da empresa estimular esses comportamentos (ZARIFIAN, 2003, p. 86-87).

²⁰ <http://basenacionalcomum.mec.gov.br/a-base> (Consulta em 20/12/2019)

Para Morin (2007) a autonomia, pelo viés da complexidade, depende de condições culturais e sociais, depende do nosso conhecimento e das nossas escolhas. “Portanto, esta autonomia se alimenta de dependência; nós dependemos de uma educação, de uma linguagem, de uma cultura, de uma sociedade [...]” (MORIN, 2007, p. 66).

A competência traz um novo significado para a profissão, o que Zarifian (2003, p. 115) chama de comunidade de ação: “Um grupo projeto, por exemplo, é uma comunidade de ação que se define, ao mesmo tempo, pelo engajamento temporal no projeto (sua duração, seu adiantamento, seu futuro) e pelos efeitos procurados em conjunto (e julgados como tais na conclusão do projeto)”.

Nestas comunidades, a comunicação alimenta todas as atividades, e para o autor, comunicar “é tentar entender-se mutuamente, para realizar um acordo, tendo em vista um objetivo comum” (ZARIFIAN, 2003, p. 117). O autor compartilha a mesma noção de comunicação já apresentada anteriormente, em que informar não é comunicar²¹, e afirma que para que haja comunicação é preciso uma compreensão recíproca: “Respeitar o ponto de vista alheio é o ponto de partida de qualquer comunicação bem-sucedida; caso contrário, o fracasso estará garantido” (ZARIFIAN, 2003, p. 118).

Outra distinção importante feita pelo autor é entre competência e desempenho. Para Zarifian (2003, p. 131) o desempenho está relacionado a um resultado econômico: “Avaliar um indivíduo diretamente em relação ao seu desempenho econômico é transformá-lo em um puro instrumento, um puro meio, denegar respeito à sua individualidade, submetê-lo a uma pressão e um estresse permanentes”.

Já a competência “é a tomada de iniciativa e o assumir de responsabilidades do indivíduo sobre problemas e eventos que ele enfrenta em situações profissionais”

²¹ “A informação é uma matéria que enriquece, facilita a troca comunicacional, mas nunca a substitui. A prática central da comunicação sempre continua sendo a discussão” (ZARIFIAN, 2003, p. 120).

(ZARIFIAN, 2003, p. 139); ou seja, a competência é a articulação entre iniciativa e responsabilidade, e nesse caso assumir uma responsabilidade é responder por/responder pela iniciativa tomada e por suas consequências; assumir uma responsabilidade é manifestar uma preocupação com o outro, é assumir um papel na organização. Para Zarifian (2003, p. 141), “É porque pratico a preocupação com os outros em minhas tomadas de iniciativa que me responsabilizo por elas. Respondo perante o destinatário (cliente, usuário). Respondo do ponto de vista do meu lugar na organização e do meu campo de responsabilidade”.

O autor destaca os termos *assumir*, onde o trabalhador assume sua situação de trabalho e se responsabiliza por ela; *tomar iniciativa*, considerando que tomar iniciativa “é uma ação que modifica algo que existe, que introduz algo novo, que começa alguma coisa, que cria” (ZARIFIAN, 2001, p. 69); e *assumir responsabilidade*, onde o trabalhador reconhece sua condição responsável – de responder por alguma coisa, sendo assim, não podemos associar a responsabilidade apenas aos objetivos de desempenho da empresa, mas também entender que o trabalhador pode/deve atribuir um valor significativo para esta responsabilidade (quando um médico, por exemplo, valoriza o ato de cuidar de seu paciente, e não apenas responde a uma estrutura organizacional hospitalar).

Uma segunda abordagem de Zarifian para a definição de competência, é que ela “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). Esta noção de entendimento, cabe destacar, considera o conhecimento adquirido pelo trabalhador (individual), mas esse conhecimento deve ser contextualizado, e ele se efetiva a partir da relação com o outro (coletivo), levando em conta o comportamento do outro, ou seja, a partir das relações organizacionais.

E por fim, uma terceira abordagem do autor é que a competência é “a faculdade de mobilizar redes de atores em torno das mesmas situações, é a faculdade de fazer com esses atores compartilhem as implicações de suas ações, é fazê-los assumir

áreas de co-responsabilidade” (ZARIFIAN, 2001, p. 74). Neste sentido a tomada de responsabilidade é ao mesmo tempo individual e coletiva.

Assim, destacamos os quatro princípios que norteiam a definição de competência: a tomada de iniciativa, a tomada de responsabilidade, a cooperação e o rigor (entendido aqui como profissionalismo no comportamento do trabalhador), que gera autonomia. E salientamos que esses são os princípios que pautam o comportamento das lideranças e dos trabalhadores nas organizações.

É interessante observar que os conceitos aqui apresentados pelos diferentes autores abordam a noção de responsabilidade quando se referem às competências. E essa, portanto, se estabelece como característica essencial para o exercício da liderança, aliando conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes.

Quando falamos em liderança, fatores como poder, autoridade e responsabilidade são relacionados diretamente a tarefa de liderar (MACÊDO ET AL., 2003, p. 112):

Poder é a habilidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado com a capacidade de liderar. [...] Autoridade é o direito de comandar pessoas visando a obtenção de resultados. Já a responsabilidade pode ser entendida como a obrigação criada a partir do momento em que se aceita uma determinada parcela de autoridade.

É importante considerar esses fatores, pois ao exercer a liderança, o líder necessita, igualmente, possuir estas características (poder, autoridade e responsabilidade), e sua equipe reconhecê-lo como tal. Por outro lado, é preciso ressaltar que a questão do poder muitas vezes está associada a métodos de comando e controle, que, de acordo com Wheatley (2006), podem ter impactos devastadores. A autora entende que líderes precisam assumir uma postura colaborativa e aberta, especialmente se despindo do medo de errar (que está associado a uma ação de comando e controle) e que impede a mudança e a inovação organizacional. É preciso

dar autonomia para as pessoas que com eles trabalham, confiando em sua equipe, o que tende a gerar altos níveis de contribuição e criatividade: ter ao seu lado uma equipe qualificada e criativa, estimulada para a mudança, muitas vezes pode ser responsabilidade do líder (WHEATLEY, 2006).

O papel da liderança defendido por Johann et al. (2015, p. 88), articula algumas das características destacadas pelos autores mencionados (QUADRO 7).

QUADRO 7 – CARACTERÍSTICAS DA LIDERANÇA

Característica	Especificidades
Autoridade	conectando o cenário interno e externo da empresa, “assumindo o papel de protagonista, com discursos e práticas coerentes”.
Comprometimento	a partir de sua identificação com a missão e o propósito da empresa, “revelados na disposição para incentivar o desenvolvimento constante, por meio do próprio exemplo”;
Competência	“habilitação técnica, comportamental e cognitiva combinada com conhecimentos do mundo corporativo – visão de interdependência capaz de favorecer o resultado de todos os setores da empresa”.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Johann et al. (2015, p. 88).

É interessante mencionar que estas características citadas por Johann et al. (2015), também estão presentes nas considerações de Wheatley (2006) e Macêdo et al. (2010), porém com expressões diferentes. Macêdo et al. (2010) utiliza o termo **autoridade** e Wheatley (2006) prefere trabalhar com o termo **autonomia**, já que a autoridade muitas vezes está associada ao controle, que pode prejudicar a equipe e impedir a criatividade.

Sob nossa perspectiva e com base nos autores referenciados, o profissional que assume a posição de liderança necessita compreender profundamente a cultura organizacional, bem como conhecer a sua equipe de trabalho e as relações/disputas

de poder da organização em que atua, visto que esta posição exige também um gerenciamento de conflitos. Para Srour (2012, p. 115) os conflitos

são choques ou enfrentamentos que se dão entre agentes sociais em virtude de variadas incompatibilidades: necessidades, interesses, expectativas, valores ou personalidades. São processos de ruptura na convivência, que provocam desequilíbrios ou desestabilizam o ambiente social ou organizacional.

Ao abordar sobre poder, Castells (2009), destaca que este se baseia no controle da comunicação e da informação. A forma essencial do poder, segundo o autor, está na capacidade de modelar a mente humana.

O poder é a capacidade relacional que permite a um ator social influenciar, de forma assimétrica, nas decisões de outros atores sociais, de modo que se favoreçam a vontade, os interesses e os valores do ator que tem o poder. O poder se exerce mediante a coação (ou a possibilidade de exercê-la) e/ou mediante a construção de significado, partindo dos discursos através dos quais os atores sociais guiam suas ações (CASTELLS, 2009, p.33).

O sentimento de fazer parte de uma organização, pode significar um *status* social, mas também significar submissão a determinadas regras e padrões de comportamento impostos pela empresa. Ou seja, existe exercício de poder por parte das organizações. De acordo com Srour (2012, p. 94), o poder

é uma relação social, não uma posse unilateral, pois articula agentes com interesses diferenciados, no mais das vezes conflitantes. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer domínio sobre outros agentes. Isso significa produzir 'efeitos desejados' ou controlar as ações alheias.

Já para Johann (2015 et al., p. 87),

Considerando que as relações de poder se estabelecem por meio da autoridade e da competência, o líder precisa ser autêntico, ser capaz de protagonizar o próprio desenvolvimento para servir de inspiração, incentivo e estímulo àqueles que com ele partilham o ambiente corporativo.

Assim, na perspectiva destes três autores citados, é possível estabelecer intersecções entre as noções de liderança, poder, informação e conflito. E aqui acrescentamos a noção de comunicação. O líder é uma figura que detém o poder e é responsável por mediar conflitos. Esta mediação se dará a partir de processos comunicacionais, e a partir do compartilhamento de informações.

Gerzon (2006) define três modelos de liderança, conforme Quadro 8:

QUADRO 8 – MODELOS DE LIDERANÇA

Liderança	Características
O Demagogo	<ul style="list-style-type: none">- Exerce liderança por meio do medo, das ameaças e da intimidação.- Transforma os oponentes em bodes expiatórios.- Utiliza-se de mentiras e propaganda para desumanizar o Outro.- Recorre à violência para dominar e destruir o Outro.
O Administrador	<ul style="list-style-type: none">- Opera com base numa definição exclusiva e limitada do “nós”.- Determina os objetivos em termos de auto-interesse do próprio grupo.- Não pode ou não pretende lidar com problemas, decisões ou conflitos que estejam além de seus limites.- É produtivo e eficaz apenas em casa.
O Mediador	<ul style="list-style-type: none">- Esforça-se para agir em nome do todo, não apenas das partes.- Pensa de forma sistêmica e se dedica a um aprendizado contínuo.- Transmite confiança ao promover o diálogo entre as facções.- Busca inovação e oportunidades para transformar o conflito.

FONTE: Gerzon (2006, p. 21; 36; 53)

Para o autor, o grande desafio das lideranças é lidar com a diferença dentro das organizações, e assim propõe um novo modelo de liderança “que tenha como objetivo principal administrar conflitos e diferenças” (GERZON, 2006, p.12), “capaz de transformar o conflito em força positiva para atingir propósitos maiores” (GERZON, 2006, p. 53), e isso feito através do diálogo, ou seja, da comunicação.

Embora seja uma obra pautada nas questões de ferramentas, com características de “manual”, torna-se interessante pela perspectiva do conflito – e da comunicação como maneira de mediá-lo. O autor afirma: “Quando peço às pessoas que já vivenciaram o conflito para resumir em uma só palavra o que acreditam ser o jeito mais efetivo de lidar com a situação, a palavra que ecoa pela sala é *comunicação*” (GERZON, 2006, p. 147, grifo do autor).

Ele também destaca uma diversidade de ferramentas²² para o mediador lidar com o conflito, apresentadas no Quadro 9:

QUADRO 9 – FERRAMENTAS DO MEDIADOR

Ferramenta	Papel
Visão integral	Assumir o compromisso em considerar todos os lados do conflito, em toda a sua complexidade – tanto racional quanto emocionalmente. p. 65
Raciocínio sistêmico	Identificar todos (ou tantos quanto possível) os elementos importantes relacionados à situação de conflito e compreender as relações entre tais elementos. p. 85
Presença	Aplicar nossos recursos mentais, emocionais e espirituais para presenciar o conflito do qual passamos a fazer parte. p. 101
Questionamento	Levantar questões que esclareçam as informações essenciais sobre o conflito e vitais para compreendermos como transformá-lo. p. 124

²² É importante destacar aqui que usamos a mesma palavra escrita pelo autor (*ferramenta*), mas discordamos do seu uso, pois no nosso entendimento essa expressão nos remete à dimensão instrumental da comunicação.

Conversa�o consciente	Ter consciência da ampla variedade de maneiras de falar e ouvir. p. 145
Diálogo	Comunicar-se de forma a catalisar a capacidade humana de inovar e estabelecer liga�es. p. 174
Liga�o	Desenvolver parcerias e alianças que cruzem as fronteiras que dividem uma organiza�o ou comunidade. p.196
Inova�o	Promover revolu�es sociais e empresariais que criem novas op�es para resolver os conflitos. p. 215

FONTE: Gerzon (2006)

De todas as “ferramentas” apresentadas, destacamos aqui as etapas de conversa o consciente e diálogo, pois são os elementos que se relacionam diretamente com a nossa pesquisa. A conversa o consciente diz respeito a uma diversidade nas formas de discurso como alternativas da liderança de como falar e como ouvir. Já o diálogo diz respeito a capacidade de comunica o, considerando as diferenças de todos os participantes envolvidos no processo, na busca pela verdade e pela confiança na figura do líder (GERZON, 2006). Mais uma vez o autor usa um quadro para elencar as oito formas possíveis de discurso, conforme podemos ver a seguir.

QUADRO 10 – AS OITO FORMAS DE DISCURSO

As oito formas de discurso	
1. Troca de insultos	<ul style="list-style-type: none"> - Guerra de palavras – a linguagem como arma - Ataques verbais contra a outra “parte” - Viola�es de códigos de decência e verdade são comuns - “Ataques violentos e fortuitos” = nenhum senso de responsabilidade
2. Debate	<ul style="list-style-type: none"> - Grande polariza�o das “partes”, prós e contras sobre os assuntos - Busca pelo monopólio da verdade – certo versus errado - Focado em vencer, e não em fazer concessões - Não há ameaças verbais nem violências físicas de fato
3. Apresenta�o / P&R	<ul style="list-style-type: none"> - Uma pessoa (ou “pequeno grupo”) domina o discurso

	- A plateia pode questionar os oradores (P&R)
4. Discussão	- Não inclusiva: alguns dominam, outros nunca falam - O objetivo é compartilhar as informações, não tomar decisões
5. Negociação	- Resolução de disputas por meio de consenso - Organização com dois (ou mais) “lados” à mesa - Há disposição para fazer concessões - O objetivo é um acordo duradouro para todos os stakeholders
6. Conselho	- Processo estruturado que inclui todas as opiniões - Estabelece valor de pontos de vista diversos - Nenhuma oportunidade para reação imediata ou réplica - Adota escuta atenta e respeito mútuo
7. Diálogo	- Pergunta, não defende, conduzindo a novas opiniões - Envolve não fazer julgamentos precipitados - Desenvolve uma base de conhecimento compartilhada mais ampla - Identifica problemas mais profundos que necessitam de resolução
8. Silêncio reflexivo	- Invocação do silêncio para um tom de mudança e conscientização - Pode envolver o uso de palavras como “benção” - Pode ser aliado a um pedido de pausa para reflexão

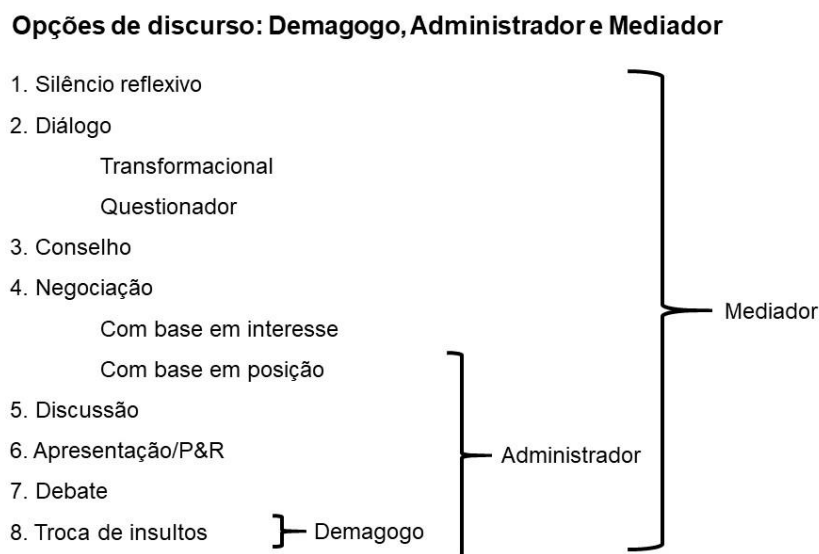
Fonte: Gerzon (2006, p. 151 – grifos do autor)

A partir destas oito formas, Gerzon (2006) faz uma relação entre os tipos de líderes apresentados anteriormente (Demagogo, Administrador e Mediador), e os tipos de discursos utilizados por cada um deles. O autor destaca que o líder Mediador é aquele mais eficaz²³, porque utiliza quase todas as ferramentas (FIGURA 1).

²³ Cabe ressaltar que, seguindo as definições de Kunsch (2003, p. 205), “Eficiência significa fazer bem-feito, de maneira adequada, com redução de custos, desempenho competente e rendimento técnico. Eficácia liga-se a resultados – em função dos quais é preciso escolher alternativas e ações corretas [...]. Efetividade relaciona-se com a permanência no ambiente e a perenidade no tempo, no contexto da obtenção dos objetivos globais”.

Embora apresentando uma visão muito reducionista do processo de comunicação²⁴, como se estes discursos fossem meras opções/ferramentas à disposição do líder, como se ele estivesse diante de uma prateleira onde pode escolher o que usar, a visão de Gerzon (2006) se torna significativa para esta pesquisa, pois ele propõe “um novo modelo de liderança, que tenha como objetivo principal administrar conflitos e diferenças” (GERZON, 2006, p. 12).

FIGURA 1 – OPÇÕES DE DISCURSO



Fonte: Gerzon (2006, p. 169)

Considerando a perspectiva desta pesquisa, o líder Mediador é aquele que parece compreender a comunicação em sua dimensão afetiva, constituída de relacionamento, diálogo, empatia e abertura para o outro.

²⁴ Importante destacar, não só a partir da obra de Gerzon (2006), mas a literatura de um modo geral instrumentaliza a atuação do líder, e reduz a comunicação a uma ferramenta de trabalho.

Também consideramos importante trazer as contribuições de Catmull (2014), Presidente da Pixar Animation e da Disney Animation, que acredita que uma boa liderança pode/deve auxiliar as pessoas criativas a buscarem o caminho da excelência, independentemente do tipo de negócio em que elas estão inseridas.

Minha função como gerente é criar um ambiente fértil, mantê-lo sadio e buscar as coisas que o prejudicam. Creio firmemente que todos têm potencial para ser criativos – qualquer que seja a forma assumida pela criatividade – e que incentivar esse desenvolvimento é uma coisa nobre. [...] existem muitos obstáculos à criatividade, mas também há medidas ativas que podemos tomar para proteger o processo criativo (CATMULL, 2014, p. 15).

Os gerentes precisam estar atentos e enfrentar aquilo que gera medo, aceitar alguns riscos e confiar nas pessoas. É preciso também ter consciência de que “seus modelos podem estar errados ou incompletos. Só quando admitimos não saber algo é que podemos aprender” (CATMULL, 2014, p. 15).

Para ilustrar esse pensamento, Catmull (2014) relata que em uma determinada reunião se deu conta que as trinta pessoas que dela participavam estavam sentadas em uma mesa retangular, e que por serem em um número grande precisavam ser identificadas com cartões. Para ser ouvido por todos, ele precisou se posicionar no centro da mesa, e automaticamente os diretores mais experientes acabaram se aproximando dele, o que gerou uma situação formal, sem espaço para a participação, para o diálogo e para a criatividade, pois diante desta disposição, as pessoas se sentiram constrangidas para manifestar sua opinião. Por entender que “quando o assunto é inspiração criativa, cargos e hierarquia perdem o significado” (CATMULL, 2014, p. 19), imediatamente após este episódio, a mesa foi retirada da empresa, substituída por mesas quadradas, onde a troca de ideias e o contato visual era imediato – “a comunicação sem impedimentos era vital, qualquer que fosse a posição da pessoa” (CATMULL, 2014, p. 20).

Ainda sobre a questão do ambiente, Catmull (2014) relembra os tempos em que pesquisava na Universidade de Utah, onde os líderes do seu departamento sabiam que para criar um laboratório fértil e propício à inovação era preciso reunir pessoas diferentes e, acima de tudo, incentivar sua autonomia – ofereciam ajuda quando era preciso, mas sabiam dar a autonomia necessária e espaço para o desenvolvimento da pesquisa e de novas ideias. Quando saiu da Universidade para trabalhar no Instituto de Tecnologia de Nova York, tendo que liderar uma equipe, criou uma estrutura organizacional plana,

semelhante à que havia usado nos meios acadêmicos, em grande parte porque pensava ingenuamente que, se criasse uma estrutura hierárquica – com um grupo de gerentes respondendo para mim –, eu teria de gastar tempo demais gerenciando e pouco tempo com meu próprio trabalho (CATMULL, 2014, p. 39).

Outro autor que é referência nos estudos de liderança é Goleman (2018)²⁵. Ele traz uma dimensão que consideramos essencial à figura da liderança: a emoção e a inteligência emocional. Para o autor, “a principal função do líder é inspirar bons sentimentos em seus liderados. Isso ocorre quando o líder cria ressonância – um estoque de positividade que libera o que há de melhor nas pessoas. [...] a missão primordial da liderança é emocional” (GOLEMAN, 2018, p. 9). E acrescentamos:

Durante muito tempo os administradores viam as emoções no local de trabalho como ruídos que atrapalhavam o funcionamento racional da organização. Mas a ideia de que as emoções são irrelevantes para o mundo profissional ficou para trás. O que as organizações precisam agora é perceber os benefícios da liderança primordial, cultivando líderes que gerem ressonância emocional necessária para o desenvolvimento de seus funcionários (GOLEMAN, 2018, p. 11).

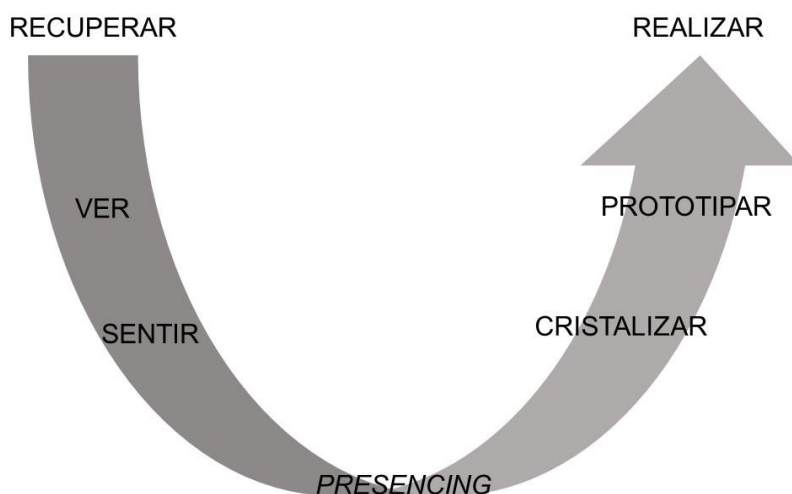
²⁵ Embora, em um primeiro momento, os livros do autor assemelhem-se ao formato de manual, eles foram consultados pois entendemos que o autor é uma das referências nos estudos de liderança, participando como professor convidado de diversos cursos da PUCRS. <https://online.pucrs.br/> Consulta em 17/12/2019.

Assim, consideramos que um líder é aquele capaz de compreender e administrar as emoções que circulam nas organizações, entendendo que não é possível manter uma estrutura de trabalho voltada apenas para a dimensão racional do processo.

Seguindo essa mesma perspectiva, Scharmer (2019) afirma que podemos observar o trabalho do líder a partir de três ângulos. O primeiro é *o que* os líderes fazem (resultados que produzem); o segundo é *como* eles fazem (processos que utilizam); e o terceiro é identificar a partir de que fontes eles operam, ou seja, “seu ‘estado interior’, o lugar interior a partir do qual operam ou a *fonte* a partir da qual todas as suas ações se originam” (SCHARMER, 2019, p. 6 – grifos do autor). Esse terceiro ângulo é considerado pelo autor como um ponto cego, pois não pode ser visto, diferente dos resultados e dos processos. Ainda, esta fonte pode ter duas dimensões: a partir de experiências do passado (o que é mais comum), mas também a partir de uma perspectiva de futuro, à medida que ele emerge. E esse operar é o que dá origem a Teoria U, e o que o autor chama de *presencing*, “uma combinação das palavras *presence* (‘presenciar’) e *sensing* (‘sentir’). Significa sentir, sintonizar-se e agir a partir da mais alta possibilidade futura de alguém – o futuro que depende de nós para ser criado” (SCHARMER, 2019, p. 6-7).

A Teoria U é assim chamada a partir de um desenho feito por Scharmer (2019) na tentativa de entender os caminhos de atuação do líder, na busca de operar nesta perspectiva de futuro. Este desenho está representado na Figura 2.

FIGURA 2 – TEORIA U



Fonte: Elaborado pela autora a partir de Scharmer (2019).

Estes processos e estas etapas percorridas pelas lideranças, estão resumidos no Quadro 11.

QUADRO 11 – OS CAMINHOS DA TEORIA U

<i>Recuperar (downloading):</i> Recolocar em prática modelos do passado	Ver o mundo através dos hábitos de pensamento de alguém.
<i>Ver:</i> suspender o julgamento e ver a realidade com novos olhos	O sistema observado é separado daqueles que observam.
<i>Sentir:</i> conectar-se ao campo e ficar atento à situação do todo	O limite entre o sujeito observador e o objeto observado desmorona, o sistema começa a ver a si mesmo.
<i>Presencing:</i> conectar-se à fonte mais profunda, da qual o campo do futuro começa a surgir	Ver a partir da fonte.
<i>Cristalizar</i> a visão e a intenção	Antever o novo a partir do futuro que quer emergir.

<i>Prototipar</i> microcosmos vivos para explorar o futuro mediante o fazer	Colocar em prática o novo, por 'estar em diálogo com o universo'.
<i>Realizar e corporificar</i> o novo em práticas e infraestruturas	Incorporar o novo no contexto dos ecossistemas de codesenvolvimento maiores.

Fonte: Elaborado pela autora a partir de Scharmer (2019).

Esses sete espaços permitem aos líderes encontrar este lugar interior, ou seja, identificar a fonte na qual operam (*presencing*), partindo da ideia de que é preciso operar a partir de uma perspectiva de futuro. Em um primeiro momento recuperamos modelos do passado, a partir de experiências vividas, mas é preciso avançar e se despir de julgamentos, entendendo a realidade com um novo olhar. Neste caminho é possível se conectar à fonte na qual o futuro começa a emergir, e a partir disso atuar de maneira inovadora, ou seja, promovendo a mudança. Acreditamos ser esse é o papel do líder sensível nas organizações.

Como um segundo movimento interpretativo, e diante das contribuições dos autores aqui apresentados, as noções de comunicação e liderança propõem um novo olhar sobre os estudos de liderança. Partimos, primeiro, da importância de não centrar as reflexões apenas na figura do líder, e sim na relação entre líder e liderados. Esta relação nos remete à noção de comunicação, considerada aqui como relação e compreensão, dando conta de uma dimensão sensível, do afeto, da empatia, do outro – que vai além da razão instrumental. Comunicar é coabitar e negociar as diferenças (WOLTON, 2014) e para Sodré (2016), para aproximarmos estas diferenças, somos orientados por *estratégias sensíveis*.

A liderança, por sua vez, é um processo comunicativo (SIAS E KOPANEVA, 2014), constituído de poder e autoridade (MACÊDO ET AL., 2010), mas também de autonomia (WHEATLEY, 2006) e inteligência emocional (GOLEMAN, 2018), visto que as organizações (aqui caracterizadas como organizações quânticas e *Teal*) são constituídas pelo relacionamento, sensibilidade e afeto. De acordo com Scharmer (2019, p. 16),

Nossa velha liderança está se desmoronando como o Muro de Berlim se desmoronou em 1989. O que precisamos hoje não é só de uma nova abordagem à liderança. Precisamos ir além do conceito de liderança. Devemos descobrir uma integração mais profunda e prática de mente, coração e mãos – das inteligências de coração aberto e da vontade aberta –, tanto em nível individual como coletivo (SCHARMER, 2019, p. 16).

Observamos que os autores parecem concordar com a necessidade de uma visão sensível da liderança, a partir da noção de comunicação enquanto relação entre líder e liderados, e destacando a importância de um líder que compreenda o seu lugar interior, a sua fonte de ação – *presencing*, de acordo com Scharmer (2019).

No próximo capítulo, detalhamos os procedimentos metodológicos adotados na pesquisa, bem como as categorias/dimensões de análise propostas *a priori* para o desenvolvimento das entrevistas, além dos resultados das mesmas.

4. CAMINHOS DA PESQUISA

Neste capítulo, apresentamos as estratégias metodológicas traçadas para o desenvolvimento da pesquisa, bem como detalhamos o processo de análise das entrevistas realizadas. Após, são evidenciados os principais resultados destas entrevistas, de acordo com o referencial teórico e com as técnicas de pesquisa selecionadas para compor o estudo.

4.1 Estratégias Metodológicas

Encontrar um caminho que possa dar sustentação aos objetivos traçados é um dos grandes desafios da pesquisa. De acordo com Guareschi e Veronese (2006, p. 86),

a pesquisa é o processo de procurar conhecer os processos de sentido que se configuram nos cenários sociais. Esses cenários, onde interagem sujeitos produzindo e sendo interpelados por formas simbólicas, vão ser apreendidos pelo pesquisador que vai, então, tecendo os elementos de sentido, os quais se produzem na sua relação com os eventos.

Tendo por base esse argumento, recorreremos à Hermenêutica²⁶ em Profundidade (THOMPSON, 2009), cujos fundamentos remetem à Hermenêutica,

²⁶ “é uma palavra associada a Hermes, o mensageiro dos deuses gregos, representado com sandálias aladas, que tem uma especial capacidade de se movimentar entre lugares distantes e trazer à tona luz tesouros ocultos. [...] Representado como intérprete da vontade divina, Hermes, com a capacidade de se movimentar para lugares muito distantes, leva mensagens e traz consigo a possibilidade de

considerada por Gadamer (2002, p.25) “como uma teoria da experiência real, que é o pensamento”. Para Hermann (2002, p. 15), “a hermenêutica ressurgiu modernamente no contexto da luta contra a pretensão de haver um único caminho de acesso a verdade”, tendo em vista que

[...] carrega consigo a ideia de tornar explícito o implícito, de descobrir a mensagem, de torná-la compreensível, envolvendo a linguagem nesse processo. [...] Ao inserir-se no mundo da linguagem, a hermenêutica renuncia à pretensão de verdade absoluta e reconhece que pertencemos às coisas ditas, aos discursos, abrindo uma infinidade de interpretações possíveis (HERMANN, 2002, p. 24).

Ao admitir que compreensão “jamais é um comportamento subjetivo frente a um ‘objeto’ dado, mas frente à história efetiva, e isto significa, pertence ao ser daquilo que é compreendido” (GADAMER, 2002, p. 19), a Hermenêutica é um método que explora a interpretação e a compreensão de determinados textos, situados em contextos específicos, de acordo com a história, considerando que “a forma de realização da compreensão é a interpretação. [...] Todo compreender é interpretar” (GADAMER, 2002, p. 566).

