

**COMUNICAÇÃO, DIÁLOGO E COMPREENSÃO NAS ORGANIZAÇÕES:
NARRATIVAS DE LIDERANÇA**

Viviane Regina Mansi ¹

Resumo:

Este artigo aborda os principais achados da dissertação ‘Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações’, cuja preocupação foi investigar a existência e as condições de uma interação dialógica nas organizações a partir das narrativas da liderança, aqui consideradas ‘lugar’ de conhecimento. Por meio de revisão bibliográfica e de entrevistas em profundidade, procurou-se identificar o papel da comunicação dialógica e compreensiva na produção de sentido nas organizações e a interface que as áreas de Comunicação com Empregados devem construir para se posicionar frente a este desafio. Como referencial teórico, foram considerados autores como Dimas Künsch, Edgar Morin, Margareth Wheatley, Cleusa Scroferneker e Dennis Mumby, entre outros.

Palavras-chave: Comunicação Interna. Narrativas. Liderança. Diálogo. Sentido do trabalho.

A dissertação “Comunicação, diálogo e compreensão nas organizações – narrativas de Liderança” teve a intenção de investigar a existência e as condições de uma interação dialógica no contexto organizacional, tomando como objeto de estudo a visão de lideranças, a partir de suas narrativas. Sob a perspectiva teórica da compreensão, buscou-se entender o diálogo como campo de oportunidades para a criação de sentido no trabalho, assim como um campo seguro para o encaminhamento para eventuais tensionamentos entre sucesso da organização e satisfação do indivíduo. Tratou-se, portanto, de dar lugar às narrativas como lugar de conhecimento e tecer um discurso pertinente a partir de uma visão privilegiada de dois grupos consultados: líderes e especialistas em comunicação que trabalham diretamente com a questão da comunicação das lideranças.

¹ Mestre pelo Programa de Pós-Graduação da Faculdade Cásper Líbero. E-mail: viviane.mansi@gmail.com.

O tema foi tratado como parte do que se convém chamar Comunicação Interna, e foi denominado nesse trabalho como Comunicação com Empregados, pois a autora defende que o primeiro termo cada vez menos representa a dinâmica da comunicação com este público específico, pois as fronteiras entre o que antigamente chamávamos de comunicação interna e comunicação externa estão deixando de existir.

Recortes do trabalho

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

Algumas premissas contribuíram para formar o ponto de vista a partir do qual o tema foi pesquisado: a primeira delas, já mencionada, está relacionada ao próprio termo – comunicação interna foi denominada comunicação com empregados – o que já demonstra a mudança de olhar que o campo sugere.

A segunda tem a ver com a crença de que o lugar de trabalho deve ser um espaço de satisfação, tornando crítica a discussão sobre sentido do trabalho.

Há, ainda, a necessidade de ser otimista. O campo da comunicação com empregados é fértil, há gente bem intencionada dentro das organizações, existem circunstâncias que fazem com que o empregado queira trabalhar com mais entusiasmo e, nesse contexto, o diálogo pode ser a trilha que constrói esse ambiente.

Por fim, a última premissa trata de aceitar as incertezas como parte da complexidade dos tempos em que vivemos. Significa que essa dissertação não pretende buscar certezas, mas se ocupar de perguntas, mais que das respostas. Numa visão mais compreensiva de mundo e do conhecimento, a incerteza é parte do real – é, como diria Morin, um dos sete saberes necessários à educação do futuro, pensamento que deu título a uma de suas obras.

O termo diálogo foi evocado no sentido de possibilitar a compreensão. Compreensão, aqui, entendida como uma atitude.

Foram objetivos gerais deste trabalho, (i) entender como a comunicação dialógica e compreensiva pode ser um caminho viável para a produção de sentido nas organizações e (ii) identificar a interface que as áreas de Comunicação com Empregados devem construir para se posicionar e trabalhar frente ao desafio de preparar a liderança para o diálogo.