Assim, para dar conta em responder as questões de pesquisa, optamos por utilizar como método a Hermenêutica de Profundidade (HP), que considera que o objeto de análise “é uma construção simbólica significativa, que exige uma interpretação” (THOMPSON, 2009, p. 355), ou seja,

Trata-se de construir uma análise plausível, dentro de um paradigma compreensivo; não de acessar e revelar a verdade, mas de fazer uma leitura qualificada da realidade tal qual ela se apresenta, no nível do sentido apreendido do fenômeno, no campo investigado. Esse

compreensão, para a qual é preciso dar-se conta de que há uma distância a superar” (HERMANN, 2002, p. 21)

exercício poderá ser potencialmente transformador do mundo social e mostra-se potente também como ferramenta para a pesquisa social que pretenda conhecer e entender um campo-sujeito (GUARESCHI e VERONESE, 2006, p. 87).

A HP coloca como questão central o processo de compreensão e interpretação, mas também entende que as formas simbólicas estão inseridas em contextos sociais e históricos, que precisam ser considerados e analisados.

A análise cultural pode ser elaborada como o estudo das formas simbólicas em relação aos contextos e processos historicamente específicos e socialmente estruturados dentro dos quais, e através dos quais, essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas e recebidas – resumidamente, é o estudo da construção significativa e da contextualização social das formas simbólicas (THOMPSON, 2009, p. 363).

Thompson (2009) sugere que as formas simbólicas podem ser compreendidas e interpretadas em diversos contextos da vida social, a partir de diferentes tipos de pesquisa etnográfica (entre eles a entrevista e a observação participante), mas destaca que necessitam estar associadas à análise sócio-histórica, ao contexto em que estas formas simbólicas são produzidas e recebidas. A HP compreende três fases (QUADRO 12). Porém, anterior a estas fases, é preciso considerar como as formas simbólicas são interpretadas, o que Thompson (2009) chama de *interpretação da doxa*, uma interpretação do entendimento cotidiano:

Muitas vezes as formas simbólicas são analisadas separadamente dos contextos em que elas são produzidas e recebidas pelas pessoas que rotineiramente dão sentido a essas formas e as integram a outros aspectos de suas vidas. Negligenciar esses contextos da vida cotidiana, e as maneiras como as pessoas situadas dentro delas interpretam e compreendem as formas simbólicas que elas produzem e recebem, é desprezar uma condição hermenêutica fundamental da pesquisa sócio-histórica [...] (THOMPSON, 2009, p. 364).

QUADRO 12 – FORMAS DE INVESTIGAÇÃO HERMENÊUTICA

Hermenêutica da Vida Quotidiana	Interpretação da Doxa	
Referencial Metodológico da Hermenêutica de Profundidade	a) Análise sócio-histórica	Situações espaço-temporais
		Campos de interação
		Instituições sociais
		Estrutura social
		Meios técnicos de transmissão
	b) Análise Formal ou Discursiva	Análise semiótica
		Análise da conversação
		Análise sintática
		Análise narrativa
	c) Interpretação / Re-interpretação	Análise argumentativa

FONTE: THOMPSON, 2009, p. 365

A primeira fase da HP compreende o processo de análise sócio-histórica, isto é, as formas simbólicas são “produzidas, transmitidas e recebidas em condições sociais e históricas específicas” (THOMPSON, 2009, p. 366), e o objetivo desta fase é justamente a reconstrução destas condições sociais e históricas, considerando situações espaço-temporais, campos de interação, instituições sociais, estrutura social e, ainda, os meios técnicos de construção das mensagens e o processo de transmissão.

A segunda fase, a análise formal ou discursiva, dá conta de que estas formas simbólicas, além de serem contextualizadas, querem dizer alguma coisa sobre algo, e podem ser analisadas sob um viés semiótico, de conversação, sintático, narrativo ou argumentativo.

A terceira fase, denominada de interpretação, é construída a partir da análise formal e discursiva, e também da análise sócio-histórica, e “implica um movimento novo de pensamento, ela procede por síntese, por construção criativa de possíveis significados. [...] de uma explicação interpretativa do que está representado ou do que é dito” (THOMPSON, 2009, p. 375).

Definimos como objeto de pesquisa os líderes da recém-formada Aliança para a Inovação, pois são representantes formais de universidades que assumiram o protagonismo desse movimento (a Aliança) e que se destacam no ambiente acadêmico e no ambiente de inovação da cidade de Porto Alegre, unindo a experiência acadêmica e a experiência de mercado²⁷.

A Aliança para a Inovação é uma parceria entre as principais Universidades da Região Metropolitana de Porto Alegre: PUCRS, UFRGS e Unisinos, formada no mês de abril de 2018. A parceria é administrada por integrantes das três instituições, e possui como missão “o desenvolvimento de uma agenda estratégica para que Porto Alegre se torne um polo gerador de novos empreendimentos de base tecnológica e *startups*, capaz de atrair investimentos, empresas inovadoras e reter talentos” (REVISTA PUCRS, 2018, p. 34).

De acordo com Jorge Nicolás Audy²⁸, Superintendente de Inovação e Desenvolvimento da PUCRS, a Aliança para a Inovação é

um movimento que une as três grandes universidades de Porto Alegre em prol da constituição de um ecossistema de inovação de classe mundial na cidade. Une em torno do desenvolvimento de ações articuladas, em conjunto certamente com outros atores da cidade – prefeitura, empresas, entidades empresariais, outras instituições de educação –, tendo a inovação e o empreendedorismo como molas mestras.

Embora a Aliança possa ter um viés voltado principalmente para a mudança tecnológica, entendemos que as contribuições desses profissionais, que são igualmente

²⁷ De acordo com Duarte (2006), a seleção dos respondentes em uma entrevista em profundidade pode acontecer por conveniência (baseada na viabilidade, quando as fontes são selecionadas por proximidade ou disponibilidade), ou seleção intencional (quando é feita por critério particular do pesquisador – que é o caso nesta tese).

²⁸ Entrevista ao jornal Zero Hora, no dia 08/04/2018: <https://gauchazh.clicrbs.com.br/porto-alegre/noticia/2018/04/juntas-ufrgs-pucrs-e-unisinos-lancam-plano-para-inovacao-em-porto-alegre-cjfr7nqh08eq01phk2lik5ij.html>

pesquisadores com *expertise* na temática da pesquisa, são significativas, visto que representam três instituições que se reuniram para discutir mudança e inovação.

A entrevista em profundidade foi escolhida como técnica de pesquisa, pois de acordo com Duarte (2006, p. 62-63),

é um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer. [...] os dados não são apenas colhidos, mas também resultado de interpretação e reconstrução pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade.

Normalmente são entrevistas individuais e podem ser classificadas como abertas, semiabertas e fechadas, de acordo com o modelo de questões apresentadas (estruturadas, semiestruturadas e estruturadas, respectivamente). A entrevista aberta é realizada a partir de um tema central, e a semiaberta parte de um roteiro-base; ambas modalidades se caracterizam por sua flexibilidade e por aprofundarem um determinado tema e são classificadas como pesquisa qualitativa. A entrevista fechada, por sua vez, é utilizada em pesquisas quantitativas, e se realiza a partir de um questionário padrão (DUARTE, 2006).

Nestas entrevistas abertas e semiabertas, “o pesquisador faz a primeira pergunta e explora ao máximo cada resposta até esgotar a questão. [...] Cada questão é aprofundada a partir da resposta do entrevistado, como um funil, no qual perguntas gerais vão dando origem a específicas” (DUARTE, 2006, p. 66). Uma das vantagens do modelo de entrevista semiaberta é que ele permite criar uma estrutura de comparação entre respostas e articulação de resultados, sistematizando as informações com vista a análise. Para o referido autor, (DUARTE, 2006, p. 78-79),

analisar implica separar o todo em partes e examinar a natureza, funções e relações de cada uma. [...] O pesquisador, sem perder de vista os objetivos do trabalho, classifica as informações a partir de

determinado critério, estabelecendo e organizando grupos de temas comuns [...] para se dedicar individual e profundamente a cada uma.

Neste trabalho, optamos por realizar entrevistas em profundidade semiaberta, tendo como base um roteiro de questões (APÊNDICES A e B), elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e que compreendeu três blocos fundamentais para o desenvolvimento da tese: a) Cultura e mudança organizacional; b) liderança; e c) comunicação. Estes mesmos blocos se constituem nas categorias/dimensões definidas *a priori*. Para cada bloco foram definidas questões relacionadas às dimensões/categorias propostas (cultura e mudança organizacional, liderança e comunicação). As categorias, para Duarte (2006, p. 79), são

Estruturas analíticas construídas pelo pesquisador que reúnem e organizam o conjunto de informações obtidas a partir do fracionamento e da classificação em temas autônomos, mas inter-relacionados. Em cada categoria, o pesquisador aborda determinado conjunto de respostas dos entrevistados, descrevendo, analisando, referindo à teoria, citando frases colhidas durante as entrevistas e a tornando um conjunto ao mesmo tempo autônomo e articulado.

Para analisar as informações obtidas nas entrevistas consideramos uma das possibilidades apontadas por Thompson (2009) para a Análise Formal ou Discursiva, ou seja, a *análise argumentativa* (grifo nosso), que tem como objetivo “reconstruir e tornar explícitos os padrões de inferência que caracterizam o discurso. [...]”. Essa análise, por sua vez, “[...] possibilita ao analista romper o corpo do discurso em conjuntos de afirmativas ou asserções, organizadas ao redor de certos tópicos ou temas, e então mapear as relações entre essas afirmativas e tópicos [...]”. (THOMPSON, 2009, p. 374).

Nesta pesquisa, para compor a análise das entrevistas, seguimos um protocolo que considerou:

- a) apresentação de fragmentos das falas de cada um dos entrevistados, considerando as dimensões propostas;
- b) destaque de expressões utilizadas pelos entrevistados (em negrito);
- c) considerações que se relacionam com o referencial teórico;
- d) movimentos de Interpretação/Reinterpretação

Ao final de cada bloco de questões/categorias, elaboramos um quadro síntese articulando as falas dos entrevistados que foram destacadas em negrito no decorrer do capítulo. Em itálico e sublinhado procedemos uma tessitura entre essas falas, que deu origem a um metatexto. Estes movimentos interpretativos evidenciaram a concepção dos entrevistados sobre o tema.

Para tanto, foi preciso aproximar a *análise argumentativa* (THOMPSON, 2009) com elementos da *análise textual discursiva* (MORAES; GALIAZZI, 2006 e MORAES, 2003), especialmente, no que se refere à elaboração de metatextos²⁹ oriundos dos fragmentos das falas. Para Moraes (2003):

O objetivo da análise textual qualitativa é a produção de metatextos a partir dos textos do corpus. Esses textos, descritivos e interpretativos, mesmo sendo organizados a partir das unidades de significado e das categorias, não se constituem em simples montagens. Resultam em seu todo a partir de processos intuitivos e auto-organizados. A compreensão emerge, tal como em sistemas complexos, constituindo-se em muito mais do que uma soma de categorias. Dentro dessa perspectiva, um metatexto, mais do que apresentar as categorias construídas na análise, deve constituir-se a partir de algo importante que o pesquisador tem a dizer sobre o fenômeno que investigou, um argumento aglutinador ou tese que foi construído a partir da impregnação com o fenômeno e que representa o elemento central da criação do pesquisador. Todo texto necessita ter algo importante a dizer e defender e deveria expressá-lo com o máximo de clareza e rigor (MORAES, 2003, p. 207).

²⁹ “A elaboração dos metatextos é característica central do processo de desenvolvimento desta metodologia, tendo em vista ser possibilitado ao pesquisador exercer uma atividade demasiadamente importante em sua constituição: o exercício da escrita” (PEDRUZZI; SCHMIDT; GALIAZZI; PODEWILS, 2015, p. 593).

Em nossa análise, concordamos que “é impossível fazer uma pesquisa na qual se almeje a neutralidade do pesquisador e a objetividade da análise. Toda análise é subjetiva, fruto da relação íntima do pesquisador com seu objeto pesquisado” (MORAES; GALIAZZI, 2006).

As entrevistas foram realizadas e gravadas em dias e horários diferentes, no local de trabalho dos entrevistados. Apesar do consentimento dos entrevistados optamos por não identificá-los, nomeando-os com as quatro primeiras letras do alfabeto, em caixa alta: A, B, C e D.

A entrevista com o respondente A aconteceu no período anterior à banca de qualificação desta pesquisa, e as demais entrevistas aconteceram posteriormente à banca de qualificação. Assim, algumas questões foram acrescentadas e outras retiradas, por isso são roteiros diferentes (APÊNDICE A, Entrevista com o profissional A e APÊNDICE B, Entrevista com os profissionais B, C e D).

As entrevistas foram gravadas e decupadas, considerando literalmente as falas dos entrevistados (APÊNDICE C), em relação aos três blocos de questões relacionados à cultura e mudança organizacional, liderança e comunicação. Na sequência, destacamos os fragmentos de fala de cada entrevistado, buscando colocá-los em diálogo.

Cabe destacar aqui que os entrevistados possuem pós-doutorado, em diferentes áreas de conhecimento (Engenharia, Administração, Ciências da Computação e Informática) e uma experiência significativa com pesquisas acadêmicas. Como mencionado anteriormente, foram selecionados para esta pesquisa por entendermos que suas contribuições são valiosas para o estudo, e principalmente porque, de acordo com o método selecionado para esta pesquisa (HP), o processo de interpretação da *doxa* é o processo de “interpretação das opiniões, crenças e compreensões que são sustentadas e partilhadas pelas pessoas que

constituem o mundo social” (THOMPSON, 2009, p. 364). Os quatro entrevistados, também, já atuaram/atuam como professores em suas respectivas Universidades, além de ocupar cargos de gestão.

4.2 Mudança e Cultura Organizacional

Iniciamos as entrevistas questionando sobre a relação entre as organizações contemporâneas e os processos de mudança, quer internos, externos, planejados ou não.

O entrevistado A destacou que os processos de mudança tradicionalmente têm origem em um movimento interno da própria organização, “sempre com uma motivação interna”. Porém, atualmente, é o mercado quem comanda os processos de mudança.

Eu gosto da expressão *clash of the worlds*, esse choque de mundos de que **hoje as demandas por mudança não são mais um estilo interno das organizações, elas são praticamente impostas pela sociedade e impostas pelas transformações, pelas mudanças na sociedade**. E isso acho que colocou em choque toda a abordagem, tanto teórica quanto na prática organizacional de desenvolver processos de mudança dentro de uma lógica de desenvolvimento organizacional de dentro para fora. **Agora é o fora que comanda o processo da mudança** e isso gera esse choque que a gente vive hoje de muitas organizações [...] perplexas frente à sociedade sem saber o que fazer (ENTREVISTADO A).

Para esse respondente o processo de mudança de fora para dentro se tornou complexo para muitas organizações, especialmente aquelas formadas por lideranças mais tradicionais e conservadoras. Ao relacionar cultura e mudança, destacou que as organizações mais tradicionais e conservadoras possuem

um grau de apego às tradições e a resistência à mudança muito maior em instituições tipo universidade, igreja, exército [...]. Que são muito parecidas no ponto de vista de organização e de tempo na história, também são organizações milenares, talvez as únicas milenares. E elas adquiriram essa característica e inclusive essa longevidade exatamente pelo seu caráter conservador, pelo seu caráter de manter a tradição a qualquer custo, às vezes (ENTREVISTADO A).

Aqui podemos estabelecer uma relação com as Organizações Âmbares, propostas por Laloux (2017), em que predomina a pirâmide hierárquica e o comando e o controle estão acima de tudo, valorizando a estabilidade, e onde “o futuro é repetição do passado” (LALOUX, 2017, p. 35).

Já as organizações mais modernas, para o entrevistado A,

nascem dentro de um contexto completamente diferente onde elas são o processo, elas são fruto da mudança na sociedade, né? Numa lógica muito diferente, então **a cultura dessas organizações já é uma cultura de mudança**, de transformação contínua. A mudança do desafio, da transformação, enquanto que **as organizações mais tradicionais trazem arraigadas com elas uma cultura organizacional absolutamente ou totalmente resistente à mudança, avessa à risco, avessa a mudar.** [...] Acho que isso mostra bem o quanto essa cultura organizacional impacta, segura e impede essa transição de muitas organizações de um mundo do século XIX, século XX para o século XXI (ENTREVISTADO A).

Neste caso, a relação pode ser estabelecida com as Organizações Verdes, que valorizam a cultura e o “empoderamento para alcançar extraordinária motivação dos funcionários” (LALOUX, 2017, p. 35).

Na fala do entrevistado A fica evidente a relação com as ideias de Bitencourt (2005), quando afirma que o diferencial competitivo das empresas se destaca hoje pela sua capacidade de adaptação à mudança e não se restringe mais apenas aos produtos e/ou serviços oferecidos.

O entrevistado B, ao ser convidado a dar um panorama geral sobre a relação organização, cultura e mudança organizacional, iniciou a sua resposta falando sobre o papel do líder neste processo. Para ele:

[...] o líder, ele tem o papel chave, também, das grandes mudanças estratégicas. Ou seja, o que que é uma mudança estratégica? Aquela que tem um grande impacto na vida de uma organização e olhando sempre para um horizonte de longo prazo. Então **o líder tem esse grande papel de promover, de conduzir a sua organização num processo temporal de maior ou menor crises ou condições favoráveis ou desfavoráveis, no ambiente externo da organização. O líder também influencia a cultura.** A cultura, por ser algo que está enraizado aí na história das organizações, [...] **é algo invisível, algo muito difícil de ser mudado no curto prazo, mas o líder pode sim ter um papel fundamental para influenciar essa cultura a mudar em médio e longo prazo** (ENTREVISTADO B).

Chamamos a atenção que em sua fala, o entrevistado salienta a “invisibilidade” da cultura, ela não pode ser modificada no curto prazo, mas que em médio e longo prazo o líder pode interferir nesta cultura, no comportamento dos seus liderados. Para Morgan (2000), contudo, é preciso ter cuidado pois a cultura não é algo que possa ser medido com uma escala, já que é uma maneira de “experiência vivenciada”. Ela é um processo vivo, que se constitui a partir das relações e da convivência entre os sujeitos.

Para o entrevistado C,

[..] a mudança e evolução são típicas da própria civilização humana. O que acontece é que nós chegamos em um momento, principalmente por essa revolução digital que acontece [...], que desestrutura boa parte dos processos que sustentavam as relações sociais e as organizações do século vinte. Então no momento em que a gente começa a digitalizar e ter uma dinâmica de comunicação que passa pelas redes sociais, que passa pelas mensagens instantâneas, que passa pelo acesso amplo ao conhecimento via internet, **a gente observa essa capacidade de desestruturar uma série de modelos de pensamento, de dinâmica social, de funcionamento de organizações [...]** e eram consideradas clássicas e sobre o qual a gente atuava e usava como referência no século vinte.

Interessante registrar que para o entrevistado C os processos de mudança estão muito relacionados à revolução digital, com o desenvolvimento da tecnologia, que desestruturou e “bagunçou” a forma como as organizações agiam até então, pois segundo ele,

[...] quando a gente fala nestes tempos exponenciais [...] a gente tem esse senso de propósito e senso de urgência, de que as mudanças não aconteçam mais naquele ritmo lento que aconteciam ao longo do século vinte, no qual tu conseguia planejar, no qual tu estabelecia planos de longo prazo. [...] a gente tem esse senso de que as mudanças estão acontecendo mais rapidamente, e mais do que isso, **a gente perdeu um pouco alguns referenciais**, como, por exemplo, **a cada semana vem uma reportagem diferente dizendo que o futuro do trabalho vai ser diferente**, o futuro das organizações vai ser diferente, o futuro do transporte vai ser diferente, o futuro da educação vai ser diferente, as pessoas perdem um pouco a sensação de “*pera*, eu tô mudando o que, *né?*”. **A gente tem uma sensação até de que a gente não sabe exatamente o que a gente está produzindo, uma sensação de nevoeiro no horizonte** (ENTREVISTADO C).

Relacionamos essa fala, novamente, com o pensamento de Bitencourt (2005), que caracteriza a mudança organizacional atual como um processo muito rápido e acelerado. Como consequência, as pessoas e as organizações que dele fazem parte se sentem “sem referenciais”, nas palavras do entrevistado C. Antigamente, as mudanças aconteciam de maneira lenta, especialmente nas organizações mais conservadoras e mais tradicionais, e esta demora nos processos de mudança era a única referência, pois não existia uma transformação rápida. Hoje, com a velocidade da mudança, isso se perde. Ainda para o entrevistado C:

[...] trabalhar com as organizações e trabalhar com a mudança é, ao mesmo tempo, **desafiador, estimulante** e um **pouco gerador de ansiedades**, porque as pessoas, as regras do jogo não estão muito bem estabelecidas do que vai ser o século vinte e um, como é que vão ser as dinâmicas sociais ou as próprias organizações, então *tá* num estado de **fluxo de mudança tão forte e acelerado**, que a gente trabalha a mudança dentro da própria mudança, ou seja, a gente muda a maneira como a gente planeja a própria mudança.

Essa aceleração, de acordo com esse respondente, gera uma série de “ansiedades”, pois não sabemos muito bem o que o que será do futuro. Falamos muito em mudança, em uma mudança rápida, e para ele isso assusta a todos.

Tem algumas organizações que já desistiram de fazer planejamentos de muito longo prazo, tem gente já fazendo **planejamentos cada vez mais curtos**. [...] se a gente pegar uma coisa que veio do campo das tecnologias digitais, o chamado *agile development*, ou seja, de **ser mais ágil**, não tentar ficar muito tempo planejando para algo que, **quando a gente vai implementar, a realidade já mudou**. Então, a lógica do ágil é vai logo testa, vê qual é a resposta que tu tem daquilo, aprende com os teus erros e entre nesse estado quase que perpétuo de mudança, essa mudança contínua. [...] **a gente nunca viveu essa aceleração**, embora já tenha vivido a mudança, a gente não viveu essa mudança acelerada, com possibilidades novas do que a gente nunca pensou (ENTREVISTADO C).

Destacamos nessa fala o termo **aceleração**. Na obra de Wood Jr. (2001), o autor descreve uma lista com seis características da sociedade dos anos 1990 e 2000, e que consideramos atuais – dentre elas se encontra a aceleração. Para ele, esta característica está ligada diretamente a um tema milenar: o tempo. A hipercompetitividade causa uma grande ansiedade nas pessoas e também nas organizações. É preciso fazer cada vez mais em menos tempo para se destacar. A obsessão pelo trabalho foi glamourizada – ter poder é controlar o tempo dos outros e o seu próprio, e o tempo se tornou escasso. “A nova cultura empresarial e o culto da competitividade acentuam atitudes voltadas para a obsessão pelo trabalho e para a aceleração dos ritmos. [...] Mais ansiedade, mais trabalho, menos recursos. Um ciclo acelerado e perverso” (WOOD JR., 2001, p. 81).

Santos (1994), apresenta um conceito muito próximo, afirmando que somos adoradores da velocidade e vivemos na época da aceleração contemporânea. Conforme já apresentado em estudo anterior (CHRISTOFOLI, 2013), uma grande vantagem dessa aceleração foi a rápida evolução do conhecimento, mas por outro lado o que ocorreu foi uma banalização da invenção. A noção de durabilidade já não existe e tudo é efêmero. Assim como o espaço, o tempo também parece estar

globalizado, mas Santos (1994) faz uma distinção entre o conceito de global (pessoas e lugares podem se globalizar) e o conceito de mundial (existe hegemonia, mas não um tempo/espaço único e mundial).

Goleman (2018, p. 27), também aborda em sua mais recente obra a questão da aceleração e da ansiedade como características da sociedade atual. Para ele, a liderança tem o papel hoje de administrar emocionalmente esta pressão que vivemos no ambiente organizacional:

[...] a arte emocional da liderança inclui saber pressionar a realidade das demandas do trabalho sem aborrecer indevidamente as pessoas. Uma das mais antigas leis da psicologia sustenta que, acima de um nível moderado, qualquer aumento de ansiedade e preocupação compromete a capacidade mental.

Já o entrevistado D, ao ser questionado sobre a relação entre mudança e cultura organizacional, foi breve em sua resposta, sem levantar muitas discussões. Para ele: “as empresas que souberam se adaptar, em termos de **absorver novas culturas de negócios e novas culturas influenciadas pela tecnologia**, tiveram mais sucesso” (ENTREVISTADO D).

Na sequência, perguntamos se as organizações reagem de maneira diferente quando as mudanças são planejadas e quando não são planejadas, para compreender como as organizações estão preparadas para lidar com estas mudanças.

O entrevistado A entende que as empresas estão preparadas para trabalhar com a mudança de dentro para fora, porém não com o mesmo conceito de mudança de anos atrás, em que se fazia um planejamento estratégico sem considerar os desafios e as oportunidades do mercado. Contudo, destaca que algumas organizações não estão preparadas para o que é exigido hoje: “**responder de uma forma rápida, pró-ativa e consequente aos estímulos do ambiente**, de um

ambiente em profunda transformação. E esse é o choque que eu acho que a gente tem nesse processo” (ENTREVISTADO A). Ou seja, não existe uma postura diferente de acordo com o tipo de mudança, mas sim uma diferença na forma como as organizações percebem a mudança³⁰.

Importante destacar aqui a fala do entrevistado com relação aos “velhos processos de planejamento estratégico”. Não tivemos oportunidade de debater o assunto com o entrevistado, mas entendemos que ele está se referindo aos modelos mais tradicionais de planejamento, onde a empresa precisa preencher um plano de negócios, extenso e de longo prazo, e que acabam se voltando muito mais para as questões internas da organização, do que o contexto do mercado em que estão inseridas – embora a essência do planejamento considere a análise de mercado³¹.

Aqui também cabe fazer uma relação com as metodologias ágeis, abordada no referencial teórico. O método Canvas, por exemplo, ou *Business Model Canvas*, é uma metodologia que reflete este novo modelo de pensamento, utilizada por muitas empresas em substituição ao antigo planejamento estratégico. O método Canvas é utilizado para pensar estrategicamente em novos modelos de negócios ou mesmo para pensar melhorias nos negócios já existentes, de maneira rápida e ágil.

Para o entrevistado C,

[...] tem que **ter mais coragem de ser disruptivo e nem sempre isso é fácil**. [...] não é assim mais aquela mudança incremental, olha vamos melhorar um pouquinho nosso negócio, vamos melhorar um pouquinho nossa produtividade. Às vezes, é necessário ter a coragem de **mudar radicalmente** o que tu estás fazendo, porque se não **tem a chance de um outro modelo simplesmente se tornar obsoleto de uma hora para a outra**. E acho que as pessoas começaram a sentir isso. Acho que teve todo **um processo de angústia**. [...] chega um momento em que a mudança também ela é desafiadora, e nesse sentido, ela é estimulante. Ela te permite pensar de forma diferente,

³⁰ Para o entrevistado B esta pergunta não foi feita, pois na sequência da pergunta anterior ele já iniciou a sua fala sobre liderança e comunicação – sem a oportunidade de retomar esta questão.

³¹ “Planejamento é um processo dinâmico, necessariamente flexível para incorporar as mudanças imprevistas do ambiente” (SAMPAIO, 1999, p. 8).

ela te permite rabiscar um modelo que talvez quando estava naquela fase incremental e tinha tantas resistências mudar, porque as coisas estavam dando certo, que essa fase de bagunça te permite também redesenhar certos processos e isso é, também, eu pelo menos considero, bem estimulante (ENTREVISTADO C).

Novamente o entrevistado C aborda a questão da angústia e da ansiedade, pois além da mudança ser rápida, muitas vezes ela precisa ser radical. A partir dessa fala, trazemos algumas contribuições da Han (2017) sobre a “sociedade do desempenho”, e que se relaciona com estas questões levantadas pelo entrevistado C. Para esse autor, antigamente vivíamos na “sociedade disciplinar”, formada por instituições disciplinares, que separavam o que era “normal” do que era “anormal”; era uma sociedade dominada pela negatividade, pela proibição e sem direitos. Nesse período, tínhamos o “sujeito da obediência” (HAN, 2017).

Hoje, vivemos na “sociedade do desempenho”, com os “sujeitos da produção” – o objetivo é maximizar a produção, o que exige rapidez, e que por sua vez geram sujeitos depressivos, que se esgotam rapidamente, a partir da pressão pelo desempenho. É uma sociedade de poder ilimitado, que se caracteriza pela positividade, com excessos de estímulos e informações, exigindo a superação de si – e gerando sujeitos deprimidos e fracassados. “O excesso da elevação do desempenho leva a um infarto da alma” (HAN, 2017, p. 71). Na sequência do trabalho, ao falarmos das características da liderança, retomaremos novamente esta questão.

Para o entrevistado D,

Existem posturas planejadas, mas existem influências de pessoas. Pessoas que percebem a relevância do que está acontecendo no mundo e são mais capazes de levantar as bandeiras. [...] Grande parte da organização, até mesmo das lideranças, não percebe as mudanças dos ecossistemas que elas estão inseridas e olha para dentro, muitas vezes, da organização, para buscar soluções, quando na verdade o que mudou foi o mundo ao seu redor. [...] as organizações que têm pessoas com essa capacidade de perceber essas mudanças, são as que também estão mais alertas à necessidade de mudança cultural da organização.

Interessante abordar nessa fala a importância da conexão com o mercado para enfrentar a mudança na organização, visto que muitas vezes é ele (o mercado) quem dita as regras. Olhar apenas para dentro da organização para buscar soluções não garante resultados e embora pareça óbvio essa afirmação, em algumas organizações tal conexão com o mercado não ocorre.

Comentamos com o entrevistado A que um dos pontos discutidos na tese é de que a tecnologia facilita os processos organizacionais, mas que as empresas esquecem a dimensão humana nas organizações. Ao ser questionado sobre o seu entendimento sobre essa relação máquina *versus* homem, tecnologia e pessoas no ambiente organizacional, diante desse cenário de mudança, o entrevistado enfatizou que o diferencial nas organizações sempre foram as pessoas e afirma que **“os três principais fatores de sucesso, quando a gente fala de inovação, é gente, gente e gente**. Depois é o resto. É uma questão de pessoas”, ou seja, não existe para ele uma associação entre o avanço da tecnologia e a valorização/desvalorização humana nas empresas, pois as organizações sempre existiram em função das pessoas:

[...] o grande desafio é das pessoas que gerem as organizações estarem atentas e até mesmo compactuarem com a ideia de que **a coisa mais importante no desenvolvimento de uma organização são as pessoas**. [...] **Isso não é um problema de tecnologia, isso é um problema das pessoas, dos gestores**. Tu pode ter um gestor com uma abordagem muito mais humanista, muito mais preocupada com as pessoas, e com a satisfação e a motivação das pessoas no século XIX, no século XX ou no século XXI. Independente da tecnologia que seja usada, à vela, à lâmpada incandescente ou iluminação LED.

Uma observação feita pelo entrevistado A é de que hoje a evolução tecnológica acontece de forma muito rápida, mas isso não substitui o valor humano nas organizações: “a questão está associada com o **perfil de liderança das pessoas e como elas encaram o processo de relação com as outras pessoas com as quais elas atuam**. A tecnologia acho que entra de bandido nisso aí indevidamente”.

A fala do entrevistado reitera alguns aspectos já destacados pelos autores que constam do nosso referencial teórico, especialmente no que se refere à dimensão humana das organizações e as contribuições de Wheatley (2006, 2006a). Também, alerta sobre o embate permanente entre as organizações tradicionais [newtonianas] e as modernas [quânticas].

Nessa relação entre mudança e cultura organizacional, o entrevistado A trouxe uma comparação entre o Brasil e os países mais desenvolvidos. Para ele, muitas teorias são desenvolvidas nestes países, e não podemos apenas trazê-las para o Brasil, que tem uma realidade diferente.

Se tu estás falando da Finlândia, da Suécia, dos Estados Unidos, do Canadá, que realmente vivem esse processo de transformação, das consequências da revolução tecno-científica da segunda metade do século XX, sim. Agora tu pegas um país como o Brasil [...] A gente aqui administra empresas e desenvolve produtos basicamente com tecnologia do século XIX, do século XX. A gente dá aula como se estivesse no século XIX, então não tem muita diferença. A gente produz bens como era no século XIX, no século XX. Então não acho que o Brasil tenha esse impacto tão forte assim [...]. Quem está vivendo esse mundo dos teóricos que escrevem sobre isso é o mundo desenvolvido. É a França do Wolton, é a Inglaterra do *Herskowitz*, é a Suécia, é a Finlândia, são os Estados Unidos, é o Canadá. [...] O Brasil tem 15%, 16% da população com educação superior, na idade de educação superior em universidades. 85% não sabe nem do que a gente está falando. Estão morando nas favelas, são os nem-nem. [...] os outros 85% do Brasil vivem no século XIX, que nem o pessoal do Paraguai, da Colômbia, da América Latina, da África (ENTREVISTADO A).

Esta fala vai ao encontro das nossas ponderações realizadas ao longo da pesquisa, de que nem as mudanças organizacionais, nem os líderes que fazem parte delas, podem e/ou devem estar dissociados de seus contextos. No Brasil, por exemplo, o nível de pessoas com ensino superior é significativamente menor que na Europa. Portanto, em diversas situações, parece se tornar inviável comparar alguns países destas regiões. É neste sentido, também, que criticamos a indústria da liderança (crítica que será desenvolvida ao longo desta análise): não parece ser

possível que um manual de liderança tenha o mesmo efeito em países como França, Estados Unidos, Inglaterra ou no Brasil, pois não há como separar o sujeito do seu contexto.

O entrevistado B, ao responder sobre esse mesmo tópico e essa relação máquina *versus* homem e tecnologia *versus* pessoas, destaca:

Você e eu temos o privilégio de trabalhar em organizações aonde o lado humano é muito forte. [...] O lado humano, de valores humanos, é extremamente forte. Então é quase, assim, óbvio que a dimensão pessoas é extremamente relevante. O cuidado com as pessoas, [...] são valores humanos que muitas vezes em outras organizações isso pode ser um pouco desconsiderado. Mas é fundamental. **O líder, ele tem que, de certa forma, entender a complexidade das pessoas, entender a diversidade, entender que isso tudo é uma riqueza e não um problema dentro da organização.** Entender a complexidade humana também. As pessoas são extremamente complexas. [...] **O líder deve escutar muito mais do que falar.** [...] eu não acredito, ao menos no curto e médio prazo, de que qualquer *learning machine*, inteligência artificial, vai sequer substituir o líder, mesmo nas coisas até de menor complexidade. Esse papel, esse contato, essa fala próxima, presencial, é fundamental. Não vejo muito como a máquina sobrepor a isso. Mas estamos aí para ver. A gente nunca sabe para onde vai esse mundo (ENTREVISTADO B).

Aqui, destacamos que o entrevistado percebe em algumas organizações a valorização da dimensão humana e afirma que esse ponto é muito importante para o desenvolvimento das empresas e das lideranças. A diferença e a diversidade enriquecem o ambiente organizacional, e neste contexto entra o diferencial da liderança, aquele que sabe valorizar o outro³².

Ao encerrar este primeiro bloco de questões, e seguindo a metodologia proposta (HP), é necessário apresentar mais um movimento interpretativo da

³² Nas entrevistas com os profissionais C e D não tivemos a oportunidade de fazer essa pergunta, pois as questões acabaram desviando para uma outra abordagem, conforme podemos ver na transcrição das entrevistas.

pesquisa. Para tanto, elaboramos um quadro síntese articulando as falas dos entrevistados que foram destacadas em negrito no decorrer do capítulo. Em itálico e sublinhado procedemos uma tessitura entre essas falas, que deu origem a um metatexto. Este terceiro movimento interpretativo pretende evidenciar a concepção dos entrevistados sobre o tema.

QUADRO 13 - MUDANÇA E CULTURA ORGANIZACIONAL

As organizações mais modernas nascem dentro de um contexto completamente diferente onde elas são o processo, elas são fruto da mudança na sociedade [...] a cultura dessas organizações já é uma cultura de mudança [...] as organizações mais tradicionais trazem arraigadas com elas uma cultura organizacional absolutamente ou totalmente resistente à mudança, avessa à risco, avessa a mudar. <u>Assim,</u>
[...] hoje as demandas por mudança não são mais um estilo interno das organizações, elas são praticamente impostas pela sociedade e impostas pelas transformações, pelas mudanças na sociedade. Agora é o fora que comanda o processo da mudança, <u>pois,</u>
[...] a mudança e evolução são típicas da própria civilização humana. [...] a gente observa essa capacidade de desestruturar uma série de modelos de pensamento, de dinâmica social, de funcionamento de organizações. <u>Assim, é preciso</u>
planejamentos cada vez mais curtos. [...] ser mais ágil [...] quando a gente vai implementar, a realidade já mudou. [...] a gente nunca viveu essa aceleração. <u>De certa forma,</u>
[...] a gente perdeu um pouco alguns referenciais [...] a cada semana vem uma reportagem diferente dizendo que o futuro do trabalho vai ser diferente. A gente tem uma sensação até de que a gente não sabe exatamente o que a gente está produzindo, uma sensação de nevoeiro no horizonte. <u>É,</u>
[...] desafiador, estimulante e um pouco gerador de ansiedades [...] fluxo de mudança tão forte e acelerado, <u>o que demanda</u>
[...] responder de uma forma rápida, pró-ativa e consequente aos estímulos do ambiente, <u>tornando necessário</u>
[...] absorver novas culturas de negócios e novas culturas influenciadas pela tecnologia [...]. <u>Logo, é preciso</u>
[...] ter mais coragem de ser disruptivo e nem sempre isso é fácil, <u>tendo em vista que,</u>
[...] mudar radicalmente [...] tem a chance de um outro modelo simplesmente se tornar obsoleto de uma hora para a outra. [...] um processo de angústia. <u>Atualmente,</u>
[...] a coisa mais importante no desenvolvimento de uma organização são as pessoas. [...] Isso não é um problema de tecnologia, isso é um problema das pessoas, dos <u>gestores, ou seja,</u>
[...] os três principais fatores de sucesso, quando a gente fala de inovação, é gente, gente e gente. <u>Esses fatores demandam um</u>

[...] perfil de liderança das pessoas e como elas encaram o processo de relação com as outras pessoas com as quais elas atuam. <u>Assim,</u>
O líder, ele tem que, de certa forma, entender a complexidade das pessoas, entender a diversidade, entender que isso tudo é uma riqueza e não um problema dentro da organização. [...] O líder deve escutar muito mais do que falar. <u>Considerando tais afirmações,</u>
[...] o líder, ele tem o papel chave, também, das grandes mudanças estratégicas. [...] o líder tem esse grande papel de promover, de conduzir a sua organização num processo temporal de maior ou menor crises ou condições favoráveis ou desfavoráveis, no ambiente externo da organização. O líder também influencia a cultura. [...] é algo invisível, algo muito difícil de ser mudado no curto prazo, mas o líder pode sim ter um papel fundamental para influenciar essa cultura a mudar em médio e longo prazo.

FONTE: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas.

Com base, portanto, no metatexto elaborado, oriundo das falas dos entrevistados, observamos que a mudança hoje não é mais uma escolha da organização, ou seja, o contexto organizacional é caracterizado por processos constantes de mudança, e que envolvem questões sociais, políticas e econômicas. Isso se reflete nas características e nas competências dos líderes que fazem parte deste processo e precisam entender a diversidade das organizações.

As organizações mais recentes nascem neste contexto e, portanto, os processos de mudança fazem parte da sua cultura. Já as organizações mais tradicionais resistem a ela. Como as mudanças são rápidas, existe um certo senso de urgência, que deve ser conduzido de maneira estratégica pelas lideranças, que por sua vez devem reconhecer e considerar a importância das pessoas que estão envolvidas nestes processos. É o que Laloux (2017) identifica como Organizações Verdes, ou seja, aquelas que possuem um foco na cultura e na motivação dos funcionários.

Na sequência, apresentamos a visão dos entrevistados sobre liderança, nossa segunda dimensão de análise, embora essa temática já tenha emergido quando os entrevistados trataram sobre cultura e mudança.

4.3 Liderança

A primeira questão deste bloco foi sobre papel do líder nas organizações e sobre a diferença entre do chefe e gestor³³. O entrevistado A afirmou que

Existe uma **diferença brutal entre chefe, gestor e líder**. O líder pode até ser um chefe ou um gestor de uma área, agora o processo de liderança é um processo que as pessoas desenvolvem em inspirar as pessoas, em motivar, em engajar as pessoas, em construir visões de futuro que as pessoas, minimamente consensuadas, que se persiga junto e que conduza esse processo. **O chefe, o gestor é um cargo, é um empoderamento artificial**, vamos dizer assim, ou externo que eu torno para ti. Tu é, a partir de agora, coordenador do curso de publicidade e propaganda, agora se tu vai ser uma líder daquele grupo de professores e estudantes da publicidade e propaganda é outra coisa, é outro momento.

Para o entrevistado A esse é um dos desafios da gestão nas organizações, “conseguir ter chefias, gestores e líderes”, considerados instâncias diferentes.

Eu posso ter um chefe que tem o poder legal, porque ele é o diretor, coordenador, gerente, seja lá o que for. Agora outra coisa é a liderança, outra coisa **são aquelas pessoas que inspiram, que motivam, que engajam** [...] Para mim liderança é trabalhar com uma visão de futuro, é ter a capacidade de consensuar minimamente uma visão de futuro e conduzir pessoas à concretização dessa visão, isso é liderança para mim.

Interessante trazer aqui a percepção de poder do entrevistado A para a figura do líder. Neste caso, ele chama de um “poder legal”, ou seja, aquele que é outorgado

³³ Apresentaremos, em sequência, as respostas dos quatro entrevistados, realizando ao final deste subcapítulo mais um movimento interpretativo da pesquisa.

pela organização, e este poder ser reconhecido por seus liderados, mas não como algo negativo, e sim como uma maneira de inspirar sua equipe.

O exercício do poder, enquanto poder outorgado por uma organização, por seja lá o que for, é outra coisa. Agora, claro, qual é o ideal? O ideal é quando eu tenho essas duas coisas na mesma pessoa, fica muito mais fácil. Mas não é raro tu ver gente que tem uma capacidade de liderança muito maior do que a pessoa que é o gestor específico de uma determinada área, que é quando há esse descasamento.

Para o entrevistado B também existe uma diferença entre os cargos. Para ele:

O líder precisa galgar sua liderança, ele **conquista sua liderança por meio de méritos**. Eu acho que aí é onde você realmente tem líderes de fato ou **líderes esvaziados**. O cargo dá autoridade [...]. **Existe uma diferença entre autoridade e liderança**. Tu podes ser colocado no cargo de presidente e você ter a autoridade de presidente, mas talvez tu não tem a liderança de um presidente ou até o poder de um presidente, porque enquanto **o cargo dá autoridade, a liderança nata te dá talvez outros recursos**, por exemplo o carisma, ou você tem ou você não tem. Ética, humildade, transparência [...] todos os valores que são fundamentais para a liderança ser reconhecida pelos pares, pelas pessoas.

Chamamos atenção aqui para a expressão “líderes esvaziados”, que são aqueles líderes que possuem autoridade, mas não são reconhecidos pelos seus liderados, ou seja, é uma liderança imposta. Essa colocação vai ao encontro da afirmação de Srour (2012, p. 111), já mencionada no capítulo três, onde gestores nem sempre são líderes, e vice-versa, já que a liderança “transcende cargos ou posições formais” e “não carece de institucionalização”.

Para o entrevistado C, a diferença entre os cargos leva em conta que

[...] quando a gente usa líder, a gente tem algumas interpretações do que seria o líder. A gente tem uma interpretação mais hierárquica, que é essa que tu tá associando mais a um chefe, ou seja, eu tenho gente

com mais poder de decisão dentro de uma hierarquia. Eu acho que a liderança que a gente tem que exercer nos dias atuais e a liderança que realmente funciona, claro que ainda tem algum senso de hierarquia, pelo menos em termos de responsabilidade, não necessariamente de cargo, mas é **uma liderança que tem que ser mais inspiradora**, eu acho que isso é fundamental, ou seja, **a liderança tem que ser respeitada hoje**, porque **senão ela é uma liderança que acaba se restringindo ao poder hierárquico** efetivo que tu possa exercer, e isso é muito pouco para esses tempos de mudança, porque quando tu desestrutura toda a forma de uma organização, tu desestrutura também a própria hierarquia e o campo de atuação de cada uma dessas chefias, em suas diferentes áreas. Então, a lógica do líder inspirador, de um líder que seja capaz de compreender e ser um pouco sinalizador de para onde (até acalmar um pouco dessa angústia), é super importante e, ao mesmo tempo, é uma liderança um pouco mais difusa.

Para o entrevistado D esta diferença:

São conceituações. [...] o líder é uma pessoa que naturalmente lidera. **Não precisa se impor por questões hierárquicas**, enquanto que **chefes e gestores, eles podem ser líderes, mas não necessariamente são**. Algumas vezes eles são chefes ou gestores que as pessoas têm de conviver, porque, afinal, elas trabalham para uma determinada organização, mas não necessariamente elas têm as melhores capacidades de liderança.

Para ele, existem líderes que “são impostos pelo cargo”, mas destaca que a liderança intelectual, aquela em que a liderança assume seu papel pelo conhecimento que tem, está se tornando mais relevante.

Diante dessas quatro respostas, fica evidente que para os entrevistados existe uma diferença entre chefe/gestor e líder. O chefe é aquele que assume uma posição em um nível hierárquico da organização – o que o entrevistado A chama de **empoderamento artificial** e o entrevistado B chama de **líder esvaziado**. Já o líder é aquele que, independentemente do cargo, assume uma postura para inspirar os membros de sua equipe.

Retomando novamente as noções trazidas por Macêdo et al. (2003), podemos abordar uma dimensão considerada do gestor-líder (pessoas que influenciam a sua equipe, e por ela são legitimadas e reconhecidas) e outra dimensão considerada a do chefe (aquele que possui autonomia para representar e decidir), mas que está aliada a um cargo, a uma posição formal de autoridade, independentemente do reconhecimento da equipe.

O entrevistado C comenta que é importante tomar cuidado com o que ele chama de liderança coletiva, que dá protagonismo a todos os membros da equipe, pois

[...] quando todo mundo quer puxar para uma direção diferente, também a gente tem o problema de uma crise de liderança. Então quando a gente dilui, digamos, o que seria um líder numa pequena parcela de liderança para todo mundo, acho que pode correr um risco e a gente não ter rumo, a gente não ter foco, ou seja, a função de uma liderança moderna é ser capaz de inspirar com certo senso de direcionamento, de foco, mas ao mesmo tempo, ser capaz de dar uma certa liberdade para que as pessoas se sintam protagonistas, co-criadoras desse processo.

Podemos entender que para ele ainda é importante a figura de um líder, embora também seja interessante para a organização e para os processos organizacionais a participação de toda a equipe.

Ao ser questionado sobre a possibilidade de formar um líder, pensando a partir das competências necessárias, o entrevistado A acredita que há pessoas que possuem características de liderança de forma natural e pessoas que podem desenvolvê-las. Para ele,

[...] **certamente deve ser desenvolvido sim, senão, não tinha tanta gente oferecendo e fazendo curso de liderança, e lendo livro de liderança, e escrevendo livro de liderança.** Se não é uma perda de tempo, né? Se a resposta da próxima pergunta é “não”, para tua tese e vai fazer outra coisa (ENTREVISTADO A).

Para o entrevistado B, “alguns elementos são natos, outros podem sim ser desenvolvidos” e acrescenta que “não existe uma pessoa cem por cento líder e outra que é cem por cento não líder”. Existe a possibilidade sim de desenvolvimento de habilidades de liderança e crítica:

[...] **Aprenda a ser um líder em dez etapas, cinco lições, não é isso, mas você pode desenvolver algumas habilidades.** Por exemplo, uma habilidade do líder é a comunicação. Você pode desenvolver uma habilidade de comunicação. Uma habilidade do líder pode ser a questão de ensinar por meio do exemplo. [...] Você pode desenvolver junto ao líder algumas habilidades de gestão, que é importante. [...] o líder não pode somente ir agindo dentro de uma organização complexa, [...] apenas pelo...uma questão de senso comum. Ele **precisa ter conhecimentos** um pouquinho mais técnico-científico de como conduzir uma reunião, por exemplo. O líder pode ser uma pessoa carismática, fantástica, mas talvez tu põe na ponta de uma mesa ou ao lado de uma mesa para conduzir uma reunião e ele pode ter dificuldade. [...] se tu fizer uma **formação de psicologia**, ele vai conhecer as pessoas. Se tu fizer uma formação e der alguns **instrumentos de finanças, contabilidade, economia**, ele vai conseguir, porque ele consegue mostrar uma legitimidade e uma credibilidade. [...] o líder tá sabendo o que está acontecendo lá fora. O líder sabe que se aumenta a taxa de juros Brasil, se aumenta a taxa de juros nos Estados Unidos, em compensação aqui vai ter impacto total.

É importante mencionar que para o entrevistado B é o desenvolvimento de conhecimento técnico para o exercício da liderança, que é muito diferente de uma leitura de autoajuda, em que só há um viés emocional. Aqui estamos falando de uma leitura de conhecimento técnico:.

[...] o líder que tá numa organização **precisa conhecer muito do negócio da organização**, senão ele fica sem credibilidade no negócio. Eu posso ter uma comunicação maravilhosa. Eu posso ter uma empatia, que é outro valor de um líder muito bom. [...] Eu posso ter uma ética inquestionável. Eu posso ter todas as características. Agora, **se eu não conhecer o negócio da empresa e do mercado onde essa empresa atua, por exemplo, o líder vai ter pouca credibilidade.**

Ainda para o entrevistado C é indispensável a consideração do contexto em que este profissional está inserido, “**o líder também está condicionado ao determinado contexto que ele está.** [...]” e complementa com um exemplo:

Tu pega um líder que é um bom líder da comunidade x. O cara é assim fantástico. Aí tu elege ele para prefeito. Não significa que ele vai ser um bom prefeito, porque o nível de liderança aqui é outro. **O contexto da liderança** aqui é diferente [...] **não dá para separar líder de contexto.** [...] Porque o contexto é fundamental no papel do líder (ENTREVISTADO B).

Sob nossa perspectiva, a indústria da liderança, não considera o contexto e a relação com os liderados, ficando, notadamente, restrita à figura do líder, propondo fórmulas prontas, sem considerar o mundo ao seu redor. Kellerman (2012) já alertava que vivemos na era da indústria da liderança, que vem crescendo nos últimos 40 anos. “Tornar-se líder passou a ser um mantra. [...] Considera-se um caminho para se ter poder, autoridade e influência, e, de modo geral, dinheiro” (KELLERMAN, 2012, p. 143). Nesta indústria, quem não é líder parece não ter importância, e assim consolida-se e legitima-se a liderança como ideal de vida, independentemente de formação e área de conhecimento e interesse dos profissionais.

Sobre a indústria da liderança, o entrevistado C destaca que,

Eu nunca li nenhum livro desses [...] eu gosto de ouvir algumas coisas que me inspiram [...] isso me reforça. Agora eu acho que **não tem uma fórmula pronta.** Eu acho que **difficilmente a gente tem uma receita de bolo do quê que pode estabelecer uma liderança, até porque as dinâmicas de diferentes redes são diferentes também,** então acho que, de novo, é mais a convivência com outras lideranças, a convivência com pessoas inspiradoras, ela é mais poderosa do que um *framework* teórico qualquer, entendeu? Conviver com bons líderes, se sentir inspirado por bons líderes [...] Eu acho que é tão complexa essa questão da liderança, porque é como eu disse, ela trabalha tanto um lado de senso de propósito e de, muitas vezes, de domínio técnico, como o lado de empatia. Então, assim, é um conjunto de habilidades que tu precisa para dar segurança e inspirar e, ao mesmo tempo,

compreender sentimentos e arregimentar pessoas para aquele desafio técnico. Então é difícil isso, ser um *set* de regras.

Para o entrevistado D,

os especialistas em formação de gestores perceberam que a formação de líderes também era um mercado a se explorar, mas eu vejo como qualquer outro mercado importante que surge de formação. De tempos em tempos surgem tendências, onde as pessoas querem aprender, onde eles veem necessidade por essas tendências estarem muito visíveis no mercado, de ter muita visibilidade esse tipo de curso. [...] talvez isso seja resultado do fato de nós estarmos dando mais apoio às pessoas empreenderem, criarem negócio. Isso é a necessidade de formarmos líderes. Então, de certa forma, isso pode ser **uma consequência do fato de a gente estar com uma cultura mais empreendedora**, o que seria bem positivo na minha percepção.

Ao digitar no Google³⁴, por exemplo, a expressão **livros sobre liderança**, encontramos aproximadamente 21.500.000 resultados. Dentre os primeiros resultados aparecem duas listas de livros elaboradas por dois grandes veículos de comunicação na área de negócios no Brasil: Revista Exame³⁵ (*7 livros obrigatórios para quem é (ou quer ser) líder*) e Revista Época Negócios³⁶ (*Os melhores livros de liderança de 2018*).

Na Revista Exame, o primeiro livro da lista é **O obstáculo é o caminho**, do consultor Ryan Holiday (2015). De acordo com a matéria, o livro “retoma lições de imperadores romanos e outros líderes históricos para provar sua principal hipótese: é possível se beneficiar dos problemas”. E ainda “o jovem líder deve entender que o

³⁴www.google.com.br (Consulta em 18/06/2019). Em 06/12/2019 o número subiu para 26.500.000 resultados.

³⁵<https://exame.abril.com.br/carreira/7-livros-obrigatorios-para-quem-e-ou-quer-ser-lider/> (Consulta em 18/06/2019)

³⁶<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2018/06/os-melhores-livros-de-lideranca-de-2018.html> (Consulta em 18/06/2019)

obstáculo não é necessariamente algo a ser evitado — quando acontecer, o ideal é convertê-lo em bússola para oportunidades melhores”. Buscamos no site da livraria Saraiva³⁷ a sinopse do livro, e encontramos o seguinte texto (grifo nosso):

O que impede a ação favorece a ação. O que fica no caminho torna-se o caminho. As palavras do imperador Marco Aurélio, conhecido hoje como o último dos Cinco Bons Imperadores, são o ponto de partida para o livro de Ryan Holiday, que **visa a ajudar o leitor**, mais do que **superar os problemas do cotidiano**, a “virá-los de cabeça para baixo” e transformá-los em oportunidades. Discípulo de Robert Greene, autor do bestseller **As 48 leis do poder**, executivo e consultor da área de marketing, Holiday buscou inspiração nos ensinamentos de grandes líderes desde o Império Romano para mostrar **como tirar proveito das adversidades em qualquer área da vida** – pessoal, profissional, financeira – e **tornar-se uma pessoa melhor, realizada e bem-sucedida**.

Já na lista da Revista Época, o primeiro livro é **The Meaning Revolution**³⁸, de Fred Kofman (2018). Segundo a revista, “Todo mundo tem medo de morrer, então use esse medo como uma vantagem para encontrar formas de motivar seus funcionários”. A matéria destaca uma frase do livro: “A maior ansiedade em todos nós é o medo de que nossa vida seja desperdiçada”. Assim com a na obra anterior, buscamos no site da livraria Saraiva³⁹ a sinopse do livro:

Em um livro revolucionário que revela **os segredos de como envolver e manter as pessoas em uma organização**, construindo times mais fortes e coesos, Fred Kofman explora o que é preciso para se tornar não apenas um bom líder, mas um líder transcendente. Liderança transcendente não tem muito a ver com educação ou treino, afirma Kofman. Apesar de ser PhD em economia e ter ensinado no MIT (Massachusetts Institute of Technology), ele logo descobriu que as ferramentas da economia simplesmente não funcionavam quando se tratava de motivar os funcionários. Incentivos materiais formam talvez 15% da motivação de empregados. Os outros 85% derivam da nossa vontade de pertencer – pela convicção de que o que fazemos

³⁷ <https://www.saraiva.com.br/o-obstaculo-e-o-caminho-8888979/p> (Consulta em 20/12/2019)

³⁸ Já traduzido em português para: Liderança & Propósito - O Novo Líder e O Real Significado do Sucesso.

³⁹ <https://www.saraiva.com.br/lideranca-proposito-o-novo-lider-e-o-real-significado-do-sucesso-10276229/p> (Consulta em 20/12/2019)

dia após dia tem alguma importância. Qualquer organização, ele diz, tem em seu cerne um “projeto de imortalidade”, uma missão com propósito enobrecedor. **Líderes de verdade ajudam o resto da organização ou time a se conectar a essa missão, qualquer que seja seu lugar na hierarquia.** Quando as pessoas se baseiam em legado ou propósito para criar significado em suas vidas profissionais, as empresas conseguem se desenvolver mais rápido e ter melhores resultados. Repleto de histórias de bastidores, filosofia e reflexões de líderes excepcionais com os quais trabalhou, como Sheryl Sandberg e Satya Nadella, Kofman **oferece um atraente novo guia sobre como liderar e ter sucesso** – e deixar um legado.

O que nos parece, nesses dois livros, é que ambos exploram muito mais temáticas relacionadas à autoajuda, de acordo com as expressões por nós destacadas em negrito, como se qualquer pessoa pudesse aprender a liderar. Entendemos que ‘funcionam’ (grifo nosso) como manuais e guias para exercer o papel de líder, como se isso fosse possível⁴⁰.

Seguindo nesta discussão sobre a indústria da liderança e a possibilidade de formação de um líder, para o entrevistado C:

[...] tem algumas qualidades inatas. [...] tu consegue **desenvolver certas capacidades** e eu acho que **se tu tem algumas habilidades, tu consegue melhorar. E o próprio convívio com outras pessoas e com outras lideranças também te inspira e te modifica** e pode te levar a assumir [...]. **A convivência é muito poderosa nesse sentido**, de começar a modificar o nosso modelo mental e muitas vezes trocar mesmo, ou seja, a convivência com outras pessoas que têm uma vibração parecida, te retroalimenta e te dá segurança. Muitas vezes te permite desenvolver algumas coisas. [...] tem gente que tem o temperamento, mas nunca teve as condições ou o estímulo para acabar desenvolvendo uma liderança mais forte e tem gente que teve, talvez, a exposição a isso, mas na idade que se faz, faz de uma maneira quase que obrigado, mas não tem o DNA daquela questão embutido. Isso não significa que todas não possam ser protagonistas, ou seja, têm pessoas que não gostam de liderar, mas são excelentes e que têm ideias e que muitas vezes são protagonistas em algumas ações. [...] não sei exatamente quais mas acho que têm algumas

⁴⁰ Não nos aprofundamos nas obras, mas é possível verificar esta característica de manual/guia através das expressões e palavras utilizadas, muito mais do que a proposição de um debate reflexivo sobre o assunto.

características inatas sim. [...] Mas se pode desenvolver líderes (ENTREVISTADO C).

O entrevistado D também acredita que

é possível, certamente, tu explorar os potenciais que as pessoas têm, para ensiná-las da melhor forma possível a se tornarem gestores que, explorando essas características positivas, por exemplo, pessoas que têm um conhecimento técnico muito significativo [...]. Fundamental a gestão de pessoas. Eu acho que **é possível, sim, educar as pessoas para isso.**

A partir dessas observações, entendemos que os quatro entrevistados identificam possibilidades de formação de lideranças, embora reconheçam que muitas das características que um líder deva possuir são características natas. Nessa linha, nos parece ser uma questão muito mais relacionada ao desenvolvimento (de algo que o líder já possui), do que à formação (daquilo que ele não possui). Ou ainda, como já destacava Bergamini (1997, p. 339),

Os programas de desenvolvimento dos papéis de liderança somente agilizam esse processo de aprendizagem, caso, é claro, o participante queira verdadeiramente ser um líder eficaz. Do contrário, nada se poderá fazer para criar dentro de um empregado o desejo de se tornar um líder.

Questionamos quais seriam as competências necessárias para o exercício da liderança. Para o entrevistado A o fundamental, como já abordado anteriormente por ele, é que **o líder precisa ter uma capacidade de construir uma visão de futuro e que ela se torne consenso⁴¹ entre a equipe** que está sendo liderada. Além disso, é

⁴¹ Entendemos aqui que a noção de consenso possa ser compreendida como a “concordância de ideias, de opiniões” (FERREIRA, 2010).

preciso que o líder seja fonte de inspiração, motivação e engajamento entre [e na] equipe. Acredita igualmente, que atitude é uma característica fundamental para o líder: “o que se espera de uma liderança hoje é que ele **tenha uma atitude empreendedora, uma atitude proativa, [...] a atitude que saiba assumir riscos**”. Seguindo essa mesma linha de raciocínio, para o entrevistado B⁴²:

[...] o líder precisa ter uma **clareza e uma simplicidade na comunicação**. Você não vê um líder, por exemplo, prolixo. [...] **O líder é objetivo**, ele tem uma simplicidade na comunicação e muita clareza. [...] **O grande líder é aquele que consegue fazer um impacto na sua organização e na sociedade**. [...] a liderança tem um papel de **engajamento, de fazer as pessoas acreditarem**, talvez mais no projeto do líder que da própria organização.

Já para o entrevistado C, “[...] **a capacidade de diálogo** hoje é fundamental [...] **senso de propósito** [...] capacidade de trabalhar, de **lidar com a incerteza**.” Esse entrevistado destacou a convicção como fundamental para a liderança. Para ele

é uma coisa fundamental, mas ao mesmo tempo, a convicção que é capaz de ouvir, porque as vezes a gente tinha aqueles líderes (e alguns dos grandes líderes empresariais do século vinte foram assim), que tinham uma visão do tipo “eu acredito naquilo e não me importa o que alguém me diga”.

É interessante destacar aqui que o entrevistado valoriza o processo de escuta, ou seja, valoriza o diálogo e a relação entre líder e liderados. E reforça:

o líder que é capaz de ter uma inspiração, mas que seja capaz de, ao mesmo tempo, **ouvir, engajar mais pessoas e se alimentar da própria criatividade que venha do coletivo**, eu acho que é um balanço interessante. Mas ele tem que ser capaz de preencher o vazio se, por acaso, o coletivo não suprir isso. [...] Uma visão que possa ser,

⁴² Na entrevista com este profissional, a questão das competências foi respondida ao longo da conversa com o entrevistado, portanto a pergunta não aparece na transcrição e a citação apresentada é uma compilação de todas as falas do Entrevistado B.

inclusive, **reforçada, realimentada e modificada pela própria interação com os outros.**

Para o entrevistado D,

Um líder tem que ser um **empreendedor**, porque ele tem que **buscar soluções** que, muitas vezes, envolvem certos **riscos**, mas tem que ser um empreendedor com **conhecimento da área** que ele *tá* trabalhando ou, no mínimo, se cercar por pessoas que possam aconselhá-lo no ponto de vista técnico [...] eu diria que a **capacidade de gestão** é importante, sim, mas a **capacidade de ouvir e de se cercar de pessoas que sejam capazes e preparadas intelectualmente** é fundamental para tu exercer uma liderança efetiva.

A partir das respostas dos entrevistados, organizamos uma nuvem de palavras⁴³, na qual foram incluídas todas as expressões destacadas em negrito:

⁴³ <https://www.wordclouds.com/>

por si mesmo”. Ou seja, neste sentido as equipes também precisam resolver “por si mesmas” as tarefas e atividades do seu dia a dia.