Inserido na Linha B do mestrado da Cásper Líbero, “Produtos Midiáticos: Jornalismo e Entretenimento” justamente por buscar compreender a produção de sentido a partir das narrativas da liderança na contemporaneidade, este trabalho não fechou conceitos. Tratou de uma visão complementar a dos instrumentos, hoje amplamente disseminados na literatura.

A participação em dois grupos de pesquisa - Jornalismo, Comunicação e Epistemologia da Compreensão’ e ‘Grupo de Estudos de Novas Narrativas’ (GEEN) - colaboraram para que a autora conduzisse o trabalho da forma como pode ser observada a seguir.

O empregado, a empresa, o mundo em que vivemos

O primeiro capítulo teve caráter teórico, tecendo conexões entre as preocupações do empregado, da empresa e da sociedade na contemporaneidade. Apresentou, também, o espaço da comunicação com empregados.

Com a visão de integração, de partes que não se dissociam, falamos sobre movimentos que observamos na sociedade e podem ser percebidos na forma como as organizações operam, tais como o impacto da globalização, sociedade de consumo, acumulação de capital e conhecimento, falência da razão como verdade única das coisas, mobilidade, interculturalidade, tecnologia, e muitos outros.

Essas questões foram colocadas juntas para deixar clara a importância do pensamento acolhedor, que abraça diferentes perspectivas e a realidade em si. Se a empresa é afetada pelas mudanças na sociedade, o empregado e a comunicação também são. Mumby também observa a diferença do período em que vivemos e os desafios que ele apresenta em termos de comunicação com empregados:

Está claro que a estrutura pós-moderna, pós-fordista organizacional afetou profundamente a maneira como as organizações – como sistema de comunicação – funcionam. Em alguns aspectos, a organização pós-moderna parece oferecer maiores possibilidades de participação dos trabalhadores na vida organizacional – o desenvolvimento de formas descentralizadas de tomada de decisão, tais como equipes de trabalho, dá aos funcionários um nível de autonomia que era impensável na modernista, burocrática e taylorizada organização. Além disso, as organizações estão, cada vez, mais vendo os funcionários como importantes recursos humanos que funcionam otimamente quando em contato com um ambiente que seja confortável, humano e sensível à complexidade dos estilos de vida e às exigências do século 21 (MUMBY, 2013, p. 202).

Estamos diante, portanto, de um momento que nos convida a trabalhar numa dimensão que ultrapassa um modelo fincado solidamente na racionalidade para abraçar a complexidade a que estamos sujeitos quando lidamos com diversidade de sujeitos, visões de mundo, relações com a empresa, subjetividades e contextos.

A antiga visão instrumental, que vê e trabalha a comunicação como “transmissão de informações, sendo a comunicação antes um depósito, um container” (Kunsch, 2013, p. 139), cedeu espaço de convivência com outra visão, de natureza mais dialógica, tal como propõem Maturana e Varela (1997), Elinor e Gerard (1998), David Bohm (2005) e Weatley (2006), que chamaram a atenção em suas obras para aspectos do imaginário, do afeto, do tempo e do humano na criação de espaços de relação e diálogo mais significativos nas empresas.

É o início de um novo caminho, do entendimento de que são necessárias respostas complexas para o ambiente igualmente complexo que temos à nossa volta. Seguir adiante a partir dessa colocação requer, mesmo que brevemente, um olhar para a história.

Ao longo de toda sua trajetória, o recorte da Comunicação Organizacional com foco no empregado não constituiu, nem de longe, uma prioridade para o campo.

Scroferneker (2007), num artigo denominado “Afinal, o que é Comunicação Interna?” organiza a fala de muitos deles: segundo Kunsch, a comunicação interna deve viabilizar toda a interação possível entre a organização e o empregado. Torquato dá ênfase ao papel da

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

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

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

A partir desse cenário de comunicação com empregados, começamos a esboçar os contornos da comunicação com a liderança, para afunilar ainda mais a pesquisa proposta.