A última questão deste bloco foi sobre os desafios das lideranças, diante de um cenário de incertezas, e o papel desse líder no processo de mudança. De acordo com o entrevistado A **“Ser um líder, neste momento, é isso: não ser um desafio. [...] Eu acho que os desafios são, de novo, gente, gente e gente. É a questão relacional e assim por diante.**

O entrevistado A acredita que o cenário de incerteza não deve ser um desafio para as lideranças, pois isso precisa fazer parte do pensamento e do comportamento dos líderes; o desafio é exatamente a incerteza não ser um desafio. Para ele, trata-se do choque de mundos (*clash of the worlds*) onde, de um lado, organizações e pessoas giram em uma velocidade tão lenta que acabam desaparecendo e, do outro lado, as organizações e pessoas do século XXI, da sociedade do conhecimento, que não estão se debatendo nesta realidade da incerteza. Para esse entrevistado

[...] estes dois mundos estão em choque porque muitas organizações estão aqui com líderes que nem se deram conta do que está acontecendo ainda. Acham que o mundo está acontecendo como era antes, na velocidade que era antes. E eles estão sendo atropelados por outras coisas (ENTREVISTADO A).

O entrevistado A reforça que muitas empresas não estão preocupadas com perguntas do tipo “o quê mudou?” ou “o quê eu faço?”. E faz uma comparação com as crianças que já estão nascendo nos dias atuais, neste mundo considerado digital, diferente das crianças que nasciam há 40 anos atrás: tudo era novidade, hoje não. Quem nasce hoje “não vai entender a pergunta do tipo ‘como é que foi a tua resistência à mudança para o uso de tecnologia’? Ele vai ficar olhando pra ti e perguntar ‘do que é que essa mulher está falando? Eu nunca tive resistência à mudança porque eu já nasci no mundo digital’”. E afirma que o perfil da liderança do século XIX/XX, está acabando junto com as organizações. Talvez algumas não tenham acabado porque

são grandes organizações e possuem muito dinheiro, mas já existem outras assumindo o lugar delas:

São novas organizações, novas pessoas, novos perfis de liderança, nova concepção de empresa. [...] Há pouco tempo atrás as empresas quebravam quando tinham problemas financeiros. **As empresas do século XXI não quebram por problemas financeiros. Cinco anos antes de ter problemas financeiros elas quebram porque perdem a motivação, as pessoas se desmotivam, se desengajam.** Cinco anos depois ela quebra por motivos financeiros. Porque em muitas organizações tu não consegues mais dar resposta para nós, que fizemos essa passagem de um mundo para o outro (ENTREVISTADO A).

E finaliza: “Essa geração [...] Eles não estão preocupados com mudança, eles são a mudança, eles são o novo paradigma. Nós é que estamos discutindo a mudança, porque para nós é mudança mesmo” (ENTREVISTADO A).

Para o entrevistado B,

[...] uma organização é o que é em função das suas lideranças que foram, de certa forma, conduzindo essa organização ao longo dos tempos. Seja uma organização pequena, seja uma organização grande, a figura do líder central é muito relevante. [...] o líder como o exemplo, o líder como inspiração e o líder como alguém também que deu o rumo. [...] o líder é a pessoa que tem a grande responsabilidade de olhar para o futuro [...], de perenidade da instituição. [...]. O líder é objetivo, ele tem uma simplicidade na comunicação e muita clareza (ENTREVISTADO B).

Para o entrevistado C,

[...] em algumas estruturas organizacionais, em algumas organizações mais tradicionais, o grande problema é que algumas pessoas não estão naquela *vibe*. Elas não estão afim de inovar, elas não estão afim de coisas diferentes. Elas são resistentes a mudança e aí o desafio de engajamento é muito maior, mas é possível, mas ele passa a ser um desafio diferente, porque tu *tem* que engajar a pessoa que

naturalmente não estaria muito alinhada com uma agenda institucional e esse é um outro desafio interessante (ENTREVISTADO C).

Já para o entrevistado D,

[...] As pessoas saem das organizações se elas não enxergam uma perspectiva, um propósito inovador, um propósito que faça diferença. Então a preservação das pessoas mais talentosas é um grande desafio. Aí vem o papel do líder. O líder tem que estar muito atento ao que acontece no seu entorno. [...] o papel da liderança é uma liderança cada vez mais conectada com o que acontece mundo a fora para prever tendências do que vão acontecer com a sua organização (ENTREVISTADO D).

Nos parece, a partir das respostas apresentadas, que o desafio das lideranças são as pessoas que fazem parte do processo, ou seja, o reconhecimento do outro – o que nos faz conectar com a dimensão humana da comunicação (ponto central desta tese). Seguindo o mesmo procedimento, elaboramos um quadro síntese (QUADRO 14) articulando as falas, com objetivo de gerar um metatexto.

QUADRO 14 – LIDERANÇA

[...] Existe uma diferença entre autoridade e liderança. [...] o cargo dá autoridade, a liderança nata te dá talvez outros recursos. <u>Assim, existe uma</u>
[...] diferença brutal entre chefe, gestor e líder. [...] O chefe, o gestor é um cargo, é um empoderamento artificial. <u>Já o líder</u>
[...] conquista sua liderança por meio de méritos. <u>Do contrário, se tornam</u>
[...] líderes esvaziados. <u>Os líderes, portanto,</u>
[...] são aquelas pessoas que inspiram, que motivam, que engajam. <u>Desta forma,</u>
[...] Não precisa se impor por questões hierárquicas [...] chefes e gestores podem ser líderes, mas não necessariamente são. <u>Por isso,</u>
[...] uma liderança que tem que ser mais inspiradora [...] a liderança tem que ser respeitada hoje [...] senão ela é uma liderança que acaba se restringindo ao poder hierárquico. <u>Neste sentido,</u>

<p>[...] o líder precisa ter uma capacidade de construir uma visão de futuro e que ela se torne consenso entre a equipe [...] é preciso que o líder seja fonte de inspiração, motivação e engajamento [...] tenha uma atitude empreendedora, uma atitude proativa, [...] saiba assumir riscos. <u>Além disso,</u></p>
<p>[...] precisa conhecer muito do negócio da organização [...] se eu não conhecer o negócio da empresa e do mercado onde essa empresa atua, por exemplo, o líder vai ter pouca credibilidade. <u>Somado a isso, o líder deve ter</u></p>
<p>[...] clareza e simplicidade na comunicação. [...] O líder é objetivo. [...] O grande líder é aquele que consegue fazer um impacto na sua organização e na sociedade. <u>Ele busca</u></p>
<p>[...] engajamento, de fazer as pessoas acreditarem. <u>Igualmente, deve possuir</u></p>
<p>[...] a capacidade de diálogo [...] senso de propósito [...] lidar com a incerteza. <u>Somados a sua capacidade de</u></p>
<p>[...] ouvir, engajar mais pessoas e se alimentar da própria criatividade que venha do coletivo [...] reforçada, realimentada e modificada pela própria interação com os outros. <u>Também deve ser</u></p>
<p>[...] empreendedor [...] buscar soluções [...] riscos [...] conhecimento da área [...] capacidade de gestão [...] capacidade de ouvir e de se cercar de pessoas que sejam capazes e preparadas intelectualmente. <u>Assim, é possível!</u></p>
<p>[...] desenvolver certas capacidades se tu tem algumas habilidades, tu consegue melhorar. E o próprio convívio com outras pessoas e com outras lideranças também te inspira e te modifica [...]. A convivência é muito poderosa nesse sentido. <u>Por isso,</u></p>
<p>[...] é possível, certamente, tu explorar os potenciais que as pessoas têm, para ensiná-las da melhor forma possível a se tornarem gestores [...] é possível, sim, educar as pessoas para isso. <u>E por isso surgem as formações em liderança, como</u></p>
<p>[...] uma consequência do fato de a gente estar com uma cultura mais empreendedora. <u>Logo, a formação das lideranças é um mercado que</u></p>
<p>[...] certamente deve ser desenvolvido senão, não tinha tanta gente oferecendo e fazendo curso de liderança, e lendo livro de liderança, e escrevendo livro de liderança. <u>Embora,</u></p>
<p>[...] não tem uma fórmula pronta. [...] dificilmente a gente tem uma receita de bolo do quê que pode estabelecer uma liderança, até porque as dinâmicas de diferentes redes são diferentes também. <u>Além do mais,</u></p>
<p>[...] Aprenda a ser um líder em dez etapas, cinco lições, não é isso, mas você pode desenvolver algumas habilidades. [...] precisa ter conhecimentos [...] formação de psicologia [...] instrumentos de finanças, contabilidade, economia. <u>Mas acima de tudo,</u></p>
<p>[...] o líder também está condicionado ao determinado contexto que ele está. [...] O contexto da liderança [...] não dá para separar líder de contexto. <u>Esse é um grande desafio para essa indústria:</u></p>
<p>Ser um líder, neste momento, é isso: não ser um desafio. [...] os desafios são, de novo, gente, gente e gente. É a questão relacional e assim por diante. <u>Já que</u></p>

[...] As pessoas saem das organizações se elas não enxergam uma perspectiva, um propósito inovador, um propósito que faça diferença. Então a preservação das pessoas mais talentosas é um grande desafio. *Por isso,* As empresas do século XXI não quebram por problemas financeiros. Cinco anos antes de ter problemas financeiros elas quebram porque perdem a motivação, as pessoas se desmotivam, se desengajam.

FONTE: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas.

Assim, com base nesse metatexto sobre liderança constatamos que os entrevistados entendem que o líder não está relacionado a cargos hierárquicos, mas sim é alguém reconhecido por sua equipe, por seus méritos. O cargo traz a noção de autoridade, já a liderança, longe de ser autoritária, tem a capacidade de inspirar sua equipe, além de ser reconhecida por ela.

Ainda, na percepção desses entrevistados sobre a indústria da liderança, é possível desenvolver determinadas características em um líder, mas não existem fórmulas prontas para esta formação, já que tudo depende do contexto organizacional em que este profissional está inserido, incluindo as pessoas que fazem parte do processo. O grande desafio às lideranças, ao mesmo tempo em que isso se torna uma competência, é justamente a sua capacidade de relacionamento com a sua equipe, o que nos leva a dimensão da comunicação – assunto que será tratado no subcapítulo a seguir.

4.4 Comunicação

Nesta etapa da pesquisa, a primeira questão feita aos entrevistados foi sobre o seu entendimento de comunicação. O entrevistado A ressaltou a dificuldade de conceituar a palavra e ainda comparou: “tem coisas que é difícil de explicar, é que

nem respirar, né? Tem que explicar o que é respirar? Eu não sei, mas eu sei respirar. Comunicação é o processo de comunicação, uma definição autocontida”.

Para o entrevistado B:

[...] **a comunicação é você passar um sinal** que tu imagina que tenha um significado para ti e a outra parte entenda aquele sinal com o mesmo significado que você quis passar. A comunicação é com o menor nível de ruído possível. Então a clareza é fundamental. E na verdade, **o principal instrumento de um líder é a comunicação**. Não tem outro instrumento, é a comunicação. [...] ele conseguir ser entendido na essência daquilo que ele está visionando para sua organização.

Nessa fala evidencia-se a dimensão instrumental da comunicação, que segundo Kunsch (2016) é que predomina nos contextos/ambientes organizacionais. Lembramos que essa dimensão caracteriza-se como “funcional é técnica e é considerada mais uma transmissão de informações e ‘ferramenta’ para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento de uma organização” (KUNSCH, 2016, p. 40). Apesar desse predomínio, reiteramos que sob nossa perspectiva a comunicação “é uma forma de negociar nossas diferenças, de coabitar, e por isso é uma questão, antes de tudo, humana e política, não apenas técnica” (WOLTON, 2014), visto que a comunicação é a própria relação, é o processo de escuta e reconhecimento do outro. Ainda, para Kunsch (2016, p. 45), as organizações “são formadas por pessoas que se comunicam entre si e por meio de processos interativos, viabilizam o sistema funcional para sobrevivência e consecução dos objetivos organizacionais em um contexto de diversidades, conflitos e transações complexas”.

Identificamos essa mesma dimensão instrumental da comunicação na fala do entrevistado C, quando afirma que “[...], um bom líder tem que ser capaz de se comunicar, ou seja, se ele **quer transmitir um propósito, se ele quer ser inspirador, acho que essas habilidades de comunicação são super importantes**”. Para ele,

[...] A gente pode, às vezes, ter pares ou conjuntos de líderes que se complementam de alguma maneira, ou seja, uma liderança compartilhada, no qual um seja mais **efetivo na comunicação ampla**, outros sejam mais efetivos na **comunicação quase pessoa a pessoa** e alguns, até, na questão de **domínio técnico** e garantia de que os processos avancem na questão do ritmo. [...]

O entrevistado C relaciona um ponto bem interessante que envolve a vaidade da liderança.

[...] e **essa é uma armadilha dos líderes, o líder começa a se apaixonar demais por si mesmo** e é sempre um risco que a gente tem. Ele, daqui a pouco, **lidera para aparecer e não pela causa e pelo propósito** e isso, às vezes, começa a ser sentido pelas pessoas e as pessoas começam a se afastar um pouco por isso. [...] **o narcisismo pode ser uma coisa que começa a degradar a capacidade de líder**. Ela sempre foi uma armadilha que a gente tem que caminhar ao lado dela (ENTREVISTADO C).

O entrevistado D não chegou a apresentar uma definição de comunicação, e já trouxe na sua resposta a sua percepção da relação entre comunicação e liderança:

Existe uma relação muito forte entre comunicação e liderança, porque as pessoas enxergam a luz do farol, digamos assim. Os líderes, muitas vezes, **são os guias das organizações**, apontam a direção, principalmente se tu pensas em organizações onde tem uma liderança com uma visibilidade muito forte. Tu **tem que comunicar internamente o que vai acontecer**, para as pessoas não serem surpreendidas e para elas sentirem que estão fazendo parte do processo de sucesso, de conquistas da organização. Então, nesse sentido, a comunicação é um dos predicados essenciais da liderança, da gestão. Tanto comunicação interna, quanto aquilo que ocorre externamente. Muitas vezes, **as lideranças se preocupam com a comunicação externa e esquecem um pouco a parte interna**. Isso pode gerar ruídos na organização, má compreensão entre as pessoas de quais são os objetivos que a organização *tá* trabalhando. Então, a comunicação é um predicado essencial para liderança, *pra* gestão. Não tenho nenhuma dúvida disso. É essencial. **Pode colocar em risco inúmeros projetos se tu não comunicares eles corretamente**, com as equipes de trabalho.

Expressões como instrumento, ruído, transmissão, canal, revelam o caráter instrumental/operacional da comunicação, que por sua vez está relacionada a uma visão mecanicista de organização. Essas expressões marcaram as falas dos entrevistados ao referir-se ao seu entendimento de comunicação. Contudo, é importante destacarmos que quando abordavam especificamente a figura do líder, a liderança em si, sinalizavam uma abordagem mais próxima da dimensão humana (KUNSCH, 2016). Cabe-nos reiterar que os quatro entrevistados são reconhecidos por suas trajetórias e atuação identificadas pela inovação e mudança. Assim, as contradições reveladas, talvez possam ser explicadas, pela imprecisão conceitual sobre informação e sobre comunicação, como já mencionado no capítulo anterior.

Sobre a importância da comunicação nas relações de trabalho das organizações e das empresas, o entrevistado A afirmou que a comunicação é fundamental nas organizações, especialmente quando existe um “alinhamento entre a comunicação interna e externa” (termos utilizados pelo entrevistado)⁴⁴. São inúmeras as informações que circulam hoje pelas organizações, e existe uma dificuldade de filtrar isso e captar apenas aquilo que interessa, por isso a importância da comunicação. O tempo da comunicação também é fundamental para as organizações, especialmente nos processos de mudança. É preciso comunicar antes do fato ocorrer, pois se for após, não tem efeito nenhum. Para o entrevistado A,

A comunicação tem um poder [...] que **ela é muito mais do que só informar**. De novo, é aquela coisa da forma. Do jeito que eu coloco as coisas, **eu posso não só te dar uma informação, mas induzir teu comportamento, aumentar teu engajamento, reduzir teu engajamento**. É muito, muito importante nesse sentido, como tudo é muito rápido, como as coisas tem que ser processadas rapidinho. O formato, a forma como eu encaminho.

⁴⁴ O entrevistado utiliza a palavra alinhamento no sentido de conformidade, de uma mesma direção e de concordância entre aquilo que é comunicado internamente (entre as equipes) e externamente (para o mercado) pela organização.

Embora ele reforce que, na sua percepção, a comunicação não é só informação, é possível perceber que a sua fala ainda carrega a noção instrumental da comunicação.

Mais importante que a comunicação, mais importante que o próprio conteúdo que está sendo transmitido, é o jeito que eu estou transmitindo o conteúdo. Acho que o papel da comunicação está muito associado com isso hoje, a forma como eu faço. Acho que houve uma época onde o que interessava mesmo era o conteúdo. Hoje interessa, talvez mais do que o conteúdo, a forma como eu transmito. Porque dependendo da forma que eu te transmito o mesmo conteúdo, eu vou gerar em ti uma motivação ou um engajamento muito maior. E isso vale desde o lançamento de alguma coisa até na hora que eu vou te demitir (ENTREVISTADO A).

Para o entrevistado C, a comunicação nas relações de trabalho também cumpre um papel muito mais informativo, do que relacional. Para ele, o problema de muitas organizações é “a falta de comunicação estruturada. **Uma comunicação que tenha início, meio e fim.** [...] muitas vezes falta a capacidade de ter uma estrutura de comunicação organizada, que seja capaz de difundir aquela mensagem”. Considera que a comunicação é vital, pois:

tem um lado comunicação propósito e tem um lado comunicação diplomática, ou seja, o lado da comunicação que faz com que a informação chegue, que as pessoas se sintam com senso de pertencimento. São dois níveis de comunicação que eu acho que são vitais, essa comunicação do engajamento, do “olha, eu sei o que *tá* acontecendo, eu sou ouvido” e esse nível de comunicação do tipo “olha, a gente sabe para onde a gente *tá* andando”, tem um senso de propósito, a gente *tá* conseguindo ter conquistas, seja para dentro ou para fora.

Ainda, para o entrevistado C cita a necessidade que as organizações têm de explorar a comunicação para informar ao mercado suas práticas e o que estão

fazendo (seguindo na perspectiva instrumental). Além disso, destaca que esta comunicação é cada vez mais breve, como no uso do Twitter⁴⁵, por exemplo:

[...] para sentir um **senso de avanço**, ou seja, **a comunicação é super importante para dizer “olha, nós saímos daquele ponto e nós vamos para um outro lugar”**. Acho que vai ser cada vez mais percebido, nas novas organizações, a comunicação como vital. Aparentemente, **as pessoas querem comunicações cada vez mais breves**. [...] Na época do twitter, **como é que eu reduzo a comunicação sem perder significado em relação a ela?** E aí entra um pouco, de novo, a questão da liderança, ou seja, **o líder tem que ser capaz, de alguma maneira, integrar essa mensagem que vai chegar mais picotada pela comunicação e ser capaz, inclusive, discutir com a comunicação como é que a gente consegue ter uma linha de propósito dentro dessas comunicações mais instantâneas e difíceis**.

Para o entrevistado D,

[...] as pessoas se sentem valorizadas ao receber atenção de outras pessoas, ainda mais receber atenção das chefias, dos gestores, da liderança. Esse **processo de comunicação pessoal, ele é visto como comunicação interna, ele é fundamental porque as pessoas têm que saber, de novo, os objetivos da organização, onde a organização quer chegar, qual é o propósito da organização, se elas estão vinculadas àquele propósito, àquela missão organizacional**.

Ao abordar as relações de comunicação estabelecidas entre líderes e liderados, acreditamos ser pertinente trazer as contribuições de Roman (2009) sobre as lideranças atuais e suas competências. O autor destaca a “competência comunicativa” da liderança, que diz respeito a sua capacidade de articular e promover a interação das equipes, a partir da disponibilização das informações para os seus

⁴⁵ Rede social que permite uma publicação de até 280 caracteres. Fonte: <https://www.meioemensagem.com.br/home/midia/2017/11/07/twitter-oficializa-aumento-de-limite-para-280-caracteres.html> Consulta em 17/12/2019.

funcionários. “Informação deve ser compartilhada, e não utilizada como moeda de troca” (ROMAN, 2009, p.151-152).

Questionamos, ainda, sobre o papel da comunicação no processo de mudança. O entrevistado A destaca a relação com o que ele chama de tempo da comunicação. Se ela acontece depois, “tu já perdeu o jogo”. Para ele, a comunicação assume papel estratégico e deve estar acompanhando o processo de mudança, e aponta que nas organizações mais tradicionais e conservadoras, em que os fatos são sigilosos, isso se torna muito difícil, um grande desafio. E mais uma vez a fala do entrevistado traduz a sua percepção de comunicação em sua dimensão instrumental, como se ela fosse um objeto/uma coisa que acompanha o processo de mudança.

De acordo com Kunsch (2016), a comunicação é um processo social básico e não pode ser definida apenas como um instrumento de divulgação ou transmissão de informações. Para a autora, a comunicação deixa de ter uma função apenas tática e começa a ser considerada estratégica, pois agrega valor à organização e leva em conta a questão humana. Segundo Kunsch (2016, p. 49), existem dois enfoques para a comunicação estratégica. O primeiro trata de uma “visão mais conservadora e racional, centrada nos resultados”; o segundo trata de “uma perspectiva mais complexa, que leva em conta as incertezas e busca novas alternativas para repensar a comunicação estratégica”. A primeira dimensão se assemelha a dimensão instrumental da comunicação, já que está focada em resultados; a segunda, por sua vez, diz respeito a uma visão holística, levando em conta a incerteza e evitando as fórmulas prontas – o que muitas vezes é considerado por aqueles que possuem uma visão mais conservadora de comunicação estratégica. Talvez, o grande desafio esteja em considerar a dimensão estratégica levando em conta a complexidade que envolve a comunicação e seus processos.

O entrevistado A ressalta novamente a importância do alinhamento entre a comunicação formal e a comunicação informal para facilitar o processo de mudança. E encerra afirmando que isso é tão importante quanto a questão da forma como é comunicado: “Hoje eu considero mais importante do que o conteúdo que eu estou

comunicando. Às vezes tu pode dizer algumas coisas para as pessoas que **o jeito que tu diz é mais importante do que o quê tu disse**” (ENTREVISTADO A).

Com o entrevistado B, retomamos a expressão engajamento, utilizada por ele anteriormente, e questionamos como (na figura de um líder) ele percebe e compreende a comunicação no seu dia a dia (em relação com a sua equipe de trabalho)⁴⁶. O entrevistado afirma que é preciso criar laços de confiança com a sua equipe, e que para isso “eu uso muito é **o face to face, conversa direta com as pessoas**. [...] eu faço questão, eu tenho uma reunião semanal com essas pessoas. [...] a gente senta, a gente conversa”. Para ele:

O líder tem que ficar longe de redes sociais, no meu ponto de vista. **A rede social como uma ferramenta de comunicação organizacional**, *whatsapp*, essas coisas. Elas mais dificultam do que facilitam a comunicação. **Porque tem muito ruído**. Apesar do avanço da tecnologia, eu não vi ainda nenhum exemplo de algum líder, eu não vi nenhum case do super líder que utiliza só o telefone e o *whatsapp*. [...] Antes mesmo, pelo contrário, **os maiores problemas que a gente tem de conflito dentro das organizações entre líder e liderados é por mensagens mal compreendidas por esses instrumentos tecnológicos**. (ENTREVISTADO B).

Esta mesma questão também foi feita ao entrevistado D, que responde:

Mas a gente sempre *tá* colhendo informações da equipe da organização, *pra* gente justamente poder comunicar, tanto para o público externo quanto para internamente, todo mundo poder saber o que *tá* ocorrendo. A gente tenta fazer **seminários regulares, reuniões regulares, encontros regulares**, porque a gente tem que, entre aspas, nosso time, tem que *tá* bem treinado, tem que ter uma tática, tem que ter um esquema de jogo, então isso passa por comunicar entre as pessoas.

⁴⁶ Esta questão surgiu no roteiro após a banca de qualificação desta pesquisa, por isso ela não foi feita com o entrevistado A.

Ambos destacam a importância de encontros presenciais com suas equipes, e diante disto o entrevistado C ressalta:

[...] os líderes que são [...] um pouco mais midiáticos [...] tu fazer uma liderança e uma comunicação meio que online toda hora, a chance que tu *tem* de **escorregar e às vezes se perder é muito grande**. E ainda tem algumas outras lideranças que ainda estão trabalhando um pouco mais nos bastidores nas redes sociais e trabalham muito por um senso de propósito. Acho que *aí* o propósito acaba sendo mais importante. **O líder é um *holder*, um guardião do propósito**. [...] e *aí* não precisa ser tão instantâneo, porque o propósito é mais importante do que eu estar aparecendo, eu estar dando a mensagem toda hora e todo tempo, porque também tem um problema de *overload*, ou seja, **quando eu tento toda hora te empurrar uma mensagem e não sou só eu, mas são *n* coisas com que tu te relaciona, eu começo a ter um *overload*** [...] até que ponto a gente pode ficar retroalimentando isso sem cansar as pessoas?

Para o entrevistado D,

[...] eles têm que ter um cuidado muito grande sobre aquilo que é comunicado nas redes sociais [...] **a rede social é um sistema de reputação**⁴⁷. A reputação é construída ao longo dos anos, através das pegadas, dos rastros, das informações que tu deixas ali. [...] **a imagem de uma organização, a imagem das pessoas é fortemente condicionada ao seu comportamento histórico na rede social**. É a construção de um currículo social. Eu diria que é fundamental.

Na sequência, questionamos quais seriam os principais desafios enfrentados pelas lideranças com relação à comunicação. O entrevistado B responde que a

⁴⁷ A reputação é um processo de construção de uma imagem ao longo de um determinado período. Neste caso, a rede social faz parte deste processo construtivo, mas não podemos considerá-la de maneira isolada. Para Almeida (2005a, p. 120), “entende-se por reputação corporativa uma representação coletiva das ações e resultados da organização, por meio da qual demonstra sua habilidade em gerar valores para os múltiplos *stakeholders*”. Neste sentido, ela pode ser considerada um recurso próprio da organização, que por sua vez tem um controle ilimitado sobre ela, visto que depende da percepção de outros observadores (ALMEIDA, 2005).

dificuldade enfrentada por ele diz respeito ao tamanho da organização: “**quanto maior é a organização, mais distante fica o líder dos seus liderados** de segundo, terceiro, quarto nível. Isso é uma questão física”. Para o entrevistado:

[...] o grande desafio é esse. **É como você fazer chegar a mensagem do topo da organização à base da organização, sem muito filtro.** Sem distorção, sem ruído. Esse é o maior problema hoje. E num mundo onde que você tem problema de comunicação, de fake news e etcetera. **Como não criar fake news organizacional**, aquela coisa de “ah, você sabia que ()”. Então muitas vezes **a base da organização começa a reagir com uma fantasia**, praticamente. Então essa questão do ruído, da comunicação. E aí muitas vezes você tem que comunicar de maneira muito clara, objetiva, para evitar exatamente que isso tenha várias interpretações (ENTREVISTADO B).

Interessante destacar aqui, além do viés instrumental novamente presente, a expressão **fake news organizacional**, que podemos relacionar com os conceitos de Roman (2009, p. 130), de discursos mal-ditos, “produzidos na esfera dos relacionamentos pessoais e afetivos” e não-ditos, que são os “enunciados interditados que fazem parte da esfera da repressão”. Neste sentido, estas **fake news** citadas pelo entrevistado B são os boatos e fofocas que geralmente circulam pelos espaços organizacionais.

Já para o entrevistado C:

[...] **Um líder que não seja capaz de se comunicar nunca vai ser um líder.** [...] a comunicação é um pré-requisito para que um líder seja efetivo [...] **Quanto melhor a comunicação, mais longe vai o alcance do líder, mas ela tem que ser uma comunicação de significado**, de novo voltando a essa questão, de propósito. Eu não acredito muito em uma comunicação que seja uma comunicação só de marketing. Eu acho até que ela pode funcionar, mas ela funciona por um período muito pequeno. **Se tu quer uma liderança efetiva, tu tem que ter propósito e esse propósito tem que ser consistente e coerente entre o líder e a comunicação que tá se fazendo.**

Embora muitas vezes utilizando a comunicação como uma ferramenta, na fala anterior, do entrevistado C, percebemos uma abordagem mais humanizada da comunicação, no momento em que surge a preocupação do “fazer sentido”, do “ter um significado”. E ele finaliza:

[...] acho que **tem um caráter cada vez mais emocional dessa comunicação e mais pessoal e inspirador mesmo**. [...] eu me lembro das propagandas do Zaffari sobre o Natal [...] que falam sobre a questão de trajetórias ... elas mexem comigo, então são comunicações que falam comigo porque elas falam com alguma coisa dentro de mim e eu acho que a liderança passa um pouco por isso. **As pessoas têm que falar algo que toque em ti**, se não tu não reconhece elas e não reconhece a liderança em relação a elas, *aí* tu *vai* depender, basicamente, do hierárquico e dos regimes de poder mesmo, e *aí* **deixa de ser liderança e passa a ser só chefia mesmo** (ENTREVISTADO C).

Aqui é importante trazer a discussão já apresentada por Sodré (2016) sobre as estratégias sensíveis e a necessidade de compreensão de uma dimensão emocional e afetiva da comunicação. Nas palavras do entrevistado C, a comunicação passa a fazer sentido para todos os que estão envolvidos no processo quando encontra a emoção, quando encontra alguma maneira de comunicar algo que faça sentido para todos – embora aqui a expressão comunicação, utilizada pelo entrevistado, também possa ser considerada apenas informação, ou seja, na nossa perspectiva existe aquela informação que emociona, mas não necessariamente estamos falando de um processo de comunicação, de escuta, de respeito e de diálogo. Retomando mais uma vez Wolton (2010, p. 59), “não há mensagem sem destinatário, mas ainda assim a informação existe em si. O mesmo não acontece com a comunicação. Ela só tem sentido através da existência do outro e do reconhecimento mútuo”.

Para o entrevistado D, “o grande desafio é **medir corretamente a quantidade de informação** necessária que deve ser comunicada [...]. O grande desafio da comunicação sempre foi o quê que a gente deve comunicar”.

Seguindo o procedimento das demais dimensões e da metodologia aqui proposta, na sequência é apresentado um quadro com mais um movimento interpretativo da pesquisa, com a percepção dos entrevistados sobre Comunicação (apenas com as expressões em negrito), a partir do metatexto (QUADRO 15).

QUADRO 15 – COMUNICAÇÃO

A comunicação é você passar um sinal [...] o principal instrumento de um líder é a comunicação. <i>Além dos mais,</i>
[...] ela é muito mais do que só informar. [...] eu posso não só te dar uma informação, mas induzir teu comportamento, aumentar teu engajamento, reduzir teu engajamento. <i>Assim, se o líder</i>
[...] quer transmitir um propósito, se ele quer ser inspirador, acho que essas habilidades de comunicação são super importantes, <i>pois</i>
[...] o jeito que tu diz é mais importante do que o quê tu disse. <i>É preciso,</i>
[...] medir corretamente a quantidade de informação, <i>dentre outras habilidades, como</i>
[...] falar em público [...] efetivo na comunicação ampla, [...] comunicação quase pessoa a pessoa [...] domínio técnico. <i>Neste sentido,</i>
[...] Um líder que não seja capaz de se comunicar nunca vai ser um líder. [...] Quanto melhor a comunicação, mais longe vai o alcance do líder, mas ela tem que ser uma comunicação de significado [...] Se tu quer uma liderança efetiva, tu tem que ter propósito e esse propósito tem que ser consistente e coerente entre o líder e a comunicação que tá se fazendo. <i>Porém,</i>
quanto maior é a organização, mais distante fica o líder dos seus liderados [...] o grande desafio é esse. É como você fazer chegar a mensagem do topo da organização à base da organização, sem muito filtro. [...] Como não criar fake news organizacional [...] a base da organização começa a reagir com uma fantasia. <i>Diante disso, os líderes</i>
[...] são os guias das organizações [...] tem que comunicar internamente o que que vai acontecer [...] as lideranças se preocupam com a comunicação externa e esquecem um pouco a parte interna. [...] Pode colocar em risco inúmeros projetos se tu não comunicares eles corretamente. <i>Portanto, a comunicação das lideranças é considerada um</i>
[...] processo de comunicação pessoal, ele é visto como comunicação interna, ele é fundamental porque as pessoas têm que saber, de novo, os objetivos da organização, onde a organização quer chegar, qual é o propósito da organização, se elas estão vinculadas àquele propósito, àquela missão organizacional. <i>Pois é preciso um</i>
[...] senso de avanço [...] a comunicação é super importante para dizer “olha, nós saímos daquele ponto e nós vamos para um outro lugar”. [...] as pessoas querem comunicações cada vez mais breves. [...] como é que eu reduzo a comunicação sem perder significado em relação a ela? [...] o líder tem que ser

capaz, de alguma maneira, integrar essa mensagem que vai chegar mais picotada pela comunicação e ser capaz, inclusive, discutir com a comunicação como é que a gente consegue ter uma linha de propósito dentro dessas comunicações mais instantâneas e difíceis. <u>Em função disso, é importante</u>
[...] o <i>face to face</i> , conversa direta com as pessoas. <u>E ainda,</u>
[...] seminários regulares, reuniões regulares, encontros regulares. <u>É preciso</u>
Uma comunicação que tenha início, meio e fim. <u>E essa comunicação</u>
[...] tem um caráter cada vez mais emocional dessa comunicação e mais pessoal e inspirador mesmo. [...] As pessoas têm que falar algo que toque em ti [...] deixa de ser liderança e passa a ser só chefia mesmo. <u>Neste caso, a chance do líder</u>
[...] escorregar e às vezes se perder é muito grande. [...] O líder é um <i>holder</i> , um guardião do propósito. [...] quando eu tento toda hora te empurrar uma mensagem e não sou só eu, mas são <i>n</i> coisas com que tu te relaciona, eu começo a ter um <i>overload</i> . <u>Assim sendo,</u>
[...] essa é uma armadilha dos líderes, o líder começa a se apaixonar demais por si mesmo [...] lidera para aparecer e não pela causa e pelo propósito [...] o narcisismo pode ser uma coisa que começa a degradar a capacidade de líder. <u>Além disso, é preciso evitar</u>
[...] A rede social como uma ferramenta de comunicação organizacional [...] Porque tem muito ruído. [...] os maiores problemas que a gente tem de conflito dentro das organizações entre líder e liderados é por mensagens mal compreendidas por esses instrumentos tecnológicos. <u>Desse modo,</u>
[...] a rede social é um sistema de reputação. [...] a imagem de uma organização, a imagem das pessoas é fortemente condicionada ao seu comportamento histórico na rede social.

FONTE: Elaborado pela autora, a partir das entrevistas realizadas.

Desta síntese, cabe destacar com base nas falas dos entrevistados, a percepção da comunicação relacionada à sua dimensão instrumental, ou seja, a comunicação enquanto ferramenta e enquanto instrumento dos/para os líderes. Os entrevistados utilizam as expressões “comunicação interna” para referenciar a relação entre líderes e equipes, e “comunicação externa” para referenciar a comunicação oficial da organização com o mercado. Embora com esta visão instrumental, em algumas falas identificamos o cuidado dos entrevistados para além da informação – “ela é muito mais do que só informar”, ou ainda, que ela tem “caráter cada vez mais emocional”. Existe uma preocupação com o valor e a relação das pessoas nos processos organizacionais.

Os processos de mudança são necessários à sobrevivência das organizações e demandam a participação efetiva da (s) liderança(s). E sob essa perspectiva para além das habilidades e competências formais e tradicionais destacadas no capítulo três, esse líder necessita considerar, no que se refere, especificamente, as dificuldades [e especificidades] da comunicação “[...], pois impõe a questão da relação, ou seja, a questão do outro. O resultado é incerto visto que o emissor raramente está em sintonia com o receptor e vice-versa” (WOLTON, 2010, p. 11). É preciso que esse líder recupere a dimensão humana da comunicação, na dimensão do afeto, para além da razão instrumental e aproximando as diferenças, considerando as organizações como mecanismos vivos, constituídos de energia e relacionamento. Ainda, entender essas organizações a partir de seu propósito evolutivo, com um senso de direção próprio e sem necessidade de controlar o futuro. Neste contexto, emerge o líder que busca se conectar com o seu estado interior, identificando as fontes pelas quais opera, numa perspectiva de futuro, de acordo com a Teoria U (SCHARMER, 2019).

Entendemos como oportuno mencionar que na área de comunicação, estudos que abordem essa dimensão relacionando-a com liderança não foram encontrados quando da pesquisa realizada no portal de teses e dissertações no portal da Capes⁴⁸ com as palavras Comunicação + Liderança, no período de 2014-2018, com filtro Doutorado, Ciências Sociais Aplicadas, Comunicação.

Por isso, a partir das reflexões oportunizadas pelo referencial teórico e de acordo com as entrevistas com as quatro lideranças da Aliança para Inovação ousamos propor a dimensão sensível para/da liderança. Acreditamos que essa possa se constituir em uma contribuição significativa para as pesquisas sobre comunicação e liderança, a partir de novas perspectivas, conforme destacado a seguir.

⁴⁸ <https://catalogodeteses.capes.gov.br/catalogo-teses/#/> - Pesquisa realizada em 18/06/2019.

4.5 Por uma liderança sensível

Como movimento reinterpretativo da pesquisa, a partir dos movimentos interpretativos realizados e dos metatextos apresentados até aqui, consideramos importante tensionar as falas dos entrevistados com a nossa abordagem sobre comunicação. Lembramos que para Thompson (2009), na última fase do enfoque da HP, no processo de interpretação/reinterpretação,

as formas simbólicas que são o objeto de interpretação são parte de um campo pré-interpretado, elas já são interpretadas pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico. Ao desenvolver uma interpretação que é mediada pelos métodos do enfoque da HP, estamos reinterpretando um campo pré-interpretado; estamos projetando um significado possível que pode divergir do significado construído pelos sujeitos que constituem o mundo sócio-histórico (THOMPSON, 2009, p. 376).

O tensionamento das falas, com uma atenção especial ao metatexto gerado sobre comunicação, nos possibilita materializar o quanto a área ainda carece de estudos, já que as pesquisas sobre liderança são raras no campo da comunicação, e a compreensão dos entrevistados sobre o tema ainda vincula-se, predominantemente, a uma dimensão instrumental. Isso fica claro na fala de um dos entrevistados, que afirma que a comunicação “é você *passar um sinal* [...] o principal *instrumento* de um líder é a comunicação”.

Também, é necessário recuperarmos a distinção entre explicação e compreensão proposta por Morin (2015). Para esse autor, explicar “é considerar uma pessoa ou um grupo como um objeto e aplicar-lhes todos os meios objetivos de conhecimento” (MORIN, 2015, p. 73), enquanto compreender diz respeito à empatia, a abertura para o outro, a simpatia, ao reconhecimento do outro como semelhante e ao mesmo tempo como diferente.

Sodré (2016) por sua vez, também traz a distinção entre compreensão e entendimento/explicação. A compreensão, própria da dimensão do sensível, opera em caráter subjetivo e afetivo – diferente do *entendimento* e da *explicação*, que são interpretações do mundo a partir de quadros conceituais e que, podemos dizer, opera em caráter racional. Sob nossa perspectiva, as reflexões dos entrevistados em relação à comunicação e liderança estiveram ao nível da explicação, e também do entendimento, mas distantes da compreensão. A comunicação, novamente, parece se relacionar no nível da transmissão, e não do relacionamento. Isso se evidencia na fala de um dos entrevistados:

[...] processo de comunicação pessoal, ele é visto como comunicação interna, ele é fundamental porque *as pessoas têm que saber*, de novo, os objetivos da organização, onde a organização quer chegar, qual é o propósito da organização, se elas estão vinculadas àquele propósito, àquela missão organizacional.

Uma outra perspectiva apresentada diz respeito à dimensão do sensível, trazida por Sodré (2016), entendida como uma estratégia de aproximação das diferenças, que vai muito além da dimensão instrumental. Partindo da noção de que a comunicação é a negociação das diferenças (WOLTON, 2014), e que se baseia em construir relações humanas (VIZER, 2011), o líder precisa ser sensível para identificar os conflitos, as emoções e os fluxos de energia que permeiam as organizações.

Essa sensibilidade também diz respeito a uma compreensão das organizações enquanto organismos vivos, como organizações quânticas (CAPRA, 2014, 2002 e WHEATLEY, 2006, 2006a), onde a relação é determinante para o seu desenvolvimento. Somado a isso, acrescentamos a abordagem das Organizações *Teal* (LALOUX, 2017), onde as relações também se destacam, sem uma estrutura hierárquica rígida e sem a preocupação excessiva de controlar o futuro.

A **liderança sensível** que propomos nesta tese é aquela que compreende a complexidade das relações no interior das organizações, é a liderança que está aberta

ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e a escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto e da espiritualidade, no sentido de reconhecimento do outro como seu igual, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação. Revisitando o metatexto gerado na categoria comunicação, não identificamos falas explícitas que pudessem traduzir esta dimensão do sensível, evidenciando assim a necessidade de repensar o papel atual da comunicação, em sua dimensão humana, na visão das lideranças.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Concluir uma pesquisa, não significa encerrar e esgotar o assunto – por isso mesmo utilizamos a palavra considerações. Pesquisar é “fazer vir à tona o que se encontra, muitas vezes, praticamente na superfície do vivido” (MACHADO, 2010, p. 15).

Ao longo da pesquisa, reconhecemos que algumas escolhas precisam ser feitas, e neste movimento outras tantas alternativas são deixadas de lado, pois como afirmou Freitas (1999, p.9), “É preciso optar, e esse sentido da opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e o seu objeto”. A cada nova leitura surge uma nova possibilidade de estudo, surge um novo caminho a ser trilhado. Para percorremos um dos tantos caminhos possíveis, buscamos sustentação metodológica, na Hermenêutica em Profundidade (THOMPSON, 2009) e nos seus desdobramentos.

Em relação a *Doxa* e à Análise Sócio-histórica, contextualizamos o tema e sua relevância e definimos os líderes da Aliança para Inovação como objeto de estudo, tendo em vista o nosso interesse em propor um olhar sobre dimensão humana e sensível da liderança. Entendemos, na oportunidade, que entrevistar essas lideranças, em função das suas atuações profissionais, nos possibilitariam evidenciar, mesmo que parcialmente, os desafios das organizações contemporâneas, marcados por inovação, mudança e principalmente, incertezas.

Destacamos que para analisar as informações obtidas nas entrevistas – etapa considerada a segunda fase da HP, a Análise Formal ou Discursiva, recorreremos à análise argumentativa (THOMPSON, 2009), bem como a elementos da análise textual discursiva (MORAES; GALIAZZI, 2006; MORAES, 2003), que permitiu a criação de metatextos no processo de interpretação/reinterpretação, movimentos constitutivos da terceira fase da HP.

Quando nos propomos a **discutir sobre como os processos de comunicação contribuem [podem contribuir] para a dimensão humana e sensível da liderança e evidenciar as possíveis relações entre os processos de comunicação, cultura e liderança** recorreremos a autores que nos apresentaram as organizações na perspectiva do pensamento quântico. Capra (2014; 2002), Wheatley (2006; 2006a) e Laloux (2017) reafirmam a necessidade de assumirmos outro(s) paradigma(s)⁴⁹, tendo em vista que as organizações (con) vivem em contextos de incertezas e constante mudança. Por ser constituída de (por) relação, a comunicação em sua dimensão humana se torna um desafio para as organizações e especialmente para as suas lideranças. Wolton (2014, 2010), Morin (2015), Sodré (2016), nos auxiliaram na fundamentação teórica sobre comunicação em sua dimensão humana e sobre a dimensão do sensível, e de sua articulação com a cultura.

Durante anos, as organizações olharam apenas para “dentro”, ou seja, apenas para os seus problemas (de produção e de pessoas, por exemplo) para tratar dos processos de mudança. Nestas organizações, os líderes tinham o papel de conduzir a mudança, e não de promovê-la (JOHANN ET. AL, 2015).

Com o desenvolvimento econômico, o aumento da concorrência e o aumento da competitividade, os processos de mudança passaram a ser uma exigência também do mercado, e não mais somente um *problema* interno da organização.

Neste contexto, as organizações que antes eram vistas apenas como máquinas, como engrenagens de um sistema produtivo, passam a ser percebidas como um coletivo de pessoas que se unem para atingir determinados objetivos (pessoais e organizacionais), numa tentativa de recuperar a sua dimensão humana. Nessa perspectiva, cada organização é única, e, portanto, possui suas características, sendo impossível dissociar “suas qualidades (dos sujeitos) de portadores de

⁴⁹ A noção de paradigma no sentido atribuído por Capra (2010) no que se refere a mudanças de visão/de concepção de mundo.

memórias, história e historicidade, portanto, de cultura” (BAITELLO JUNIOR, 2005, p. 7).

Para promover a mudança nestas organizações, é necessária a presença de um líder – que seja legitimado e reconhecido por seus liderados – para compreender todo este ‘novo’ (grifo nosso) contexto organizacional e reconhecer as especificidades organizacionais, dando conta de administrar as diferenças e os conflitos que fazem parte do dia a dia. Neste sentido, a comunicação assume o seu lugar, como um processo de compreensão e de coabitação, de escuta e de negociação.

Para entender **o papel e as competências das lideranças, nos processos de comunicação**, assumimos que as organizações, em constante movimento (de pessoas, de energia, de processos), exigem líderes para atuarem junto aos desafios impostos por esses movimentos. Líderes estes que precisam atuar com responsabilidade, autonomia e iniciativa, e ainda, possuir a capacidade de reconhecer o outro e de conviver com as diferenças. Sob esta perspectiva, a dimensão humana da comunicação (WOLTON, 2010; KUNSCH, 2016) e a dimensão do sensível (SODRÉ, 2006) constituem-se na essência do processo de mudança organizacional, sob a responsabilidade de uma **liderança sensível**.

Entendemos como oportuno, reiterar, em nossas considerações finais, que a **liderança sensível** que propomos nesta tese compreende, no sentido atribuído por Morin (2015), a complexidade das relações no interior das organizações. É a liderança que está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e a escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto, da afetividade e da espiritualidade, no sentido do reconhecimento do outro, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação.

Conforme já destacado, das três dimensões contempladas no roteiro de questões com os entrevistados (Mudança e Cultura Organizacional, Liderança e Comunicação), o conceito que mais se distancia do que foi apresentado no referencial teórico é a dimensão humana da comunicação. Os entrevistados enfatizam a necessidade de mudança e de transformação das/nas organizações, face às

incertezas do cenário empresarial contemporâneo. Destacam a importância de uma liderança não mais vinculada à hierarquia e/ou cargo ‘artificializado’ e ‘esvaziado’ (grifo nosso), mas uma liderança que seja reconhecida, e que saiba conduzir a mudança, administrando as diferenças existentes na organização.

Nessa condução da mudança, em nossa perspectiva, a comunicação vai muito além da informação, pois ela é a própria relação, é o reconhecimento do outro, a coabitação (WOLTON, 2010). Já na percepção dos entrevistados, a comunicação assume uma função informativa/informacional, e o principal obstáculo enfrentado pelas lideranças são os *ruídos* deste processo. Neste sentido, o foco é a transmissão e uma preocupação com o resultado final deste processo. Contudo, acreditamos que o principal obstáculo das lideranças nos processos de mudança, esteja, na perspectiva da comunicação que assumem, embora em suas falas os entrevistados destaquem a importância das pessoas no processo⁵⁰.

Reconhecemos que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados possam ser questionados ao revelarem, além da perspectiva da pesquisadora, o entendimento dos entrevistados sobre o tema pesquisado. São escolhas, e como afirmou Freitas (1999, p. 9), o pesquisador “Define o que é observado, reconhece os limites de uma descrição interpretativa e assume que a leitura dos dados pode comportar interpretações diversas a partir de outras perspectivas e quadros teóricos”. E essa definição, segundo a referida autora “[...] marca o viés do foco, das aspirações e da visão de mundo do pesquisador, os quais não estão isentos de interesses e conflito” (FREITAS, 1999, p.9).

Talvez, uma das limitações da pesquisa, seja a não realização de uma pesquisa que contemplasse a percepção dos liderados sobre seus líderes. Mas com certeza essa é uma, dentre tantas possibilidades possíveis, que se abre para pesquisas futuras, especialmente no campo da comunicação.

⁵⁰ Conforme apresentado nos metatextos.

Mesmo considerando as limitações, esperamos que a nossa pesquisa possa contribuir para a compreensão da dimensão humana da comunicação na constituição de **lideranças sensíveis**, com competências pautadas pelo afeto, pela afetividade e pela alteridade. Essa é nossa proposta. Essa é a nossa crença.

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Ana Luísa de Castro. **A influência da identidade projetada na reputação organizacional**. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2005.
- _____. **Reputação organizacional: a importância de parâmetros para o seu gerenciamento**. Organicom, Número 2, Ano 2, 1º Semestre, 2005a.
- BAITELLO JUNIOR, Norval. **A era da iconofagia: ensaios de comunicação e cultura**. São Paulo: Hacker Editores, 2005.
- BALDISSERA, Rudimar. **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. IN: KUNSCH, Margarida Maria Krohling. A Comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- BITENCOURT, Claudia Cristina. **Gestão de Competências e aprendizagem nas organizações**. São Leopoldo, RS: Editora Unisinos, 2005.
- BRYMAN, Alan. **Liderança nas organizações**. In: CLEGG, Stewart R. HARDY, Cynthia. NORD, Walter R. (orgs.). Handbook de estudos organizacionais. Vol. 3. São Paulo: Atlas, 2004. p. 257-281.
- CAPRA, Fritjof. **A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas**. São Paulo: Cultrix, 2014.
- _____. **Sabedoria incomum: conversas com pessoas notáveis**. São Paulo: Cultrix, 2010.
- _____. **As conexões ocultas – Ciência para uma vida saudável**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CARRAMENHA, Bruno (org.). **Comunicação com Líderes e Empregados** – Artigos de alunos e convidados da Pós-Graduação em Comunicação Corporativa e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. Editora In House. Jundiaí, SP, agosto de 2016.
- CASTELLS, Manuel. **Comunicación y Poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- CATMULL, Edwin E. **Criatividade S.A.: superando as forças invisíveis que ficam no caminho da verdadeira inspiração**. Rio de Janeiro: Rocco, 2014.

CHANLAT, Jean-François. **Por uma antropologia da condição humana nas organizações.** In: CHANLAT, Jean-François (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2012. p. 21-45.

CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. **A prática publicitária: um olhar sobre o profissional de atendimento.** Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

DEETZ, Stanley. **Comunicação organizacional: fundamentos e desafios.** In: MARCHIORI, Marlene (org.). Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2010. p. 82-101.

DESCARTES, René. **Discurso do método.** São Paulo: Martins Fontes, 1996.

DUARTE, Jorge. **Entrevista em profundidade.** In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (Orgs.). Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. São Paulo: Atlas, 2006, p. 62-83.

ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise.** Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Mini Aurélio: o dicionário da língua portuguesa.** Curitiba: Positivo, 2010.

FISCHER, Gustave-Nicolas. **Espaço, Identidade e Organização.** In: CHANLAT, Jean-François (coord.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas. Vol. 2. São Paulo: Atlas, 1994. p. 81-102.

FLORCZAK, Rosângela. **Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica: Tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale.** 200 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2016.

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

GALPIN, Timothy J. **O lado humana da mudança – Um guia prático para a mudança organizacional.** Lisboa: Edições Sílabo, 2000.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e Método – Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica.** Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

GIL, Antonio Carlos Amador. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 2008.

GERZON, Mark. **Liderando pelo conflito: como líderes de sucesso transformam diferenças em oportunidades**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

GOLDENBERG, Mirian. **A Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Record, 2007.

GOMES, Alexandre; WILLI, Renato; REHEM, Serge. **O Manifesto Ágil**. In: PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano (org.). Métodos ágeis para desenvolvimento de software. Porto Alegre: Bookman, 2014. p. 3-15.

GUARESCHI, Pedrinho Arcides e VERONESE, Marília Veríssimo. **Hermenêutica de Profundidade na pesquisa social**. Ciências Sociais Unisinos. Volume 42. Número 2. Maio/Ago 2006.

HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

HERMANN, Nadja. **Hermenêutica e educação**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. **A cultura e o discurso da cultura nos contextos organizacionais**. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 137-149.

JOHANN, Sílvio Luiz et al. **Gestão da mudança e cultura organizacional**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

KELLERMAN, Barbara. **O fim da liderança: como a liderança mudou e de que forma podemos resgatar sua importância**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação organizacional estratégica – Aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016. p. 37-58.

_____. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana**. Curitiba: Voo, 2017.

LOPES, Luiz Paulo da Moita (Org.). **Discursos de identidades: discurso como espaço de construção de gênero, sexualidade, raça, idade e profissão na escola e na família**. Campinas, SP: Mercado de Letras, 2003.

MACÊDO ET AL., Ivanildo Izaias de. **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

MACHADO, Juremir. **O que pesquisar quer dizer: como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES.** Porto Alegre: Sulina, 2010.

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

MORAES, Roque. **Uma tempestade de luz: a compreensão possibilitada pela análise textual discursiva.** Ciência & Educação: Bauru, SP, v. 9, n. 2, p. 191-210, 2003. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v9n2/04.pdf>

MORAES, Roque; GALIAZZI, Maria do Carmo. **Análise textual discursiva: processo reconstrutivo de múltiplas faces.** Ciência & Educação: Bauru, SP, v. 12, n. 1, p. 117-128, 2006. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/ciedu/v12n1/08.pdf>

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 2000.

MORIN, Edgar. **Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação.** Porto Alegre: Editora Sulina, 2015.

_____. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Editora Sulina, 2007.

_____. **A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação).** Revista Famecos. Porto Alegre: EDIPUCRS, n. 20, p. 7-12, Abr/2003.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene. **Introdução: organizações como construções discursivas.** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene (orgs.). Comunicação, discurso, organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2013. p. 13-22.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine F. Caetano de. **Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos.** In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (orgs.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008. p. 91-108.

ORLANDI, Eni Puccinelli. **Análise de discurso: princípios e procedimentos.** Campinas, SP: Pontes, 1999.

PEDRUZZI, Alana das Neves; SCHMIDT, Elisabeth Brandão; GALIAZZI, Maria do Carmo; PODEWILS, Tamires Lopes. **Análise textual discursiva: os movimentos da metodologia de pesquisa.** Atos de Pesquisa em Educação: Blumenau, SC, v. 10, n.2, p.584-604, mai./ago. 2015. Disponível em: <file:///C:/Users/marci.DESKTOP-D4JU4Q5/Downloads/4312-16572-1-PB.pdf>

PENTLAND, Alex. **A nova ciência da formação de grandes equipes.** In: Harvard Business Review Brasil, Abril 2012, p. 26-35.

PRIKLADNICKI, Rafael; WILLI, Renato; MILANI, Fabiano (org.). **Métodos ágeis para desenvolvimento de software**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

Revista PUCRS. Ano XLI. Porto Alegre: Epecê-Gráfica, Julho/Setembro 2018.

ROMAN, Arthur Roberto. **Organizações: um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 125-157.

RUZZARIN, Ricardo e SIMIONOVSKI, Marcelo. **Competências: uma base para a governança corporativa**. Porto Alegre: AGE, 2017.

SAMPAIO, Cláudio Hoffmann. **Planejamento Estratégico**. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 1999.

SANTOS, Milton. **Técnica, espaço, tempo: globalização e meio técnico-científico informacional**. São Paulo: HUCITEC, 1994.

SCHARMER, Claus Otto. **Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Comunicação organizacional e estratégia: (re) pensar para compreender**. VIII Congresso Abrapcorp. Anais Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 16 maio 2014. Disponível em: [http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_21198\)Anais_VIII_ABRAPCORP_2014.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_21198)Anais_VIII_ABRAPCORP_2014.pdf)

SIAS, Patricia M.; KOPANEVA, Irina. **Relações de Liderança e Cultura Organizacional**. In: MARCHIORI, Marlene (org.). Liderança e comunicação interna. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014. p. 35-48.

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

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política**. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

_____. **A forma de vida da mídia**. Revista Pesquisa/Fapesp, São Paulo, ago. 2002. Disponível em: <http://revistapesquisa.fapesp.br/2002/08/01/a-forma-de-vida-da-midia/>

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

TRACANELLA, Eduardo. **Falta de liderança para mudança (em 2 atos)**. Meio e Mensagem, São Paulo, 22 nov. 2016. Disponível em:
<http://www.meioemensagem.com.br/home/%20opinioao/2016/11/22/falta-de-lideranca-para-mudanca-em-2-atos.html>

TROMPENAARS, Fons. **Nas Ondas da Cultura: como entender a diversidade cultural nos negócios**. São Paulo: Educator, 1994.

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

WOLTON, Dominique. **Dominique Wolton, sociólogo: 'Quando todos falam, ninguém fala'**. O Globo, Rio de Janeiro, 20 set. 2014. Disponível em:
<https://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/dominique-wolton-sociologoquando-todos-falam-ninguem-fala-13994845>

_____. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

_____. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

WHEATLEY, Margaret J. **Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho**. São Paulo: Cultrix, 2006.

_____. **Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico**. São Paulo: Cultrix, 2006a.

ZARIFIAN, Philippe. **O modelo de competência: trajetória histórica, desafios atuais e propostas**. São Paulo: Editora Senac, 2003.

_____. **Objetivo competência: por uma nova lógica**. São Paulo: Atlas, 2001.

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

WOOD JR. Thomaz. **Mudança organizacional**. In: WOOD JR. Thomaz (coord.) **Mudança organizacional: uma introdução ao tema**. São Paulo: Atlas, 2009. Disponível em:
https://www.researchgate.net/publication/305469246_Mudanca_Organizacional

_____. **Organizações espetaculares**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

APÊNDICE A – ROTEIRO ENTREVISTADO A

Dados do entrevistado:

Nome / Formação / Cargo:

O roteiro foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e compreende três blocos, que identificamos como fundamentais para a construção da tese: *Cultura e mudança organizacional, comunicação e liderança*. Para cada bloco foram definidas questões relacionadas aos temas CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO e LIDERANÇA.

a) CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1) Poderíamos iniciar falando sobre a relação entre as organizações contemporâneas e os processos de mudança enfrentados por elas, nos mais diversos âmbitos (internos e externos, planejados ou não). De uma maneira geral, como as organizações enfrentam os processos de mudança?

2) Que relação podemos estabelecer entre a cultura da empresa e este processo de mudança?

3) As organizações estão preparadas para lidar com a mudança?

3.1) Em sua opinião, existem comportamentos diferentes para mudanças planejadas e mudanças não-planejadas?

4) Um dos princípios defendidos na tese é de que a tecnologia está aí para facilitar os processos, mas que as empresas esquecem a dimensão humana das organizações. O sociólogo francês Dominique Wolton (2010) já afirmou que *O mais simples tem a ver com as tecnologias, o mais complicado tem a ver com os homens e a sociedade*. Como percebes/avalia esta relação máquina x homem, tecnologia x pessoas no ambiente empresarial, diante deste cenário?

b) COMUNICAÇÃO

1) O que entende por comunicação?

2) Qual a importância da comunicação nas relações de trabalho das organizações?

3) Qual o papel da comunicação nos processos de mudança organizacional?

c) LIDERANÇA

1) Qual o papel do líder nas organizações?

1.2) É diferente do chefe ou do gestor?

2) E qual o seu papel nos processos de mudança organizacional?

3) Quais as competências necessárias para este profissional?

3.1) É possível “formar” um líder?

4) Quais os desafios das lideranças, diante de um cenário de incertezas?

Espaço aberto para as suas considerações.

Data: ___/___/2018

Horário: _____

Local da entrevista: _____

APÊNDICE B – ROTEIRO ENTREVISTADOS B, C e D

Dados do entrevistado:

Nome / Formação / Cargo:

O roteiro foi elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e compreende três blocos, que identificamos como fundamentais para a construção da tese: *Cultura e mudança organizacional, liderança e comunicação*.

A entrevista será baseada nestes três temas principais (*Cultura e mudança organizacional, liderança e comunicação*), a partir de um roteiro semi-estruturado:

a) CULTURA E MUDANÇA ORGANIZACIONAL

1) Podemos iniciar falando sobre a relação entre as organizações contemporâneas e os processos de mudança enfrentados por elas, nos mais diversos âmbitos (internos e externos, planejados ou não). De uma maneira geral, como as organizações enfrentam os processos de mudança? Estão preparadas para lidar com essas [e outras] mudança?

2) Quais as relações que podem ser estabelecidas entre o processo de mudança e a cultura da empresa?

3) Em sua opinião, existem comportamentos organizacionais diferentes para mudanças planejadas e mudanças não-planejadas? Poderia exemplificar?

4) Um dos princípios defendidos na tese é de que a tecnologia está aí para facilitar os processos, mas que as empresas esquecem a dimensão humana das organizações.

O sociólogo francês Dominique Wolton (2010) já afirmou que *O mais simples tem a ver com as tecnologias, o mais complicado tem a ver com os homens e a sociedade*. Como percebe/avalia esta relação máquina x homem, tecnologia x pessoas no ambiente empresarial?

b) LIDERANÇA

1) Em sua visão, há uma diferença entre chefe, gestor e líder? Poderia detalhar a sua perspectiva?

2) [Em caso que a resposta tenha sido positiva] Essa diferença se reflete na relação com os “liderados” / “seguidores”?

3) Qual o papel do líder nos processos de mudança organizacional?

4) Quais as competências necessárias para este profissional?

5) Acredita que é possível ‘formar’ / ensinar um líder? Poderia detalhar a sua posição em relação a esse questionamento?

6) E qual sua percepção sobre os cursos e livros sobre liderança?

c) COMUNICAÇÃO

1) Em sua opinião, o que é comunicação?

2) Qual a relevância da comunicação nas relações de trabalho das organizações? Por que? E nos processos de mudança organizacional?

3) Considera a comunicação como área estratégica para as organizações? Nas organizações em que atuou, essa dimensão estratégica era percebida e entendida por gestores e empregados/funcionários?

4) Quais as competências necessárias para o líder atuar com a comunicação organizacional?

5) Ouvimos muito falar da mudança que a internet, o celular, as redes sociais gerou na sociedade. E que impacto isso teve na atuação das lideranças?

6) Quais os desafios enfrentados pelas lideranças quanto à comunicação?

Espaço aberto para as suas considerações.

Data: ____/____/2019

Horário: _____

Local da entrevista: _____

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO ENTREVISTAS

ENTREVISTADO A

Marcia: Eu gostaria de iniciar falando sobre essa relação entre as organizações contemporâneas e os processos de mudança enfrentados por elas nos mais diversos âmbitos. Sejam internos, externos, planejados ou não. De uma maneira geral, como as organizações enfrentam os processos de mudança? Como tu percebe essa relação?