Comunicação e Liderança

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

A partir de um retrospecto sobre as ênfases e a evolução do próprio conceito de liderança, discutimos as oportunidades de avanço e suporte dos estudos de comunicação.

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

Dentro das empresas, a comunicação pode se dar por meio da linguagem, do discurso, mas também pode se dar por meio da presença. Pode usar ou não palavras, pois existem muitas linguagens, para além da verbal.

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

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

diferentes graus de profundidade. O caminho do diálogo passa pela comunicação, como uma primeira etapa, em que os indivíduos se conhecem, convivem, estabelecem confiança para, num segundo momento, alcançar um estágio mais profundo de interação.

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

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

O fato de vivermos uma crise de confiança não nos impede de pensar num novo modelo de comunicação. Como diz Provedel (2013, p. 144), “é possível imaginar uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem-estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço maior na interpretação de fenômenos organizacionais subjetivos”. Destaca-se, aqui, a importância de que mesmo sendo, em alguns momentos, direcionada a grandes grupos, a comunicação de liderança também ocorre sujeito a sujeito, situação que cria as melhores condições para se chegar ao sentido de compreensão referida.

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

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

A dificuldade está, talvez, em nos afastarmos de um discurso do universo dos negócios, preso a números, a relatórios e a uma verdade que soa artificial aos empregados, e voltarmos para uma compreensão da realidade que olha o ser humano por inteiro, com desejos e ansiedades que extrapolam os muros da empresa. Talvez, aqui, os líderes encontrem forças para dar uma resposta mais condizente com a complexidade do mundo em que todos vivemos, que equilibre aspectos racionais e emocionais. Wheatley é uma das autoras que defendem essa nova postura, integradora, compreensiva:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Comparação entre compartilhamento de informação e diálogo compreensivo

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

Tabela 1 - Comparação entre diálogo compreensivo e compartilhamento de informação
Fonte: Criado pela autora

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

As narrativas

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

Os profissionais entrevistados não foram identificados pelos seus nomes, mas sim pelas ideias centrais que representam e pelo seu lugar de fala (especialista ou líder).

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

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

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

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

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

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

Ao lembrar de “quem é, para mim, esse outro com quem eu falo” (2008, p. 48), como propõe o autor, é provável estarmos diante da poderosa força que nos conduz aos novos desafios, à mudança. É um convite para uma relação Eu-Tu, tal como apresenta Buber (2004).

É também um chamamento para deixar a metáfora da máquina e ingressar na metáfora da organização como ser humano, plena de força, sentido e possibilidades.

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

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

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

Finalmente, vimos que é bastante amplo o universo de assuntos de interesse dos empregados. Mais do que decidir ter um roteiro fechado daquilo que precisa ser dito, melhor seria construir junto, entender o outro. Wheatley (2006, p. 85) nos lembra que “as pessoas preservam a liberdade de escolher o que vai lhes chamar a atenção, o que vai sensibilizá-las. Não é o volume e nem mesmo a frequência da mensagem. Se ela nos parece significativa, nós a notamos”. Para ser digna de nota, ela precisa ser tecida e “re-tecida” todos os dias.

Considerações Finais

A dissertação tratou de levantar algumas questões sobre o tema da comunicação, do diálogo e da compreensão e permite ainda muitos questionamentos adicionais. O campo da

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

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

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

O empregado passou por importantes mudanças nas últimas décadas. O trabalho acabou se distanciando do emprego. As rápidas mudanças da sociedade, sua velocidade e liquidez fizeram com que os processos identificatórios nas organizações fossem se perdendo, a ponto dele se questionar sobre sua identidade. O que é que eu estou fazendo aqui mesmo? A liderança, se consciente desses traços da contemporaneidade e atenta a essa necessidade, pode se aproximar a resgatar o orgulho, o significado e o sentido do trabalho desses empregados.

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

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

Referências

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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