Entrevistado: Bom Márcia, eu tenho a sensação assim, a minha... A minha sensação mesmo é que não é uma área de pesquisa específica minha essa, a minha área é ciência da computação. Mas como gestor, esse assunto tem que, ao longo de muito tempo né, a mudança nas organizações foi fruto de processos internos da própria organização quando desejavam mudar ou desejavam atuar num novo mercado, num novo segmento ou de alguma outra forma, mas sempre com uma motivação interna. Todas aquelas abordagens de DO, de Desenvolvimento Organizacional, de mudança organizacional, sempre com um processo de dentro da organização para fora em relação ao mercado, em relação à sociedade numa visão mais ampla ou no mercado numa visão mais restrita. Eu acho que o grande choque, hoje, que ocorre nos processos de gestão, o grande, esse [...] Eu gosto da expressão *clash of the worlds* né, esse choque de mundos de que hoje as demandas por mudança não são mais um estilo interno das organizações, elas são praticamente impostas pela sociedade e impostas pelas transformações, pelas mudanças na sociedade. E isso acho que colocou em choque toda a abordagem, tanto teórica quanto na prática organizacional de desenvolver processos de mudança dentro de uma lógica de desenvolvimento organizacional de dentro para fora. Agora é o fora que comanda o processo da mudança e isso gera esse choque que a gente vive hoje de muitas organizações, de muitas, muitas organizações, de muitos segmentos que eu diria assim perplexas frente à sociedade sem saber o que fazer. Ou seja, sabendo que tem que fazer alguma coisa mas sem saber o que fazer. Porque eu acredito que depois de alguns séculos as demandas de mudança vêm de fora e como lidar com essas demandas vem de fora. Internalizar na organização e estabelecer um processo de transformação perante à sociedade se torna algo extremamente complexo para algumas organizações, principalmente para algumas das suas lideranças, principalmente as lideranças mais tradicionais ou conservadoras, vamos dizer assim.

Marcia: Tá, isso até já faz um gancho para a próxima questão, né? Que relação nós podemos estabelecer entre a cultura da empresa e esse processo de mudança? E se as organizações estão preparadas para lidar com mudança. Tem uma questão cultural e até de preparo mesmo para isso. Como é que tu entende essa [...]

Entrevistado: Ah eu acho que isso é uma questão cultural né, tudo isso que a gente falou nessa primeira parte aí é uma questão cultural. Acho que as organizações, de

um modo geral, e as universitárias ainda mais ainda, muito mais ainda, porque o grau de conservadorismo e o grau de apego às tradições e a resistência à mudança é muito maior em instituições tipo universidade, igreja, exército [...]. Que são muito parecidas no ponto de vista de organização e de tempo na história, também são organizações milenares, talvez as únicas milenares. E elas adquiriram essa característica e inclusive essa longevidade exatamente pelo seu caráter conservador, pelo seu caráter de manter a tradição a qualquer custo, às vezes. E isso gera uma cultura mais ou menos forte dependendo do tipo de organização. E claro, essas organizações mais modernas, essas plataformas tecnológicas que são as organizações mais recentes. As maiores organizações do mundo hoje, assim como as maiores empresas do mundo hoje, é Google, Amazon, Facebook, Apple e Microsoft. Essas organizações, elas já nascem dentro de um contexto completamente diferente onde elas são o processo, elas são fruto da mudança na sociedade, né? Numa lógica muito diferente, então a cultura dessas organizações já é uma cultura de mudança, de transformação contínua. A mudança do desafio, da transformação, enquanto que as organizações mais tradicionais trazem arraigadas com elas uma cultura organizacional absolutamente ou totalmente resistente à mudança, avessa à risco, avessa a mudar. Então acontece o que acontece hoje, né? Organizações que há trinta, quarenta anos sequer existiam e assim como as maiores empresas do mundo hoje são exatamente organizações que há trinta, quarenta anos atrás não existiam, simplesmente, né? Acho que isso mostra bem o quanto essa cultura organizacional impacta, segura e impede essa transição de muitas organizações de um mundo do século XIX, século XX para o século XXI.

Marcia: E existe comportamentos diferentes para aquelas mudanças que são planejadas ou para aquelas mudanças que não são planejadas? Dentro desse [...] Se a gente fala nessa preparação, né? Como as organizações estão preparadas para lidar com a mudança? Se é que estão preparadas, algumas. E se tem algum comportamento diferente.

Entrevistado: Bom, pela linha de raciocínio que eu estou seguindo contigo aqui ó, à medida que tu vai perguntando eu vou construindo aqui na minha cabeça: eu acredito que as organizações estão, sim, preparadas para trabalhar com a mudança de dentro para fora. Aquela mudança dos velhos processos de planejamento estratégico e planejamento de dentro para fora que não funciona mais porque não respondem aos desafios, às oportunidades que a sociedade, que o mercado traz. E não estão preparadas exatamente para o que é necessário hoje. Ou seja, responder de uma forma rápida, pró ativa e consequente aos estímulos do ambiente, de um ambiente em profunda transformação. E esse é o choque que eu acho que a gente tem né? Nesse processo.

Marcia: Bom, um dos princípios que eu defendo e trabalho na tese é de que a tecnologia, ela está aí para facilitar os processos, né? Mas que as empresas esquecem a dimensão humana nas organizações. E até trabalhando, eu trabalho muito com o Dominique Wolton, né? Um sociólogo francês, ele já afirmou que o mais simples tem a ver com as tecnologias e o mais complicado tem a ver com os homens

e a sociedade. Queria que tu falasse um pouquinho, como tu percebe essa relação máquina/homem, tecnologia e pessoas no ambiente empresarial diante desse cenário de mudança?

Entrevistado: Eu não conheço essa teoria desse autor, mas faz todo o sentido. E eu não acho que tenha diferença nenhuma de duzentos anos atrás, cem anos atrás ou ano passado com relação a isso, né? Eu acredito muito que na área de inovação, que eu digo que os três principais fatores de sucesso, quando a gente fala de inovação, é gente, gente e gente. Depois é o resto. É uma questão de pessoas, né? Até porque quando tu começou a falar ali na pergunta, tu diz assim “que as organizações...” como é que é?

Marcia: Um dos princípios que eu defendo é que a tecnologia está aí para facilitar os processos, mas que as empresas esquecem a dimensão humana.

Entrevistado: É que eu acho que as empresas não esquecem, porque as empresas não existem. A empresa são as pessoas que fazem. Então o que que é? Me dá um exemplo de uma empresa aí, as lojas Renner. Não existem, são pessoas que fazem isso. Eu acho que o grande desafio é das pessoas que gerem as organizações estarem atentas e até mesmo compactuarem com a ideia de que a coisa mais importante no desenvolvimento de uma organização são as pessoas. Então eu não vejo isso muito associado com a tecnologia como se fosse uma grande mudança. Isso não é um problema de tecnologia, isso é um problema das pessoas, dos gestores. Tu pode ter um gestor com uma abordagem muito mais humanista, muito mais preocupada com as pessoas, e com a satisfação e a motivação das pessoas no século XIX, no século XX ou no século XXI. Independente da tecnologia que seja usada, à vela, à lâmpada incandescente ou iluminação LED. São três tecnologias completamente diferentes ao longo de três séculos. Agora, não é a tecnologia que causa isso, quem causa isso são as pessoas. A dificuldade de entender, de se relacionar [...] O que eu acho que a gente vive, em função daquela tua primeira pergunta, da tua primeira abordagem dessas complexidades que se vive hoje, dessa perplexidade que as empresas enfrentam hoje em não saber como se comportar frente às mudanças, o que elas terminam é adotando posturas ultra-conservadoras com foco totalmente financeiro, por exemplo, aonde o choque entre a visão financeira de resultado econômico de curto prazo e a visão de longo prazo. Aonde tu trabalha a questão da motivação das pessoas, do engajamento das pessoas e assim por diante. E não a tecnologia em si, porque a tecnologia sempre teve, ela só foi mudando ao longo do tempo. O que acontece é que agora é que a evolução tecnológica é muito mais rápida. Os intervalos de tempo se tornaram uma coisa assim, de segundos, em minutos as coisas acontecem. Antigamente levavam décadas, hoje levam minutos. Então acho que a questão não está associada com a tecnologia, a questão está associada com o perfil de liderança das pessoas e como elas encaram o processo de relação com as outras pessoas com as quais elas atuam. A tecnologia acho que entra de bandido nisso aí indevidamente.

Marcia: Mas, agora até fugindo um pouquinho, a gente não pode, de repente, trabalhar com essa possibilidade de que em função desse avanço acelerado, que eu também entendo que a tecnologia sempre esteve presente mas que existe uma preocupação, talvez muito grande das organizações voltada para o processo do desenvolvimento tecnológico e esquece o desenvolvimento [...]

Entrevistado: Bom, tu pega um país como o Brasil, por exemplo, depende da onde tu está falando. Se tu está falando da Finlândia, da Suécia, dos Estados Unidos, do Canadá, que realmente vivem esse processo de transformação, das consequências da revolução tecno-científica da segunda metade do século XX, sim. Agora tu pega um país como o Brasil [...] A gente aqui administra empresas e desenvolve produtos basicamente com tecnologia do século XIX, do século XX. A gente dá aula como se estivesse no século XIX, então não tem muita diferença. A gente produz bens como era no século XIX, no século XX. Então não acho que o Brasil tenha esse impacto tão forte assim, nós estamos vivendo aqui na melhor [...] Sendo bonzinho na primeira metade do século XX. Quem está vivendo esse mundo dos teóricos que escrevem sobre isso é o mundo desenvolvido. É a França do Wolton, é a Inglaterra do *Herskowitz*, é a Suécia, é a Finlândia, é os Estados Unidos, é o Canadá. Nós aqui? Tem algumas ilhas, alguns lugarzinhos assim que as coisas acontecem, onde a tecnologia é determinante. Nos outros lugares a gente vive a plenitude do século XIX, nós só não estamos na Inglaterra do século XIX porque não dá. Mas não vejo muita diferença assim, tu não vê isso quando tu sai para a rua, tu não vê isso quando tu [...] Talvez tu veja assim num extrato da população minúsculo no Brasil. O Brasil tem 15%, 16% da população com educação superior, na idade de educação superior em universidades. 85% não sabe nem do que a gente está falando. Estão morando nas favelas, são os nem-nem. Como é que é o nome do teu colega lá, o Ilton. São aqueles nem-nem, 85%. Então não sei, se a gente está falando do Brasil dos 15% com educação superior a gente é muito parecido com esses países de primeiro mundo, mas os outros 85% do Brasil vivem no século XIX, que nem o pessoal do Paraguai, da Colômbia, da América Latina, da África. Não dá para comparar, claro. O que é essa questão e os reflexos que isso tem, todas essas teorias que são derivadas em países anglo-saxões, em países do mundo desenvolvido.

Marcia: Passando já para o segundo bloco, falando um pouquinho da questão da comunicação. O que tu entendes por comunicação?

Entrevistado: O que eu entendo por comunicação? Boa pergunta essa. Isso é aquela história, tem coisas que é difícil de explicar, é que nem respirar, né? Tem que explicar o que é respirar? Eu não sei, mas eu sei respirar. Comunicação é o processo de comunicação, uma definição auto-contida.

Marcia: Talvez, eu acho que já passando para a segunda questão, de repente a gente pode juntar as duas. Mas qual a importância da comunicação nas relações de trabalho das organizações e das empresas?

Entrevistado: Ah, isso eu acho fundamental então, o desafio [...] Porque hoje em dia os canais de comunicação, os meios de comunicação são muito variados. E eu acredito que os canais, os meios adquiriram uma força tal que as vezes é mais importante que o próprio conteúdo pela força das mídias, pelas forças [...] Então a minha sensação quando a gente fala de comunicação no ambiente de trabalho, o alinhamento das comunicações internas e externas, esse processo de comunicação intra-organizacional, não sei como é que se chama isso. Mas isso é absolutamente fundamental, a questão da comunicação formal, da comunicação informal, essa miríade de informações que percorrem as organizações, o excesso de comunicação e de informação que a gente tem. A dificuldade de filtrar isso, de saber realmente o que interessa. A gente recebe, sei lá, mil mensagens por dia e útil mesmo deve ter dez. O problema é tu saber quais são as dez de tudo aquilo que tu recebeu. Mas comunicação eu acho hoje acho que é um aspecto completamente fundamental, acho que a comunicação está nesse mundo que a gente vive, nessa velocidade, vem a questão da velocidade de novo. Acho que velocidade determina muita coisa hoje em dia. E a importância da comunicação, ela cresce exponencialmente na mesma velocidade que a velocidade dos acontecimentos. Porque não adianta eu ter a informação daqui a duas horas se o troço já aconteceu, vai acontecer daqui a cinco minutos e encerrar daqui a trinta. Se eu ficar sabendo daqui uma hora, que não é muito tempo, não serve para nada porque já aconteceu, já ocorreu o que tinha que ocorrer de bem ou de mal. Então a questão do *timing* da comunicação, a necessidade de canais de [...] Eu acho que desde que eu estou aqui toda vez que a gente pergunta quais são os pontos fracos da universidade, sempre, qual é o primeiro? É a comunicação. Mas ninguém sabe o que está acontecendo? Já se tentou de tudo, de tudo quanto é jeito. A comunicação tem um poder, eu acho hoje, que ele é muito mais do que só informar. De novo, é aquela coisa da forma. Do jeito que eu coloco as coisas, eu posso não só te dar uma informação, mas induzir teu comportamento, aumentar teu engajamento, reduzir teu engajamento. É muito, muito importante nesse sentido, como tudo é muito rápido, como as coisas tem que ser processadas rapidinho. O formato, a forma como eu encaminho. [...] aquela abordagem da Investigação Apreciativa. Aquilo ali eu acho um troço fantástico. Poderosíssimo. Aquilo é comunicação, né? É o jeito que tu pergunta, né? É o jeito que tu pergunta, é o jeito que tu conduz o processo, é o jeito que tu informa, o quê que tu informa, o quê que tu valoriza, o quê que tu não valoriza. E acho que isso daí tem um impacto no contexto organizacional, da motivação, do engajamento. Motivação e engajamento brutal, eu não consigo ver nada hoje tão importante. Mais importante que a comunicação, mais importante que o próprio conteúdo que está sendo transmitido, é o jeito que eu estou transmitindo o conteúdo. Por isso que eu gosto desse negócio de Investigação Apreciativa, da comunicação apreciativa, né? [...] Então faz muita diferença, muita diferença. Acho que o papel da comunicação está muito associado com isso hoje, a forma como eu faço. Acho que houve uma época onde o que interessava mesmo era o conteúdo. Hoje interessa, talvez mais do que o conteúdo, a forma como eu transmito. Porque dependendo da forma que eu te transmito o mesmo conteúdo, eu vou gerar em ti uma motivação ou um engajamento muito maior. E isso vale desde o lançamento de alguma coisa até na hora que eu vou te demitir.

Marcia: E o papel da comunicação no processo de mudança? Eu acho que de alguma forma esse final da tua fala já responde.

Entrevistado: Fundamental, porque se a mudança ocorre antes da comunicação tu já perdeu o jogo. A comunicação tem que estar acompanhando, e muito rápido isso aí, do ponto de vista estratégico de como conduzir esse processo. Isso é muito difícil, ainda mais em organizações mais tradicionais, mais conservadoras onde tudo é meio sigiloso. Todo mundo sabe de tudo mas é tudo sigiloso. Todo mundo sabe que vai acontecer tal coisa no final do ano, mas na verdade ninguém sabe. Mas todo mundo sabe. Todo mundo está falando as coisas mais absurdas com relação à isso. Então esse alinhamento dessa comunicação informal e da comunicação formal, devido aos tempos se reduzirem muito, elas tem que ser muito alinhadas. Acho que isso é muito difícil. Então tem esse papel aí no processo de mudança que é realmente [...] Tem que ser o *drive* do processo de mudança ver como é que isso vai acontecer. Além da questão da forma, que hoje para mim é a questão mais importante, né? A forma como eu comunico. Hoje eu considero mais importante do que o conteúdo que eu estou comunicando. Às vezes tu pode dizer algumas coisas para as pessoas que o jeito que tu diz é mais importante do que o que tu disse. Isso na minha visão, que não tenho conhecimento teórico sobre esse assunto, não sei se não estou dizendo besteira.

Marcia: Não, está ótimo. E aí já passando para o último bloco, a questão da liderança. Qual é o papel do líder nas organizações? E se é diferente do chefe ou do gestor. Como é que tu percebe hoje? Quando a gente fala em líder, o que [...]

Entrevistado: Bom, eu faço uma diferença sim, aí sim. É bem radical e diferente, a experiência que eu tenho nesses anos todos [...]. Existe uma diferença brutal entre chefe, gestor e líder. O líder pode até ser um chefe ou um gestor de uma área, agora o processo de liderança é um processo que as pessoas desenvolvem em inspirar as pessoas, em motivar, em engajar as pessoas, em construir visões de futuro que as pessoas, minimamente consensuadas, que se persiga junto e que conduza esse processo. O chefe, o gestor é um cargo, é um empoderamento artificial, vamos dizer assim, ou externo que eu torno para ti. Tu é, a partir de agora, coordenador do curso de publicidade e propaganda, agora se tu vai ser uma líder daquele grupo de professores e estudantes da publicidade e propaganda é outra coisa, é outro momento. Eu acho que o desafio, um dos desafios da gestão hoje na organização é tu conseguir ter chefias, gestores e líderes. Mas são duas coisas diferentes. Eu posso ter um chefe que tem o poder legal, porque ele é o diretor, coordenador, gerente, seja lá o que for. Agora outra coisa é a liderança, outra coisa são aquelas pessoas que inspiram, que motivam, que engajam, que basicamente [...] Para mim liderança é trabalhar com uma visão de futuro, é ter a capacidade de consensuar minimamente uma visão de futuro e conduzir pessoas à concretização dessa visão, isso é liderança para mim. O exercício do poder, enquanto poder outorgado por uma organização, por seja lá o que for, é outra coisa. Agora, claro, qual é o ideal? O ideal é quando eu tenho essas duas coisas na mesma pessoa, fica muito mais fácil. Mas não é raro tu ver gente que tem uma capacidade de liderança muito maior do que a pessoa que é o gestor específico de uma determinada área, que é quando há esse descasamento.

Marcia: E a gente poderia dizer então, esses últimos tópicos que tu pontuou, que essas seria as competências necessárias para um profissional que exerce essa liderança? Enfim.

Entrevistado: As competências? Nunca parei para pensar assim. Sim, eu acho que o líder, para mim fundamentalmente um líder é alguém que tem a capacidade de construir uma visão de futuro minimamente consensuada. São duas coisas importantes, que é construir a visão de futuro e que ela seja minimamente consensuada com seu time, com a sua equipe. E que inspire, que motive, que engaje as pessoas. Isso é o que eu te diria assim, sem um conhecimento teórico mais aprofundado.

Marcia: É possível “formar” um líder?

Entrevistado: Eu acho que tu pode desenvolver essas competências, a atitude né? A atitude é outra coisa importante, porque nós falamos de competências né? Outra coisa é a atitude. Acho que uma liderança hoje, o que se espera de uma liderança hoje é que ele tenha uma atitude empreendedora, uma atitude pró-ativa, então aquele conjunto de competências e no mínimo uma atitude fundamental, que é a atitude empreendedora, a atitude que saiba assumir riscos. Mas isso aí se desenvolve? Eu acho que sim né? Eu acho que tu tem uma [...] Eu acho que tem pessoas que tem isso ao natural, né? E tem pessoas que, podem sim, desenvolver certamente. Se não não existiria tanta escola, de curso e não sei o quê de liderança, nós mesmos temos aqui. MBA e não sei o que mais de liderança e assim por diante. Mas talvez tenha um componente, talvez tenha um componente meio inato assim, ou da própria pessoa. Mas certamente deve ser desenvolvido sim, se não, não tinha tanta gente oferecendo e fazendo curso de liderança, e lendo livro de liderança, e escrevendo livro de liderança.

Marcia: Tese sobre liderança.

Entrevistado: Tese sobre liderança. Se não é uma perda de tempo, né? Se a resposta da próxima pergunta é “não”, para tua tese e vai fazer outra coisa.

Marcia: E quais os desafios, assim, desse líderes, das lideranças? Diante de um cenário de incerteza e da própria questão do processo de mudança organizacional. O papel desse líder no processo de mudança, mas também os desafios dessas lideranças. Qual é o desafio das lideranças em um cenário de tanta incerteza?

Entrevistado: Mas para um líder hoje, desse mundo que a gente vive, o século XXI, sociedade do conhecimento. Ser um líder é, neste momento, é isso: não ser um desafio. Tu entende? É o contrário disso, tu entendesse? É isso fazer parte do teu *mindset*, essa é a realidade que a gente vive. Eu não tenho que chocar com ela, isso não é um desafio para mim, isso aí é um [...] Para a pessoa que está fazendo isso

não faz sentido. Eu acho que os desafios são, de novo, gente, gente e gente. É a questão relacional e assim por diante.

[...]

Eu gosto desse termo *clash of the worlds*, essa expressão né? Que é uma expressão inglesa. Esse choque de mundos que a gente tem que é o que pega as organizações em cheio nesse momento que a gente vive. Esse *clash of the worlds*, esse choque de mundos, ele coloca, ele cria uma perplexidade. Porque tem de um lado pessoas e organizações que giram numa velocidade assim [...] Que são grandes paquidermes, são como dinossauros. Que estão acabando, que estão desaparecendo. E tu tem do outro lado esse novo mundo da sociedade do conhecimento, do século XXI que anda numa velocidade assim, e que ele não está se debatendo quanto à essa realidade, não é essa questão “o que é que eu tenho que fazer?”. Não, não. Isso aqui está na natureza do [...] Mas estes dois mundos estão em choque porque muitas organizações, elas estão aqui com líderes que nem se deram conta do que está acontecendo ainda. Acham que o mundo está acontecendo como era antes, na velocidade que era antes. E eles estão sendo atropelados por outras coisas. Eu sempre dou como exemplo isso, é um estudo organizacional. Tu vai lá e olha, vem cá deixa eu te mostrar aqui um negócio.

[SAÍDA DA SALA]

...outras novas é que vão tomando o lugar delas. São outras novas que não estão preocupadas com perguntas do tipo assim: “Sim mas o que é que mudou? O que é que eu faço?”. Elas já são desse novo mundo, é como uma criança que nasce digital. [...] Para mim tudo isso foi uma novidade fantástica. Agora imagina o teu filho, esse guri vai nascer digital, ele vai [...] Com um ano de idade ele vai estar mexendo em uma tela *touch screen*, ele não vai ter que aprender isso, ele não vai entender a pergunta do tipo “como é que foi a tua resistência à mudança pro uso de tecnologia?”. Ele vai ficar olhando pra ti “do que é que essa mulher está falando? Eu nunca tive resistência à mudança porque eu já nasci no mundo digital”. Eu acho que a questão de liderança é isso, só que tem uma liderança que já acabou junto com as empresas, que não acabaram porque elas são grandes, porque elas tem dinheiro, mas elas estão morrendo. Porque tem outras assumindo, e essas que estão assumindo elas já vem num [...] São novas organizações, novas pessoas, novos perfis de liderança, nova concepção de empresa, nova [...] Entendes? Completamente diferente. Essa geração século XIX, século XX [...] Tem uma frase que eu gosto muito também que eu uso, que é mais de gestão. Há pouco tempo atrás as empresas quebravam quando tinham problemas financeiros, as empresas do século XXI, elas não quebram por problemas financeiros. Cinco anos antes de ter problemas financeiros elas quebram porque perdem a motivação, as pessoas se desmotivam, se desengajam. Cinco anos depois ela quebra por motivos financeiros. Porque em muitas organizações tu não consegue mais dar resposta para nós, que fizemos essa passagem de um mundo para o outro. Agora imagina para essa geração aí, não precisa nem ser essa que nasceu nesse século, que hoje tá entrando na faculdade com dezessete anos. Essa

geração [...] Eles não estão preocupados com mudança, eles são a mudança, eles são o novo paradigma. Nós é que estamos discutindo a mudança, porque para nós é mudança mesmo. Agora essa gurizada quando chega nos postos de trabalho e não sei o quê mais, eles fazem. A velocidade aquela, aqui, tem que ser mais rápido. Aqui o cara já está girando à cinco mil por hora, tu entendeu? Então esse é o *clash of the worlds*, acho que esse é o [...] E a gente está bem nesse momento desse choque, e isso aqui vai desaparecer, já está desaparecendo, né? Tu já olha as maiores ali e já [...] Da tua área né, quem faz publicidade hoje? Aqueles cinco maiores, que respondem por metade do mercado. Hoje tu pega ali outro dado, esse eu não vou colocar ali, de varejo. A Amazon, que é a maior empresa de varejo hoje junto, ela sozinha é maior que as outras nove do mundo físico. Desde Walmart até [...] somadas, né? Então acho que aí tem um processo [...] Por isso que a questão são as pessoas, o que determina são as pessoas, de novo. Não é a empresa, é aquela tua pergunta ali. Não é a empresa, são os líderes [...] É o líder desse mundo e o líder desse, e são dois mundos muito diferentes. Acho que algumas empresas vão conseguir fazer essa transição, outras não. De novo, aquelas 5 primeiras, nos dois rankings, há trinta anos atrás elas não existiam, elas não tinham sido fundadas ainda.

ENTREVISTADO B

Pq. = Pesquisador

En. = Entrevistado

Pq - São os processos de comunicação, enfim, processos de comunicação nas organizações. A minha área de pesquisa é a comunicação organizacional. E a partir disso, eu fui, a partir de alguns estudos, a partir da minha experiência, eu voltei essa pesquisa para o papel do líder.

Pq - [...] Enfim, então a pesquisa toda se desenvolveu a partir, então, dos processos de comunicação, a figura do líder e os processos de mudança nas organizações. E a partir, enfim, já do terceiro ano de orientações. Foi bem no período em que estava se formando a Aliança para a Inovação [...] a gente trabalha com os representantes da Aliança para a Inovação pelo conhecimento de vocês. Além, é claro, de serem líderes, são representantes, então, da Aliança e figuras representativas nessa área, então, da inovação, enfim, né? Então assim, na verdade, Profº, eu elaborei um roteiro, mas a gente também pode (...)

En - Segue teu roteiro.

Pq - Porque a minha ideia é assim, o foco é a comunicação, com a figura da liderança e os processos de mudança. A minha intenção é conversar um pouquinho quais são essas interfaces, enfim, entre esses processos todos. Então, claro, a gente sempre começa do macro, falando hoje sobre o que significa hoje para as organizações, como é que as organizações encaram esses processos de mudança. A gente sabe que, cada vez mais, a mudança é inerente, seja uma mudança planejada de dentro para fora, mas também a não planejada, que é o mercado que exige essa transformação. Como tu percebe hoje essa postura e a essência da organização diante desse período de transformação e de mudança e se isso tem relação e como se relaciona com a cultura da organização?

En – *Tu quer*, a gente pode seguir o teu roteirinho.

Pq – Então, na verdade a primeira é essa. O primeiro bloco é sobre cultura e mudança e de como as organizações, se estão preparadas para enfrentar esses processos de mudança e como funciona a relação mudança, cultura. Se o comportamento da organização é diferente quando é uma mudança planejada, se é diferente quando não é planejada. Enfim, um panorama geral sobre essa relação organização, cultura e mudança organizacional.

En - Perfeito. Tu quer que eu encoste aqui mais ()

Pq - Poder ser.

En - Eu também fui doutorando, pesquisador, então por isso que eu dou atenção para vocês, porque eu também fui para campo e todos nós fomos. A gente sabe que, acima de tudo, ser solidário *aí* com doutorado e depois a gente falar de um tema que é importante. Sem dúvida ... tu *tá* fazendo mais no escopo de liderança da universidade?

Pq - Não. Não tem relação nenhuma.

En - Então tu *vai* entrevistar tanto pessoas de todas as organizações?

Pq - Sim.

En - De maneira ampla, então? Não é específico sobre Universidade?

Pq - A minha ideia era até entrar ali por proximidade nas empresas do Tecnopuc, mas *aí* a gente acabou indo mais para o lado da Aliança pela Inovação.

En - Para mim é importante, então, falar mais assim mais do escopo geral, não só do mundo acadêmico, das universidades. Bom, eu tenho uma formação na área

de gestão, né. Então ... sempre, a gente trata com muita clareza e muita relevância toda a questão da liderança. A questão do papel da liderança. Então, uma organização é o que é em função das suas lideranças que foram ... de certa forma foram conduzindo essa organização ao longo dos tempos. Seja uma organização pequena, seja uma organização grande, a figura do líder central é muito relevante. O líder, desde o líder como o exemplo, o líder como inspiração e o líder como alguém também que deu o rumo. E, acima de tudo, o líder é a pessoa que tem a grande responsabilidade de olhar para o ... eu sempre digo assim, o líder olha mais longe, ele precisa focar sempre no horizonte mais de longo prazo, de futuro, de perenidade da instituição. [...] O reitor da PUCRS, o reitor da UFRGS, empresários, pessoas bastante diferenciadas. E o líder, ele tem o papel chave, também, das grandes mudanças estratégicas. Ou seja, o que que é uma mudança estratégica? Aquela que tem um grande impacto na vida de uma organização e olhando sempre para um horizonte de longo prazo. Então o líder tem esse grande papel de promover, de conduzir a sua organização num processo temporal de maior ou menor crises ou condições favoráveis ou desfavoráveis, no ambiente externo da organização. O líder também influencia a cultura. A cultura por ser algo que está enraizado *aí* na história das organizações. Toda ... a cultura é algo invisível, algo muito difícil de ser mudado no curto prazo, mas o líder pode sim ter um papel fundamental para influenciar essa cultura a mudar em médio e longo prazo. Então essas são questões que eu vejo fundamental, de dar o pulo, de olhar para um horizonte de longo prazo. Então isso é inegável, né. A gente vê as grandes instituições, o papel da liderança é fundamental. E mais que isso, o líder precisa ter uma clareza e uma simplicidade na comunicação. Você não vê um líder, por exemplo, prolixo. Não tenho exemplo de nenhum líder prolixo. O líder é objetivo, ele tem uma simplicidade na comunicação e muita clareza.

Pq - E quando a gente ... eu já vou vou misturando, *né*. Tu *falasse* da comunicação. Na tua opinião, na tua visão, o que é a comunicação?

En - A comunicação é você passar um sinal que tu imagina que tenha um significado para ti e que outro e a outra parte entenda aquele sinal com o mesmo significado que você quis passar. A comunicação é com o menor nível de ruído possível. Então a clareza é fundamental. E na verdade, o principal instrumento de um líder é a comunicação. Não tem outro instrumento, é a comunicação. Exatamente ele conseguir ser entendido na essência daquilo que ele está visionando *aí* para sua organização.

Pq - Teve uma ... eu até trouxe a revista aqui, uma pesquisa da Aberje que fez uma pesquisa sobre “novos tempos, novos líderes”. Interessante, até. Eles fizeram um trabalho em todo o Brasil e uma das questões era entender dessas lideranças que foram entrevistadas, se a comunicação era considerada nas organizações em que esses líderes atuam, se a comunicação era considerada uma área estratégica. Porque embora em muitos momentos a gente entenda que a comunicação é uma área estratégica, muitas vezes na prática a comunicação não é colocada como uma área estratégica. E [...], mas pelas organizações, se tu já passou por outros espaços, enfim,

tu percebe a comunicação como uma área estratégica nas organizações que tu já atuou? Ela foi realmente valorizada?

En - É, *aí* a gente tem que separar a comunicação enquanto recurso da organização, para você comunicar com o teu mercado, para você vender os seus produtos, para você comunicar a imagem da tua instituição, para você realmente ... *aí* eu posso dizer que em algumas instituições é mais estratégico, em outras instituições é menos estratégico. Agora, também tem a comunicação enquanto instrumental do líder, da liderança, como recurso do líder. *Aí* ela é mais do que estratégica. Ela é fundamental. Então, dificilmente eu vejo um líder que não tem esse recurso da comunicação muito bem desenvolvido. Então os grandes líderes ... o que que eu vejo o grande líder? O grande líder é aquele que consegue fazer um impacto na sua organização e na sociedade. E ele tem o recurso da comunicação como um dos seus ... das suas ferramentas, das suas habilidades mais desenvolvida talvez. Tanto os líderes do mal, quanto os líderes do bem. A comunicação é importante. Então eu faria essa diferença entre a comunicação enquanto recurso do líder e a comunicação enquanto recurso da organização. Nas organizações eu diria que ela cada vez mais, ela vai sendo colocada no ponto de vista mais estratégico. *Aí* eu coloco a comunicação e, tanto a comunicação com essa compreensão do mercado, essa comunicação com a mercado, comunicação e marketing, que é onde a organização consegue mostrar seu valor, o valor de seus produtos, sua imagem e ela conseguir se distinguir as demais. Então hoje na nossa organização é super importante.

Pq - Tu *falasse* do grande líder. A gente sabe, eu até *tô* lendo bastante sobre isso. A gente vê que tem, não sei se pra ti também tem uma diferença entre o chefe, entre o gestor e o líder, enfim, mas existe também. E em uma das minhas *andanças* *aí* pela área de liderança, eu ouvi uma expressão que foi muito interessante que é com relação ao líder, que existe aquele líder, que existe aquele empoderamento artificial. A gente tem aquele líder que ele é posto naquele lugar e que ele possui, formalmente, o papel de líder, né, mas que muitas vezes na prática essa liderança acaba não se efetivando e outros líderes da equipe naturalmente acabam assumindo a frente nessa questão da liderança. Isso é comum de a gente ver? Até, só para tu entender, eu queria fazer um gancho para uma outra pergunta, que é justamente sobre a indústria da liderança. O quanto hoje esses livros de auto ajuda sobre líder, a quantidade de cursos hoje se a gente for colocar, relacionar todos os cursos, palestras, seminários sobre coach, liderança, se formou uma indústria da liderança, né. E existe possibilidade da gente ensinar a ser líder? Formar líder. É possível?

En - É, então. A ideia da questão inicial, de ser o líder, se é nato ou ele pode ser desenvolvido. A primeira questão é mais no ... faz de novo.

Pq - Não, eu comentei um pouquinho sobre o empoderamento, que foi a expressão que eu ouvi. O empoderamento artificial. A gente tem líderes que são colocados nesta posição e que muitas vezes talvez não tenha.

En - O líder, ele ... Realmente, o líder precisa galgar sua liderança, ele conquista sua liderança por meio de méritos. Eu acho que *aí* é onde você realmente tem líderes de fato ou líderes esvaziados. O cargo dá autoridade, mas o cargo muitas vezes... Existe uma diferença entre autoridade e liderança. Tu pode ser colocado no cargo e, *sei lá*, de presidente e você ter a autoridade de presidente, mas talvez tu não *tem* a liderança de um presidente ou até o poder de um presidente, porque enquanto o cargo dá autoridade, a liderança nata, ela te dá talvez outros recursos, por exemplo o carisma, ou você tem ou você não tem. Ética, humildade, transparência. [Então] todos os valores que são fundamentais para a liderança ser reconhecida pelos pares, pelas pessoas. Então alguns elementos são natos, outros podem sim ser desenvolvidos. Eu acho que não é uma variável binária zero e um. Ou você é líder ou você não é líder. Não existe uma pessoa cem por cento líder e nem outra que é cem por cento não líder. Você tem um contínuo. Você pode ter algumas habilidade para liderança. Você pode ter habilidades de maior liderança. Você pode ter sim, congregar muitas características que vai fazer você um líder muito próximo do cem por cento. Não existe mágica. Você não vai pegar uma pessoa qualquer e transformar. Você pode transformar em um bom chefe, supervisor, mas não vai fazer aquela liderança, porque a liderança tem um papel de engajamento, de fazer as pessoas acreditar, talvez mais no projeto do líder que da própria organização. Então não ... tem muita promessa *aí* realmente. Aprenda a ser um líder em dez etapas, cinco lições, não é isso, mas você pode desenvolver algumas habilidades. Por exemplo, uma habilidade do líder é [comunicação]. Você pode desenvolver uma habilidade de comunicação. Um habilidade do líder pode ser a questão de ensinar por meio do exemplo. Tu consegue até desenvolver [em uma pessoa] isso. [Essa habilidade do exemplo] é mais importante do que qualquer palavra que você disser. Você pode desenvolver juto ao líder algumas habilidades de gestão, que é importante. De conhecer como se conduz uma planejamento, como se faz um planejamento. Porque o líder não pode somente ir agindo dentro de uma organização complexa, mais ou menos complexa, apenas pelo...uma questão de senso comum. Ele precisa ter conhecimentos um pouquinho mais técnico-científico de como conduzir uma reunião, por exemplo. O líder pode ser uma pessoa carismática, fantástica, mas talvez tu põe na ponta de uma mesa ou ao lado de uma mesa para conduzir uma reunião e ele pode ter dificuldade. Então o líder precisa conhecer, dentro das organizações hoje, o líder precisa conhecer um pouco, ele precisa entender um pouco, então se tu fizer uma formação de psicologia, ele vai conhecer as pessoas. Se tu fizer uma formação e der alguns instrumentos de finanças, contabilidade, economia, ele vai conseguir, porque ele consegue mostrar uma legitimidade e uma credibilidade. Opa, o líder *tá* sabendo o que está acontecendo lá fora. O líder sabe que se aumento a taxa de juros Brasil, se aumenta a taxa de juros nos Estados Unidos, em compensação aqui vai ter impacto total. Ah, o líder sabe também como se faz um mínimo de planejamento. [Não precisa conhecer] todas as técnicas. Ele sabe que, opa, quem não sabe minimamente planejar está fadada à improvisação, já dizia um pensador *aí* (...). Então precisa conhecer. O líder hoje dentro de uma organização, eu posso dizer o líder na comunidade, o líder na associação, mas o líder que *tá* numa organização precisa conhecer muito do negócio da organização, se não ele fica sem credibilidade no negócio. Eu posso ter uma comunicação maravilhosa. Eu posso ter uma empatia, que é outro valor de um líder muito bom. Eu posso ser extremamente empático. Eu posso ter uma ética

inquestionável. Eu posso ter todas as características. Agora, se eu não conhecer o negócio da empresa e do mercado onde essa empresa atua, por exemplo, o líder vai ter pouca credibilidade. Então é uma questão que o líder também está condicionado ao determinado contexto que ele está. Por isso que eu posso ter, pega dentro da universidade. Posso ter lá na faculdade x um professor que tem uma liderança fantástica. *Aí* tu pega muitas vezes esse professor e coloca em uma outra posição. Vai achar que ele vai conduzir e ter a mesma liderança. Opa, porque um pouco tu conduziu essa pessoa numa posição onde, entre aspas, ele tem uma certa...ele vai se expor a algumas condições que ele não domina. *Aí* tu acaba até fazendo com que ele se torne inviável. Com que ele não tenha êxito. Tu pega um líder que é um bom líder da comunidade x. O cara é assim fantástico. *Aí* tu elege ele para prefeito. Não significa que ele vai ser um bom prefeito, porque o nível de liderança aqui é outro. O contexto da liderança aqui é diferente do contexto. Então não dá para separar líder de contexto. [...] Nós até, a vida universitária nós conhecemos. Mas coloca nós na cadeira do prefeito, na cadeira do empresário. Dificilmente a gente vai ter o mesmo papel. Por quê? Porque o contexto é fundamental no papel do líder. Não sei se eu *tô* te respondendo.

Pq - Sim, sim. *Tá* perfeito. Tu usou uma palavra que eu acho super importante, se não me engano até o professor Audi já tinha trabalhado com isso, que é a questão do engajamento. Então retomando isso um pouquinho e pelo o que tu já expôs, me parece que a gente pode estabelecer essa relação entre comunicação e engajamento, né. Quando, e *aí* trazendo um pouquinho para o teu dia a dia. Como é que a comunicação, como é que funciona hoje a comunicação entre a tua figura como líder e as pessoas que estão o teu redor? Como que tu trabalha, como que tu percebe e compreende a comunicação no teu dia a dia? O que tu utiliza nesse processo?

En - Hoje a...eu acho também a questão do engajamento, da comunicação, tem um elemento fundamental *aí* que é confiança. Você tem que criar laços de confiança. E ainda o que eu uso muito é o *face to face*, conversa direta com as pessoas. Então com as principais pessoas que eu tenho, tem cargos na universidade que eu preciso *tá* muito alinhado, porque elas são, [por exemplo], eu sou pró-reitor. Eu tenho um conjunto de diretores, que são as pessoas que vão [tocar]. Então eu faço questão, eu tenho uma reunião semanal com essa pessoas. Quando eu vejo que algumas...Semanal, digamos assim, dentro da agenda mesmo. Quando eu vejo que tem algumas questões, eu coloco mais uma reunião com aquela pessoa semanal. Então a gente senta, a gente conversa. O líder tem que ficar longe de redes sociais, no meu ponto de vista. A rede social como uma ferramenta de comunicação organizacional, *whatsapp*, essas coisas. Elas mais dificultam do que facilitam a comunicação. Porque tem muito ruído. A comunicação, o *whatsapp* e tal, mesmo e-mail, ela é uma comunicação que até você pode usar assim para escrever, para algumas coisas simples. Mas a comunicação ainda de maior relevância, engajamento, é aquela que você senta com a pessoa e conversa. Seja pessoalmente ou ainda por telefone. Mas as reuniões pessoais são as mais importantes. Apesar do avanço da tecnologia, eu não vi ainda nenhum exemplo de algum líder, eu não vi nenhum case do super líder que ele utiliza só o telefone e o *whatsapp*. Nenhum caso de liderança

que, ah o cara é O líder e o principal instrumento de comunicação dele é o *whatsapp*. Não vejo. Antes mesmo, pelo contrário, os maiores problemas que a gente tem de conflito dentro das organizações entre líder e liderados é por mensagens mal compreendidas por esses instrumentos tecnológicos. Eu até tenho grupos do *whatsapp*, mas é mais para enviar algumas coisas para descontrair do que para fazer alguma coisa séria. Mais para comunicações muito sem relevância para eles, esse instrumento (). Comunicação com relevância, alinhamento, e etcetera, você tem que fazer com seus empregados.

Pq - E quais são os principais desafios, assim, enfrentados pelas lideranças quando a gente pensa na comunicação assim. Qual é o [não sei] um ou os desafios que são...um pouquinho tu já respondeu.

En - *Aí* é assim, qual o tamanho da organização? Eu acho que o grande líder, ele pode ser desde lá uma empresinha e três ou quatro pessoas, ele pode ser um grande líder como pode ser um grande líder em uma empresa gigante, multinacional. A questão é quanto mais, quanto maior é a organização, mais distante fica o líder dos seus liderados de segundo, terceiro, quarto nível. Isso é uma questão física. Então a dificuldade hoje que eu enfrento é essa questão. Por mais que é importante você conversar com as pessoas, você começa a ter alguns limites pela capacidade. Mas o líder, assim, por mais...a reuniões muitas vezes sem, em um primeiro momento...elas podem ser até...consumir bastante o tempo, mas as reuniões em uma grande organização, as reuniões bem conduzidas, bem pragmáticas e com bons encaminhamentos ainda é uma ferramenta extremamente importante. Então eu vejo que o grande desafio é esse. É como você fazer chegar a mensagem do topo da organização à base da organização, sem muito filtro. Sem distorção, sem ruído. Esse é o maior problema hoje. E num mundo onde que você tem problema de comunicação, de *fake news* e etcetera. Como não criar *fake news* organizacional, aquela coisa de “ah, você sabia que ()”. Então muitas vezes a base da organização começa a reagir com uma fantasia, praticamente. Então essa questão do ruído, da comunicação. E *aí* muitas vezes você tem que comunicar de maneira muito clara, objetiva, para evitar exatamente que isso tenha várias interpretações. Então eu, por exemplo, eu lembro do Carlos Ghosn, que foi preso e teve toda aquela coisa, mas eu, tirando essa parte mal explicada dele. Não sei se tu conhece ele, o Carlos Ghosn, que foi o presidente brasileiro, presidente da Nissan, da Renault. Ele teve esse problema, ele foi preso no Japão e tal. Até então eu considerava ele um grande líder, porque ele tinha uma clareza muito grande em comunicação. Então ele fez um planejamento estratégico na Nissan, que tirou a Nissan na época quebrada. E o planejamento dele, os objetivos estratégicos dele, ele nomeou. Ele escolheu três objetivos estratégicos para a Nissan. E ele chamou de plano cento e oitenta. O que que é o cento e oitenta? Cento e oitenta significava os três objetivos estratégicos dele. Um milhão de carros vendidos nos próximos cinco anos. Oito por cento de margem operacional e zero por cento de [endividamento] pelo cento e oitenta. Faz dez ano que escutei isso e nunca esqueci. Então significa que cem por cento dos funcionários possivelmente compreenderam para onde a Nissan queria chegar de maneira muito simples. E teve cara mais na base da organização até o topo, dos trinta e poucos mil funcionários, deviam ter muita

clareza do que a Nissan queria nos próximos cinco anos. E deu a virada. E eu vejo que muitos líderes, qual é o, quais são os objetivos estratégicos da organização? Três páginas e meia de objetivo estratégico. Cinquenta e três objetivos estratégicos. *Aí* objetivo estratégico é prolixo. É um parágrafo de objetivo. Isso é que é você complexificar. [...] O último planejamento estratégico, nós conseguimos transformar em seis objetivos estratégicos. Eu acredito que boa parte saiba os seis objetivos estratégicos. Então assim, é como você ficar no essencial e não querer comunicar de forma ... tem que saber que as pessoas precisam ter um engajamento. Para ter esse engajamento as pessoas precisam saber para onde a organização está indo e o que elas precisam fazer.

Pq - Eu acho que já, só para finalizar. Um dos princípios que eu defendo na tese é que a tecnologia está *aí* para facilitar os processos, mas que as empresas esquecem a dimensão humana nas organizações. Tem um sociólogo francês, que é o Dominique Wolton, que ele afirmou que, eu até coloquei a frase dele aqui “O mais simples tem a ver com as tecnologias e o mais complicado tem a ver com os homens e a sociedade”. E como que tu, eu acho até que tu já colocou um pouquinho, mas como é que tu percebe essa relação, avalia essa relação máquina, homem, tecnologia, pessoas, nesse ambiente empresarial? E *aí* eu volto a falar, as vezes até eu mesma falando aqui para ti, é uma coisa tão óbvia, mas quando a gente vai para a prática realmente tem essa dimensão humana, muitas vezes ela é esquecida e ela é tão significativa, ela é tão cara para a organização e como é que tu vê essa relação máquina, homem e tecnologia e pessoas?

En - Você e eu temos o privilégio de trabalhar em organizações aonde o lado humano é muito forte. Seja uma organização marista, seja uma instituição jesuíta. O lado humano de valores humanos é extremamente forte. Então é quase, assim, óbvio que a dimensão pessoas, ela é extremamente relevante. O cuidado com as pessoas, o cuidado com (). O cuidado com as pessoas, tanto na diversidade, quanto...são valores humanos que muitas vezes em outras organizações isso pode ser um pouco desconsiderado. Mas é fundamental. O líder, ele tem que, de certa forma, entender a complexidade das pessoas, entender a diversidade, entender que isso tudo é uma riqueza e não um problema dentro da organização. Entender a complexidade humana também. As pessoas são extremamente complexas. As pessoas, nós somos complexos. Então entender isso. O líder deve escutar muito mais do que falar. Enfim, acho que são pontos, mas eu não acredito, ao menos no curto e médio prazo, de que qualquer *learning machine*, inteligência artificial vai sequer substituir o líder mesmo nas coisas até de menor complexidade. Esse papel, esse contato, essa fala próxima, presencial é fundamental. Não vejo muito como a máquina sobrepor a isso. Mas estamos *aí* para ver né. A gente nunca sabe para onde vai esse mundo.

Pq - Então *tá*, professor. Eu acho que é isso. Te agradeço mais uma vez. A ideia era de ver, eu *tô* nesse momento de ouvir o que líderes tem a falar sobre líderes e sobre essa relação com a comunicação. Então, agradeço muito a tua disponibilidade. [...] Te agradeço.

ENTREVISTADO C

Pq. = Pesquisador

En. = Entrevistado

Pq - Então assim, eu organizei um pré-roteiro formado por três blocos. Um falando um pouquinho sobre a questão de cultura e mudança organizacional. Depois sobre liderança e sobre comunicação. Tem questões assim mais pontuais, mas de uma maneira geral, a intenção, então, da pesquisa é dar conta de fazer interface entre essas três, esses três temas: liderança, comunicação e mudança, até porque se entende que hoje qualquer organização precisa, é natural, o processo de mudança (...)

En - A mudança pode ser um estado contínuo, não mais um episódio, sim.

Pq - Então, até já aproveitado, a primeira questão é para falar um pouquinho sobre os processos de mudança e cultura das empresas e como as organizações enfrentam esses processos de mudança, seja uma mudança planejada *né*, de dentro para fora, ou uma mudança de fora para dentro, que o mercado exige. Como é que tu percebe hoje que as organizações encaram esse processo de mudança?

En - Eu acho que a mudança e evolução são típicas da própria civilização humana. O que acontece é que nós chegamos em um momento, principalmente por essa revolução digital que acontece *né*, que aconteceu, quarta revolução, dependo de como é que a gente conte algumas coisas, mas que ela desestrutura boa parte dos processos que sustentavam as seleções sociais e as organizações do século vinte, *né*. Então no momento em que a gente começa a digitalizar e ter uma dinâmica de comunicação que passa pelas redes sociais, que passa pelas mensagens instantâneas, que passa pelo acesso amplo ao conhecimento via internet, a gente observa essa capacidade de desestruturar uma série de modelos de pensamento, de dinâmica social, de funcionamento de organizações que vinham então *né*, e eram consideradas clássicas e sobre o qual a gente atuava e usava como referência no século vinte, *né*. Então quando a gente fala nesses tempos exponenciais, eu acho que [a gente está pensando] um pouco isso. Eu acho que não só existe uma multiplicidade de canais de comunicação como nunca existiu e isso gera uma complexidade diferente, como a gente tem esse senso de propósito e senso de urgência, *né*, de que as mudanças não aconteçam mais naquele ritmo lento que aconteciam ao longo do século vinte, no qual tu conseguia planejar, no qual tu estabelecia planos de longo prazo, *né*. E a expectativa era que houvesse uma melhoria e uma mudança nas organizações, mas que isso tivesse um tempo diferente dos tempos atuais, *né*. Hoje a gente tem esse senso de que as mudanças estão acontecendo mais rapidamente,

e mais do que isso, a gente perdeu um pouco alguns referenciais, como [por exemplo], a cada semana vem uma reportagem diferente dizendo que o futuro do trabalho vai ser diferente, o futuro das organizações vai ser diferente, o futuro do transporte vai ser diferente, o futuro da educação vai ser diferente, as pessoas perdem um pouco a sensação de “*pera*, eu tô mudando o que, *né?*”. A gente tem uma sensação até de que a gente não sabe exatamente o que a gente está produzindo, uma sensação de nevoeiro no horizonte. E trabalhar com as organizações e trabalhar com a mudança é, ao mesmo tempo, desafiador, estimulante e um pouco gerador de ansiedades, *né*, porque as pessoas, *né*, as regras do jogo não tão muito bem estabelecidas do que vai ser o século vinte e um, como é que vão ser as dinâmicas sociais ou as próprias organizações, então *tá* num estado de fluxo de mudança tão forte e acelerado, que a gente trabalha a mudança dentro da própria mudança, ou seja, a gente muda a maneira como a gente planeja a própria mudança. Tem algumas organizações que já desistiram de fazer planejamentos de muito longo prazo, tem gente já [fazendo planejamentos] cada vez mais curtos. E a gente aprendeu muito, *né*, se a gente pegar uma coisa que veio do campo das tecnologias digitais, o chamado *agile development*, ou seja, de ser mais ágil, não tentar ficar muito tempo planejando para algo que, quando a gente vai implementar, a realidade já mudou. Então, a lógica do ágil é vai logo testa, vê qual é a resposta que tu tem daquilo, aprende com os teus erros e entre nesse estado quase que perpétuo de mudança, *né*, essa mudança contínua. Então eu acho que é isso que *tá* acontecendo e, de alguma maneira, a gente nunca viveu essa aceleração, embora já tenha vivido a mudança, a gente não viveu essa mudança acelerada *aí*, com possibilidades novas *aí* do que a gente nunca pensou. Então tem que ser, tem que ter mais coragem de ser disruptivo e nem sempre isso é fácil.

Pq - Eu lembrei agora enquanto tu *tava* falando. Eu tenho um, eu sou da área da publicidade e esses dias um aluno me disse “professora, eu não aguento mais, porque parece que a gente *tá* sempre, a gente chegou no final da festa. A gente *tá* entrando num mercado que todo mundo diz que o modelo de agência *tá* mudando, mas a gente não sabe bem o que que é e que não tem dinheiro para investir, então a gente chegou no final da festa”. Mas ele falou aquilo como uma coisa, assim, tão decepcionante que eu digo não, eu não posso, eu tenho que dar um jeito de motivar esse ...

En - Ou no início da festa, quando tu não sabe ainda direito como a festa vai ser.

Pq - Pode ser. Ele *tava* olhando por essa outra perspectiva assim, *né*. E, claro, e isso da mudança talvez seja, um pouco óbvio isso, mas muito difícil para essas organizações mais tradicionais, mais familiares, que não têm essa (...)

En - Isso.

Pq - Não têm essa visão da dinâmica do negócio *né*, e isso eu acho que...

En - É. É porque tu perde a tua base *né*, sobre a qual tu teve sucesso *né*, ou seja, os fatores estão mudando muito rapidamente, então não é assim mais aquela mudança incremental, olha vamos melhorar um pouquinho nosso negócio, vamos melhorar um pouquinho nossa produtividade. As vezes é necessário ter a coragem de mudar radicalmente o que tu está fazendo, *né*, porque se não, tem a chance de um outro modelo simplesmente se tornar obsoleto de um hora para a outra. E acho que as pessoas começaram a sentir isso. Acho que teve todo um processo de angústia, [mas quando a gente fala] de cidades e, nesse caso, da própria Aliança, chega um momento em que a mudança também ela é desafiadora e *aí*, nesse sentido, ela é estimulante. Ela te permite pensar de forma diferente, ela te permite rabiscar um modelo que talvez *né*, quando estava naquela fase incremental e tinha tantas resistências mudar, porque as coisas estavam dando certo, que essa fase de bagunça te permite também redesenhar certos processos e isso é, também, eu pelo menos considero, bem estimulante.

Pq - E *aí* entra, já para o meu segundo bloco, *aí* que entra o papel do líder, *né*. Nesse processo, então, de mudança o quanto o líder, qual é o papel do líder nesse processo de mudança? E *aí*, antes disso até, se tu puder falar um pouquinho se na tua visão tem uma diferença entre, porque isso é uma questão teórica que eu trago para o meu trabalho, uma diferença entre chefe, entre gestor e líder, como é que a gente...

En - É, eu ia começar bem por isso, *né*, ou seja, quando a gente usa líder, a gente tem algumas interpretações do que seria o líder. A gente tem uma interpretação mais hierárquica assim *né*, que é essa que tu *tá* associando mais a um chefe, *né*, ou seja, eu tenho minha () aqui, eu tenho gente com mais poder de decisão dentro de uma hierarquia. Eu acho que a liderança que a gente tem que exercer nos dias atuais e a liderança que realmente funciona, claro que ainda tem algum senso de hierarquia, pelo menos em termos de responsabilidade, não necessariamente de cargo, mas é uma liderança que tem que ser mais inspiradora, eu acho que isso é fundamental, ou seja, a liderança tem que ser respeitada hoje, porque senão ela é uma liderança que acaba se restringindo ao poder hierárquico efetivo que tu possa exercer, e isso é muito pouco para esses tempos de mudança, *né*, porque quando tu desestrutura todas as ... a forma de uma organização, tu desestrutura também a própria hierarquia e o campo de atuação de cada uma dessas chefias, em suas diferentes áreas. Então, a lógica do líder inspirador, de um líder que seja capaz de compreender e ser um pouco sinalizador, *né*, de para onde ... até acalmar um pouco dessa angústia, eu acho que ela é super importante e, ao mesmo tempo, é uma liderança um pouco mais difusa, *né*. Uma liderança que hoje em dia, na medida do possível, e a gente tenta exercer isso, pode ser uma liderança mais coletiva até certo ponto, que dê mais protagonismo. É engraçado que as pessoas ... porque assim, o protagonismo total, que dispersa liderança, eu acho que na realidade ele acaba sendo quase que paralisante, porque quando todo mundo quer puxar para um direção diferente, também a gente tem o problema de uma crise de liderança *né*. Então quando a gente dilui, digamos, o que que seria um líder numa pequena parcela de liderança para todo mundo, acho que pode correr um risco e a gente não ter rumo, a gente não ter foco *né*, ou seja, então a

função de uma liderança moderna é ser capaz de inspirar com certo senso de direcionamento, de foco, mas ao mesmo tempo, ser capaz de dar uma certa liberdade para que as pessoas se sintam protagonistas, cocriadoras desse processo. Então é uma liderança mais difícil de se exercer, *né*, porque ela precisa ter muito mais empatia, muito mais senso de propósito mesmo *né*, ou seja, se essa liderança não estiver convencida de que aquele é o caminho, dificilmente ela consegue inspirar os outros de que aquele é o caminho a se seguir. Então, a gente fala muito dessa governança, acho que a gente começa a entender efetivamente agora governanças como algo que sejam mais ... menos organizacionais, no sentido assim *né*, desenhadas para tanto e mais inspiracionais *né*, por arranjos e por propósitos de alguma maneira. Eu acho que a Aliança, ela nasce um pouco assim *né*. Ela tem muito desse ... E *aí* a gente vai ter que entender *né*. Tem pessoas que vão ser mais empolgadas com isso, vão ter pessoas mais pragmáticas e *aí* entra alguns desafios de como é que a gente vai modulando mensagens e entendendo o que motiva diferentes conjuntos *né*, de pessoas.

Pq - Um pouquinho tu já falou, mas o que a gente poderia destacar como competências necessárias, então, para um líder assim, para um bom profissional?

En - Acho que a capacidade de diálogo hoje é fundamental. Esse senso de propósito, eu acho que hoje é fundamental. A capacidade de trabalhar, de lidar com a incerteza, ou seja, acho que é uma coisa fundamental. A convicção acho que é uma coisa fundamental, mas ao mesmo tempo, a convicção que é capaz de ouvir *né*, porque as vezes a gente tinha aqueles líderes *né*, e alguns dos grandes líderes empresariais do século vinte foram assim, que tinham uma visão do tipo eu acredito naquilo e não me importa o que alguém me diga, eu vou levar aquilo até o final e alguns foram os caras que revolucionaram efetivamente, mas hoje em dia, embora casos como esses ainda podem acontecer, o líder que é capaz de ter uma inspiração, mas que seja capaz de, ao mesmo tempo, ouvir, engajar mais pessoas e se alimentar da própria criatividade que venha do coletivo, eu acho que é um balanço interessante *né*. Mas ele tem que ser capaz de preencher o vazio se, por acaso, o coletivo não suprir isso *né*. É engraçado essas duas coisas *né*. De novo. O senso de propósito e uma visão tem que ser necessária. Um visão que possa ser, inclusive, reforçada, realimentada e modificada pela própria interação com os outros.

Pq - Tu entende que é possível formar, ensinar um líder? Queria ouvir um pouquinho da tua posição.

En - Essa é uma excelente questão. Eu acho que tem algumas qualidades inatas. Eu consigo identificar, principalmente, outras pessoas com as quais eu gosto de trabalhar, entendeu? É claro que tu consegue desenvolver certas capacidades e eu acho que se tu tem algumas habilidades, tu consegue melhorar e o próprio convívio com outras pessoas e com outras lideranças, eu acho que ela também te inspira e te modifica e pode te levar a assumir. Eu já vi casos com relação a isso. A convivência é muito poderosa nesse sentido, de começar a modificar o nosso modelo mental e muitas vezes trocar mesmo *né*, ou seja, a convivência com outras pessoas que têm

uma vibração parecida, ela te retroalimenta e te dá segurança. Muitas vezes te permite desenvolver algumas coisas. Eu acho que tem algumas coisas que são um pouco temperamentais, assim, um pouco assim ... eu acho que é uma combinação das duas coisas. Eu acho que tem gente que tem o temperamento, mas nunca teve as condições ou o estímulo para acabar desenvolvendo uma liderança mais forte e tem gente que teve, talvez, a exposição a isso, mas na idade que se faz, faz de uma maneira quase que obrigado, mas não tem o dna daquela questão embutido. Isso não significa que todas não possam ser protagonistas *né*, ou seja, têm pessoas que não gostam de liderar, mas são excelentes e que têm ideias e que muitas vezes são protagonistas em algumas ações. Eu acho que a questão do líder mesmo nessa questão do tu capaz de galvanizar e mexer com grupos maiores, acho que tem, deve ter, não sei exatamente quais mas acho que têm algumas características inatas sim.

Pq - E a tua percepção (...)

En - Mas se pode desenvolver líderes.

Pq - E a tua percepção, então, sobre esses cursos sobre liderança, livros sobre lideranças, enfim, esse mercado.

En - Eu nunca li nenhum livro desses *daí, né*, ou seja, eu gosto de algumas frases inspiracionais que as vezes vende algum desses livros *né*, eu acho que ... pra mim, pessoalmente, *ai já* numa questão *né*, eu gosto de ouvir algumas coisas que me inspiram assim *né*. Eu acho que isso me reforça. Agora eu acho que não tem uma fórmula pronta *né*. Eu acho que dificilmente a gente tem uma receita de bolo do que que pode estabelecer uma liderança, até porque as dinâmicas de diferentes redes são diferentes também *né*, então acho que, de novo, é mais a convivência com outras lideranças, a convivência com pessoas inspiradoras, ela é mais poderosa do que um framework teórico qualquer, entendeu? Conviver com bons líderes, se sentir inspirado [por] bons líderes acho que é uma coisa que desperta certas coisas em algumas pessoas, *né*, de também se mobilizarem por esse tipo de coisa.

Pq - Até uma das críticas que eu faço na minha tese é que essa indústria da liderança *né*, que virou uma indústria *né*, e muitos livros, eles são muito mais livros de auto ajuda do que livros que de fato ..., porque é difícil essa receita de bolo ela não existe e *ai* a gente pode fazer relação com a cultura da organização, a cultura empresarial, que tem tudo a ver *né*.

En - Eu acho que é tão complexa essa questão da liderança, porque é como eu disse, ela trabalha tanto um lado de senso de propósito e de, muitas vezes, de domínio técnico, como o lado de empatia. Então, assim, é um conjunto de habilidades que tu precisa para dar segurança e inspirar e, ao mesmo tempo, compreender sentimentos e arregimentar pessoas para aquele desafio técnico. Então é difícil isso *né*, ou seja, ser um set de regras ou () acho que não.

Pq - E na tua opinião, o que é, *aí* já passando para o nosso último tópico que é a comunicação. Na tua opinião, como é que tu defines a comunicação?

En - Sabe que eu tinha pensado que uma das coisas que eu tinha que dizer que define um bom líder é a capacidade de comunicação. Eu acho que isso é vital. Na verdade, é uma das coisas que eu pensei primeiro lá e eu comecei a descrever outras coisas, mas eu acho que assim, um bom líder tem que ser capaz de se comunicar, ou seja, porque se ele quer transmitir um propósito, se ele quer ser inspirador, acho que essas habilidades de comunicação são super importantes. Isso significa que alguns são melhores em falar em público *né*, e *aí* já tem um set de habilidades de comunicação particulares, enquanto outros podem até ser melhores na comunicação quase que pessoa a pessoa, quase no *coaching* de cada uma dessas pessoas. São estilos acho que diferentes *né*, em relação a isso, mas algum deles, e *aí* a gente vê também a questão da liderança um pouco como um time. A gente pode, as vezes, ter pares ou conjuntos de líderes que quase que se complementam de alguma maneira *né*, ou seja, uma liderança compartilhada, no qual um seja mais efetivo na comunicação, *né*, ampla, outros sejam mais efetivos na comunicação quase pessoa a pessoa e alguns, até, na questão de domínio técnico e garantia de que os processos avancem *né*, na questão do ritmo. Isso é interessante de pensar *né*, que talvez a gente tenha uma liderança que as vezes ela é um pouco compartilhada, no sentido de uma equipe. A gente começa a ver algumas equipes e a própria formação da Aliança, ela tem um pouco disso *né*. A gente tem ali, várias pessoas e a gente trabalhou de propósito, de alguma maneira, olha como é engraçado *né*. Na questão da Aliança e depois, na questão do pacto, a gente trabalhou com a despersonalização até um certo ponto. É engraçado, porque a gente tinha que ter uma governança, a gente tinha que ter algum ponto focal, a gente tinha que ter algumas pessoas que falassem pelo pacto, porque senão a coisa fica meio cachorro sem dono, mas a gente tentou trabalhar de uma forma que a gente não gerasse, nas pessoas, a sensação de que a gente *tava* personalizando, que a gente *tava*, necessariamente, fazendo as vozes serem mais importantes que o todo *né*. Então foi um equilíbrio importante em relação a isso. Eu particularmente tentei exercer isso de uma maneira muito clara *né*, ou seja, do tipo assim, eu *tô* servindo o pacto, muitas vezes obviamente eu tenho ... tem um certo protagonismo de estar na coordenação do pacto, ter que falar em relação a ele, mas eu sempre falo pelo projeto, como se eu fosse um servidor do projeto *né*, e ajudando a levar esse projeto para algum lugar. Porque eu acho que as vezes, e essa é uma armadilha dos líderes, o líder começa a se apaixonar demais por si mesmo e é sempre um risco que a gente tem. Ele, daqui a pouco, lidera para aparecer e não pela causa e pelo propósito e isso, as vezes, começa a ser sentido pelas pessoas e as pessoas começam a se afastar um pouco por isso *né*. Então, assim, pegando a metodologia lá, como é que era o ... famoso livro lá ... de não se apaixonar por si mesmo ... do lago que (...)

Pq - De Narciso?

En - Do Narciso, ou seja, o narcisismo pode ser uma coisa que começa a degradar a capacidade de líder *né*. Ela sempre foi uma armadilha que a gente tem que caminhar ao lado dela.

Pq - E falando ainda nessa questão da comunicação, qual é a relevância da comunicação nas relações de trabalho e nos processos de mudança assim? Como é que a gente poderia ... acho que tu até já falou um pouquinho sobre a questão da comunicação, mas qual é a relevância, de fato, dela? Porque ... até não sei, nas organizações até que tu já atuou, enfim, atua, a comunicação, ela é percebida como uma área estratégica?

En - Ela é estratégica. Se ela é percebida? Acho que muitas vezes não. Acho que, na realidade, muitas vezes a maior parte ... o que mais faz sofrer algumas organizações é a falta de comunicação *né* ... estruturada. Uma comunicação que tenha início, meio e fim. Como eu disse, um líder é capaz de mobilizar, mas muitas vezes falta a capacidade de ter uma estrutura de comunicação organizada, que seja capaz de difundir aquela mensagem. Então, ela acaba ficando mais ou menos limitada a quase que o alcance físico de algumas lideranças, quando na realidade a comunicação deveria ser uma plataforma que [a] essa liderança consegue ser muito amplificada. Então eu acho que a comunicação é vital, seja a comunicação pessoal, seja essa estrutura de comunicação que esteja atuando em linha com esse senso de propósito. Eu acho que várias organizações que eu já trabalhei pecaram na comunicação, mas ela é vital e tem um lado comunicação propósito e tem um lado comunicação diplomática, ou seja, o lado da comunicação que faz com que a informação chegue, que as pessoas se sintam com senso de pertencimento. São dois níveis de comunicação que eu acho que são vitais, essa comunicação do engajamento, *né*, do “olha, eu sei o que *tá* acontecendo, eu sou ouvido” e esse nível de comunicação do tipo “olha, a gente sabe para onde a gente *tá* andando”, tem um senso de propósito, a gente *tá* conseguindo ter conquistas, *né* ... seja para dentro ou para fora e isso acontece muito no Pacto. Talvez a batalha principal que a gente esteja nesse momento, a gente conseguiu trabalhar muito bem a comunicação diplomática, trazer as pessoas, fazer elas se sentirem confortáveis, trabalhar com n identidades ao mesmo tempo, *né*. E hoje a gente *tá* com dificuldade, as vezes, de comunicar tudo o que a gente *tá* fazendo. A universidade tem esse problema. O Pacto *tá* tendo esse problema, porque a gente faz tanta coisa, a gente *tá* envolvido tanto no fazer que, muitas vezes, a gente perde o mostrar que se está fazendo, *né*, que é necessário para muitas vezes nessas organizações cada vez mais abertas, trazer mais pessoas, trazer mais engajamento, trazer, manter a energia das pessoas *né*, porque ... se a gente *tá* trabalhando numa outra lógica que não é a hierarquia que vai fazer ninguém trabalhar, vai ser a motivação, a gente tem que ter um feedback de que, um, a tua opinião é valorizada. Dois, a gente tem um plano que muitas vezes ... e tem aqueles momentos em que tua opinião não vai ser exatamente o plano e como é que a gente trabalha essa dialógica, *né*, de não necessariamente tudo o que eu decidir como indivíduo vai ser o que nós [compartimos] (), como é que a gente comunica isso, como é que a gente estabelece essas questões. E depois para sentir um senso de avanço *né*, ou seja, a comunicação é super importante para dizer “olha, nós saímos daquele ponto e

nós [vamos] para um outro lugar”. Acho que vai ser cada vez mais percebido, nas novas organizações, a comunicação como vital. Não é à toa que um monte de gente hoje, [principalmente eu] observo algumas lideranças políticas, elas buscam muito o twitter, o whatsapp ... essa sensação quase instantânea de dizer “*oh*, eu *tô* aqui, eu *tô* fazendo isso, tem coisas bacanas acontecendo” e as pessoas estão começando a ficar viciadas nisso. Então, o que acontece? Quando a comunicação começa a escorregar e ela começa a ficar meio opaca, é como se a pessoa desaparecesse do radar hoje em dia, *né*. Então ... o próprio desafio de comunicação *tá* se tornando diferenciado. A gente não tem mais aquele tempo de gerar uma comunicação institucional. Aparentemente, as pessoas querem comunicações cada vez mais breves. Não é mais um relatório de *n* páginas. Tu quer um grande *headline*, então como é que a gente trabalha para manter esse engajamento, para manter uma organização funcionando com essa nova estratégia de comunicação? Acho que são coisas que a gente não tem ainda nem certeza de como fazer, *né*, mas que vão ser vitais, *né*. Na época do twitter, *né*, como é que eu reduzo a comunicação sem perder significado em relação a ela? E *aí* entra um pouco, de novo, a questão da liderança, ou seja, o líder tem que ser capaz, de alguma maneira, integrar essa mensagem que vai chegar mais picotada pela comunicação e ser capaz, inclusive, discutir com a comunicação como é que a gente consegue ter uma linha de propósito dentro dessas comunicações mais instantâneas e difíceis. É engraçado por, as vezes, quando a gente tem estruturas mais hierárquicas, a gente tem ... eu trabalhei com duas coisas, coisas que são de engajamento, as pessoas estão lá porque querem, e estruturas que são mais hierárquicas, as pessoas estão lá porque são servidores públicos, ou seja, eu entrei e vou ter que ficar aqui quase que a minha vida inteira. E o que a gente nota é que, em algumas [estruturas] organizacionais em algumas organizações, assim, mais tradicionais, o grande problema é que algumas pessoas não estão naquela *vibe*, *né*. Elas não estão afim de inovar, elas não estão afim de coisas diferentes. Elas são resistentes a mudança e *aí* o desafio de engajamento é muito maior, mas é possível, mas ele passa a ser um desafio diferente *né*, porque tu *tem* que engajar a pessoa que naturalmente não estaria muito alinhada com uma agenda institucional e esse é um outro desafio interessante.

Pq - Quando a gente fala, assim, muito na questão a ... até tu falou no twitter, a internet, as redes sociais. Todo mundo fala que “*ah*, foi um impacto significativo na sociedade”, mas para o líder e na relação com os liderados, seguidores, enfim, *aí* também dependendo do autor que a gente vai usar, cada um usa um termo. É relação líder, liderados, líder, seguidores mas nessa relação, qual foi o impacto dessa ... o que que mudou mesmo? Que a gente fala tanto na mudança e do impacto da internet, e na relação do líder com seus seguidores, qual foi a grande ... mudança?

En - Boa pergunta. Acho que assim, como eu disse, começa a se estabelecer ... os líderes que são mais, assim, até eu posso dizer ... um pouco mais midiáticos *né*, ou seja, e é engraçado porque tu fazer uma liderança e uma comunicação meio que online toda hora, a chance que tu *tem* de escorregar e as vezes se perder, ou seja, é muito grande. E ainda tem algumas outras lideranças que ainda *tão* trabalhando um pouco mais nos bastidores nas redes sociais e trabalham muito por um senso de

propósito. Acho que *aí* o propósito acaba sendo mais importante. O líder é um ... um ... *holder* ... um ... guardião do propósito. E esse é interessante, porque assim, as lideranças as vezes mais de mídia, a própria liderança é vista como ... personifica mais. Essas lideranças de propósito, eu acho que o líder é visto como um guardião daquele propósito, mas o propósito passa a ser mais importante, e *aí* não precisa ser tão instantâneo, *né*, porque o propósito é mais importante do que eu *tá* aparecendo, eu *tá* dando a mensagem toda hora e todo tempo, porque também tem um problema de *overload*, ou seja, quando eu tento toda hora te empurrar uma mensagem e não sou só eu, mas são n coisas com que tu te relaciona, *né*, eu começo a ter um *overload*, as pessoas começam a ter uma ... então, assim, até que ponto a gente pode ficar retroalimentando isso sem cansar as pessoas? Eu acho que é uma coisa que a gente *tá* aprendendo a fazer, de alguma forma ... e acho que, assim, tem que mostrar cada vez mais resultado, eu volto para aquela questão do *agile*, ou seja, vamos estimular as pessoas, mas vamos mostrar que a gente é capaz de fazer alguma mudança e, depois, de melhorar, ou seja, ser mais pragmático nas entregas eu acho que é uma coisa fundamental para a gente poder manter esse senso de engajamento, que é necessário para exercer uma liderança mais moderno.

Pq - Para finalizar, quando a gente fala nessas duas palavras, comunicação e liderança, na tua opinião, qual seria o principal desafio?

En - Qual seria o principal desafio? Ser líder ... na realidade, eu acho que o desafio principal é um desafio de comunicação. Um líder que não seja capaz de se comunicar nunca vai ser um líder. Então, assim, uma sustenta e permite a outra, *né*. Então ... eu acho até que não é nem uma questão de desafio, eu acho que é uma questão de pré-requisito. Eu acho que a comunicação é um pré-requisito para que um líder seja efetivo, seja uma comunicação como eu disse, mais (). Quando melhor a comunicação, mais longe vai o alcance do líder *né*, mas ela tem que ter ... ser uma comunicação de significado, de novo voltando a essa questão, de propósito. Eu não acredito muito em uma comunicação que seja uma comunicação só de marketing. Eu acho até que ela pode funcionar, mas ela funciona por um período muito pequeno. [Se tu *quer*] uma liderança efetiva, tu *tem* que ter propósito e esse propósito tem que ser consistente e coerente entre o líder e a comunicação que *tá* se fazendo.

Pq - Eu trabalho também na minha tese com essa questão teórica da comunicação, que a gente tem essa dimensão mais instrumental, *né*, da comunicação, mas o que eu tento trazer para a minha tese é essa dimensão humana da comunicação. Eu acho que é *aí* que eu *tô* tentando entender essas interfaces, porque na maioria das vezes a gente relaciona comunicação e liderança nesse nível instrumental da comunicação funcionar como uma ferramenta, como um instrumento, *né*, mas tem essa concepção (...)

En - Mas ela funciona também entre pessoas, no interpessoal, como um instrumento, mas ela, de fato, ela tem um caráter muito mais emotivo do que ela tinha antes, *né*. O diálogo ... mas e é engraçado, porque é o diálogo, mas não necessariamente um diálogo no sentido ... como eu disse ... o propósito e o líder ser

capaz de estabelecer e explicar um propósito e um caminho, e *aí* a comunicação passa, ou seja, também eu acho que ela é vital, ou seja, eu tenho que ouvir os outros. Mas as pessoas também querem saber que alguém sabe para onde a gente quer ir, ou seja, essa é a pequena diferença quando tu estabelece algum nível de liderança, [até] porque as pessoas confiam em ti, de que tu *tenha* alguma ... algum caminho para compartilhar com elas, não necessariamente para ... e as pessoas tendem a ser cada vez mais resistentes ao hierárquico por hierárquico, ou seja, o que mantém as pessoas pelo hierárquico é, basicamente, o salário porque senão (...).

Pq - Mas eu acho que então é isso (...).

En - Mas eu concordo contigo nesse sentido. Eu acho que tem um caráter cada vez mais emocional dessa comunicação e mais pessoal e inspirador mesmo, porque antes a gente apelava aos sentimentos das pessoas e muitas dessas funcionam. Eu sou um que [às vezes teve] ... eu me lembro das propagandas do Zafari, *né*, sobre o Natal e etc. Todas que falam sobre a questão de trajetórias ... elas [por exemplo] mexem comigo, então são comunicações que falam comigo porque elas falam com alguma coisa dentro de mim eu acho que a liderança passa um pouco por isso. As pessoas têm que falar algo que toque em ti, *né*, se não tu não reconhece elas e não reconhece a liderança em relação a elas, *aí* tu *vai* depender, basicamente, do hierárquico e dos regimes de poder mesmo, *né*, e *aí* deixa de ser liderança e passa a ser só chefia mesmo.

Pq - Sim. É, porque *aí* a comunicação é vista só como esse instrumento *né*, como ... é o mural e *aí* tá faltando a dimensão humana, *né* ... nas relações.

En - Acho que sim, com toda a certeza.

Pq - Então é isso, professor. Eu te agradeço.

En - Meus parabéns. Eu adorei o teu trabalho. Espero que tenha contribuído em alguma medida.

Pq - Com certeza, com certeza.

En - E quando ficar pronto (...).

En - Inspirador assim. Eu não sou muito e ter ícones e tal. Eu sou mais para o iconoclasta do que ao contrário, *tá?* Eu sempre tive muita tranquilidade, assim ... eu sempre me meti em vários ... ambientes, então eu tinha muito medo do hierárquico, isso e aquilo ... meio [que] confiava. E *aí* entra um pouco coisas ... têm pessoas que ficam muito mais restringidas ou com medo de certos ambientes ou de se expressar ali. Eu sempre tive uma certa autoconfiança, então eu fui me metendo e isso acaba te fazendo reconhecido em alguns casos. Claro que respeitando a trajetória de todo

mundo, mas sem medo daquela atmosfera, daquela posição hierárquica, *né*. Eu brinco [que] falo com o Prefeito como meu amigo e eu sou capaz de ir além do título, *né*, mas eu respeito muito algumas pessoas pela capacidade que elas têm assim, *né*, da própria liderança, de inspiração e de foco, *né*. Dentre essa () eu tenho, particularmente, como uma pessoa que eu respeito muito.

Pq - É. É muito inspirador, na verdade. Eu nunca trabalhei com ele, mas ouvindo ele falar, é bem inspirador mesmo.

En - Eu sou o tipo anti-hierárquico, *né*. Eu obedeço, mas não me inspira. O que me inspira é o que me inspira.

ENTREVISTADO D

Pq. = Pesquisador

En. = Entrevistado

Pq – [...]. Mas então, assim, eu tenho um roteiro de questões, *né*, e a ideia foi entrevistar os membros, enfim, da Aliança para a Inovação, justamente por vocês terem essa proximidade entre academia e mercado, *né*, e trabalharem também como processos de mudança e por serem profissionais líderes nas suas áreas de atuação, enfim. Então eu tenho aqui um roteiro estruturado, assim, mas tem *aí* em torno de dez questões, mas a gente também poderia tratar de uma dinâmica diferente e falar de uma maneira geral, assim, desses três pilares, *né*, porque a minha ideia, é claro, entender o papel do líder no processo de mudança, o que que é o líder, quais são as competências, como é que ele age nesse processo? A gente sabe que hoje, nas organizações, existem aqueles líderes que formalmente são designados para os cargos, mas também existem aquelas pessoas que, naturalmente, assumem o papel da liderança. O quanto isso se relaciona com o processo de mudança. O quanto as organizações hoje estão preparadas para lidar com a mudança e aonde entra a comunicação nesse ... nesse processo. Mas também posso seguir todo o roteiro, só não quero tomar muito o teu tempo, porque (...)

En - Como tu achar melhor. Mais objetivo para ti, eu acho que fica melhor.

Pq - É.

En - Como tu quiseres, para ser melhor para ti.

Pq - Uhum. Porque partindo, então, na verdade, nessa primeira etapa, a ideia é te ouvir um pouquinho no sentido da mudança e da cultura organizacional, *né*. Entender um pouco como tu percebe hoje essas organizações. Se elas estão preparadas, como elas enfrentam esses processos de mudança, *né*, e que relações a gente pode estabelecer entre mudança e cultura empresarial?

En - Olha, depende que tipo de mudança, se é uma mudança interna ou uma mudança pressionada pelo ecossistema que a empresa está, *né*. A gente percebe que muita gente é pressionada por uma questão da evolução tecnológica, a evolução dos mercados, onde as empresas, organizações atuam e, de certa forma, mudança cultural é algo muito significativo. O que a gente percebe, historicamente, é que empresas que foram capaz de fazer mudanças, transições de fase para novas tecnologias, foram empresas que tiveram um histórico mais longo. No setor de tecnologia a gente percebe isso. É claro que existem legados de investimento que têm uma influência muito forte na preservação das organizações, mas as empresas que souberam se adaptar, em termos de absorver novas culturas de negócios e novas culturas influenciadas pela tecnologia, elas tiveram mais sucesso. Eu acho que isso é uma receita, uma percepção mais ou menos permanente, eu diria. O que acontece é que esses tempos, talvez por a gente *tá* vivendo eles, a gente julgue que esses tempos estão um pouco mais reduzidos, *né*. Eu acho que essa é uma questão importante.

Pq - E existe uma pos ... não sei se dá para dizer uma postura quando se fala de uma organização, mas existem comportamentos organizacionais diferentes quando a gente fala dessas mudanças que são planejadas ou das mudanças não planejadas, que seriam essas mudanças impostas até mesmo pelo mercado?

En - Eu acho que existem posturas planejadas, mas existem influências de pessoas, *né*. Pessoas que percebem a relevância do que *tá* acontecendo no mundo e são mais capazes de levantar as bandeiras, *né*. De anunciar, de comunicar que existem mudanças significativas [que] muitas vezes, no dia a dia das organizações, grande parte da organização, até mesmo das lideranças, não percebe as mudanças dos ecossistemas que elas estão inseridas e olha para dentro, muitas vezes, da organização, para buscar soluções, quando na verdade o que mudou foi o mundo ao seu redor, *né*. Mas eu acho que, me parece ... não é científico, é empírico. Não é ... não tem uma análise de dados individual que eu fiz, foi só uma percepção de que as organizações que têm pessoas com essa capacidade de perceber essas mudanças, são as que também estão mais alerta à necessidade de mudança cultural da organização.

Pq - E aonde entra, então, o líder nesse processo?

En - O papel da liderança é fundamental, porque ... porque uma empresa que não tem ... uma organização que não tem uma agilidade de adaptação, dependendo do mercado, se ela for uma mercado muito competitivo, um mercado onde o conhecimento, tecnologia são condições essenciais, a perda de patrimônio, na

verdade, é uma perda de patrimônio intelectual, *né*. As pessoas saem das organizações se elas não enxergam uma perspectiva, um propósito inovador, um propósito que faça diferença. Então a preservação das pessoas mais talentosas é um grande desafio. *Aí* vem o papel do líder, *né*. O líder tem que estar muito atento ao que acontece no seu entorno, *né*. Não atento exclusivamente, claro que isso nunca acontece *né*, a questões internas da empresa. Eu acho que o papel da liderança é uma liderança cada vez mais conectada com o que acontece mundo a fora para prever tendências do que *vão* acontecer com a sua organização.

Pq - E existe, na tua visão, uma diferença entre chefe, gestor e líder.

En - São conceituações, *né*. São conceituações. A gente sempre fala que o líder é uma pessoa que naturalmente lidera. Não precisa se impor por questões hierárquicas, enquanto que chefes e gestores, eles podem ser líderes, mas não necessariamente são. Algumas vezes eles são chefes ou gestores que as pessoas têm de conviver, porque, afinal, elas trabalham para *um* determinado organização, mas não necessariamente elas têm as melhores capacidades de liderança. Existe, sim, uma diferença entre líder e gestor, *né*. São características não necessariamente compatíveis e não necessariamente estão na mesma pessoa, *né*. [A gente] sempre fala, sempre estuda, analisa, conversa, mencionando que as lideranças podem ser de vários tipos. Existem pessoas que lideram pelo conhecimento que têm e eu percebo que, na nossa economia, está se tornando mais relevante. A gente *tá* migrando para uma economia onde ter conhecimento *tá* passando a ser mais significativo do que era no passado. Então existem líderes que têm uma liderança natural, biológica, digamos assim. Existem líderes que são impostos pelo cargo, mas a liderança natural e a liderança intelectual começam a se afirmar mais hoje em dia.

Pq - E, além disso, quais seriam as competências necessárias para esse profissional?

En - Um líder tem que ser um empreendedor, porque ele tem que buscar soluções que, muitas vezes, envolvem certos riscos, mas tem que ser um empreendedor com conhecimento da área que ele *tá* trabalhando ou, no mínimo, se cercar por pessoas que possam aconselhá-lo no ponto de vista técnico, *né*, no ponto de vista de conhecimento para que () na área que a organização atua, na área que a organização tem impacto e vai ser impactada. Então eu diria que a capacidade de gestão é importante, sim, mas a capacidade de ouvir e de se cercar de pessoas que sejam capazes e preparadas intelectualmente é fundamental para tu exercer uma liderança efetiva. Eu acho que isso é importantíssimo.

Pq - E tu acredita que é possível formar um líder? Ensinar alguém a ser líder?

En - Eu acredito que sim. Eu acredito que sim. Eu acho que é possível, certamente, tu explorar os potenciais que as pessoas têm, para ensiná-las da melhor forma possível a se tornarem gestores que, explorando essas características

positivas, por exemplo, pessoas que têm um conhecimento técnico muito significativo, mas não têm ainda ou não descobriram uma inclinação *pra* gestão ou *pra* chefia, elas podem sim, ser formadas para liderança, *né*, que é para gestar e *pra* gerir pessoas. Essa é uma questão fundamental para um líder, *né*. Fundamental a gestão de pessoas. Eu acho que é possível, sim, educar as pessoas para isso.

Pq - Eu faço, enfim, na minha tese, uma breve análise sobre essa indústria da liderança, se é que a gente poderia falar sobre isso, *né*. Enfim, cursos, livros sobre liderança e eu faço uma retomada, *né*, dessa indústria. Se tu pudesse falar um pouquinho a tua percepção sobre esses livros, sobre esses cursos, o que que isso te parece?

En - Me parece que como existiu uma necessidade de nós termos muitos empreendedores, os especialistas em formação de gestores perceberam que a formação de líderes também era uma mercado a se explorar, mas eu vejo como qualquer outro mercado importante que surge de formação. De tempos em tempos surgem tendências, onde as pessoas querem aprender, onde eles veem necessidade por essas tendências estarem muito visíveis no mercado, de ter muita visibilidade esse tipo de curso. A gente já teve outras tendências, tivemos outras no passado. Não vou citar nenhuma, para não ferir nenhuma suscetibilidade, mas de certa forma eu vejo até como um ... positivamente, porque talvez isso seja resultado do fato de nós estarmos dando mais apoio às pessoas empreenderem, criarem negócio. Isso é a necessidade de formarmos líderes. Então, de certa forma, isso pode ser uma consequência do fato de a gente estar com uma cultura mais empreendedora, o que seria bem positivo na minha percepção.

Pq - Tá. E *aí*, só relacionando, então essa questão toda da liderança com a comunicação, acho que, em um primeiro momento, se tu pudesse falar um pouco na tua opinião o que é a comunicação, *né*? E, depois, como é que tu percebe essa relação comunicação e liderança? E, de que maneira, o líder, ele explora essa comunicação nas relações de trabalho.

En - Existe uma relação muito forte entre comunicação e liderança, porque as pessoas enxergar a luz do farol, digamos assim, *né*. Os líderes, muitas vezes, são os guias das organizações, apontam a direção, principalmente se tu pensas em organizações onde tem uma liderança com uma visibilidade muito forte. Tu tem que comunicar internamente o que que vai acontecer, para as pessoas não serem surpreendidas e para elas sentirem que estão fazendo parte do processo de sucesso, de conquistas da organização. Então, nesse sentido, a comunicação é um dos predicados essenciais da liderança, da gestão. Tanto comunicação interna, quanto aquilo que ocorre externamente. Muitas vezes, as lideranças se preocupam com a comunicação externa e esquecem um pouco a parte interna. Isso pode gerar ruídos na organização, má compreensão entre as pessoas de quais são os objetivos que a organização *tá* trabalhando. Então, a comunicação e liderança, a comunicação é um predicado essencial para liderança, *pra* gestão. Não tenho nenhuma dúvida disso. É

essencial. Pode colocar em risco inúmeros projetos se tu não comunicares eles corretamente, com as equipas de trabalho.

Pq - A gente ouve muito falar, *né*, da mudança que a internet, o celular as redes sociais, isso teve um impacto significativa na sociedade. E que impacto isso teve na atuação das lideranças, *né*, e o quanto isso afetou as relações organizacionais.

En - Isso afeta bastante, mas a imagem que as pessoas que têm visibilidade, como os líderes de grandes organizações têm, eles têm que ter um cuidado muito grande sobre aquilo que é comunicado nas redes sociais, *né*. Primeiro tem essa questão e, segundo, a rede social é um sistema de reputação. A reputação é construída ao longo dos anos, através das pegadas, dos rastros, das informações que tu deixas ali. Então, as lideranças podem se beneficiar muito positivamente disso ou não, se forem inconsistentes, se () informações polêmicas, difíceis de entender, controversas, *né*. Tudo faz parte de uma estratégia individual ou uma estratégia elaborada pela organização *pra* apontar “olha, nossa organização se comporta de tal forma em tal rede social”. Se a rede social é mais profissional, se ela é de lazer, se ela é voltada ao entretenimento, mas a imagem de uma organização, a imagem das pessoas é fortemente condicionada ao seu comportamento histórico na rede social, *né*. É a construção de um currículo social. Eu diria que é fundamental.

Pq - E quais os desafios enfrentados pelas lideranças com relação à comunicação?

En - Eu acho que o grande desafio é medir corretamente a quantidade de informação necessária que deve ser comunicada, da primeira quantidade e depois, claro, o foco é sempre o que? Comunicar, *né*. O grande desafio da comunicação sempre foi o que que a gente deve comunicar. Esse é um desafio de todas as áreas e, para as lideranças, é ainda mais acentuado, porque são as partes mais, talvez as pessoas mais visíveis dentro da organização. O que comunicar? Sem dúvida nenhuma, o que que deve ser dito sobre cada projeto, quando deve ser dito e para que público deve ser dito? Tem que *tá* sempre preparado *pra* dar o retorno que as pessoas vão devolver, *né*. *Vão* ter o retorno das pessoas e tem que estar preparado para responder tudo.

Pq - E com relação, ainda nessa dimensão da comunicação organizacional, a gente falou um pouquinho das competências do líder de uma maneira geral, mas as competências necessárias para o líder atuar com a comunicação organizacional?

En - É uma questão que passa pelo ... muito com a comunicação, por um diálogo de confiança também. Por quê? Comunicação tem que entender bem os objetivos e tem que analisar bem qual é o tipo de mensagem que ela quer passar para cada ação da organização. Qual é a mensagem que ela quer passar para as pessoas? Qual é a ênfase que ela quer *dá* em cada um dos tópicos, em cada um dos conteúdos. Então, a comunicação tem que perceber muito bem qual é a estratégia de longo prazo,

médio prazo, curto prazo das organizações e quando ela deve atuar, *né*, para não ser nem tímida, nem excessiva.

Pq - Bom, *aí* eu acho que já para finalizar, assim, eu tenho uma ... a minha ideia, na verdade, até retomando um pouquinho dessa construção da minha tese, é que os estudos de liderança, eles sempre estão muito relacionados com a área da administração, *né*. Eu fiz uma busca até na Capes, enfim, em outros bancos, *assim*, de teses, artigos. A gente vê muito pouco falar sobre liderança na área da comunicação, *né*. E a minha ideia é trazer com esse olhar de uma comunicação, de um conceito de comunicação mais amplo, trazendo essa dimensão humana da comunicação no processo, *né*, é tentar trazer a liderança para essa área, com essa visão mais sensível, do lado mais humano, *né*. E trazendo para isso, quando a gente fala em comunicação, automaticamente eu entendo que nós estamos falando de relação, então a gente não *tá* falando de um líder isolado. A gente *tá* falando na comunicação do líder na perspectiva dos seus seguidores ou dos seus liderados, *aí* cada autor trabalha de um jeito, *né*. Então a minha ideia é essa. É trazer a liderança para a área da comunicação e, nesse sentido, explorar o quanto a relação é importante e como, quando ele fica mais voltado para a área da administração, parece que ele é uma pessoa isolada. E a gente só consegue estudar a liderança na relação com os seus seguidores. Então, de uma maneira geral, assim, pensando sobre essa perspectiva dessa dimensão mais humana, eu queria ver se tu tem mais algum comentário, mais alguma observação sobre esse papel sensível que a liderança deve ter com relação a sua equipe, com relação ao seu time, aos seus liderados, aos seus seguidores?

En - Sem dúvida nenhuma. Eu acho que as pessoas se sentem valorizadas ao receber atenção de outras pessoas, ainda mais receber atenção das chefias, dos gestores, da liderança. Esse processo de comunicação pessoal, ele é visto como comunicação interna, ele é fundamental porque as pessoas têm que saber, de novo, os objetivos da organização, onde a organização quer chegar, qual é o propósito da organização, se elas estão vinculadas àquele propósito, àquela missão organizacional. Isso passa muito pela comunicação das lideranças para todas as pessoas, internamente. Eu diria que o grande desafio talvez seja interno, sempre nas organizações, mas do que externo.

Pq - E como tu lida com a tua equipe, com relação à comunicação, assim, de formatos ...

En - Bom, nós temos um grupo, uma equipe pequeníssima de uma ou duas pessoas que trabalham com comunicação aqui. Mas a gente sempre *tá* colhendo informações da equipe da organização, *pra* gente justamente poder comunicar, tanto para o público externo quanto para internamente, todo mundo poder saber o que *tá* ocorrendo. [A gente tenta] fazer seminários regulares, reuniões regulares, encontros regulares, porque a gente tem que, entre aspas, nosso time, tem que *tá* bem treinado, tem que ter uma tática, tem que ter um esquema de jogo, então isso passa por comunicar entre as pessoas.

Pq - Bom, então *tá*. Eu acho que é isso. Não sei se tu *tem* algum ... mais alguma observação, consideração.

En - Não, não. Sucesso. Parabéns pelo trabalho. Desejo muito sucesso.

Pq - Obrigada, muito obrigada. Te agradeço pelo teu tempo.



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
Site: www.pucrs.br