UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES

EMILIANA POMARICO RIBEIRO

Novas Narrativas da Comunicação em Organizações

São Paulo
2019

EMILIANA POMARICO RIBEIRO

Novas Narrativas da Comunicação em Organizações

Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para a obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Área de Concentração: Interfaces Sociais da Comunicação

Linha de Pesquisa: Políticas e Estratégias de Comunicação

Orientação: Prof. Dr. Paulo Roberto Nassar de Oliveira.

São Paulo
2019

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

Ribeiro, Emiliana Pomarico
Novas Narrativas da Comunicação em Organizações / Emiliana
Pomarico Ribeiro ; orientador, Paulo Roberto Nassar de
Oliveira. -- São Paulo, 2019.
318 p.

Tese (Doutorado) - Programa de Pós-Graduação em Ciências da
Comunicação - Escola de Comunicações e Artes / Universidade
de São Paulo.
Bibliografia
Versão original

1. comunicação organizacional 2. comunicação interna 3.
novas narrativas 4. micronarrativas 5. humanização I.
Roberto Nassar de Oliveira, Paulo II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

Elaborado por Sarah Lorenzon Ferreira - CRB-8/6888

POMARICO, E. Novas Narrativas da Comunicação em Organizações. Tese apresentada à Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Doutora em Ciências da Comunicação.

Aprovado em: ____/____/ 2019

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Assinatura: _____

À minha mãe, Cecília Pomarico Ribeiro (*in memorian*), com todo o meu amor e gratidão, ao meu pai, José Roberto Ribeiro, pelo apoio e amor incondicional em todos os momentos da minha vida. Ao meu irmão José Roberto Ribeiro Júnior, por estar sempre ao meu lado.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pelas oportunidades e pessoas que colocou em meu caminho.

À ECA – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, pelo seu corpo docente, direção e administração, que me acolheram desde a graduação em Relações Públicas, e que me fizeram a profissional e a pesquisadora que eu sou hoje.

À Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, que me proporcionou a construção de inúmeros conhecimentos pela participação em congressos, cursos e eventos e pelos investimentos confiados a mim como profissional e pesquisadora, fundamentais para a viabilização de minha dedicação para a concretização destes estudos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Paulo Nassar, pela amizade, pelas preocupações e atenções constantes, por acreditar no meu potencial e por toda a valiosíssima inspiração diária, refletida em orientações que me fazem crescer profissional, pessoal e academicamente.

Ao prof. Dr. Luiz Alberto de Farias, pelos ensinamentos, pelo carinho e pela dedicação com que me acompanha desde a graduação.

Ao Prof. Dr. João Carrascoza, pelas palavras sempre inspiradoras que afetam o meu jeito de sentir e ver o mundo e elevam meus pensamentos.

À Profa. Dra. Ana Torezan, por quem tenho grande admiração pelos estudos, pelas inteligentes conversas e pelo tempo dispensado para ser parte de minha banca.

À Profa. Dra. Vânia Penafieri, por quem tenho grande admiração pela carreira e pelos estudos, pelo tempo dispensado para ser parte de minha banca.

À Profa. Dra. Roseane Andrelo, por quem também tenho grande admiração pelos trabalhos desenvolvidos, pelo tempo dispensado para ser parte de minha banca.

À Profa. Dra. Else Lemos, por ter me auxiliado em muitas leituras e ideias que compõem estas minhas reflexões.

Aos profissionais e pesquisadores, professores doutores da ECA-USP, Margarida Kunsch, Ecléa Bosi (*in memoriam*), Vinicius Romanini, Valéria Castro, pelas conversas, pelas aulas e ensinamentos pelas disciplinas cursadas.

Aos queridos professores e profissionais, Claudio Cardoso, Marlene Marchiori, por quem tenho grande carinho e admiração e acompanham minha trajetória desde a graduação, inspirando-me.

Aos valiosos amigos Natália de Campos Tamura, Bárbara Miano, Gustavo Carbonaro, Tariana Brocado Machado, Denise Pragana, Talles Rangel, Ricardo Sales, N Almeida, Ágatha Paraventi, Fernando Lemos, Key Fortaleza, Juliane Duarte, Daniela Queiroz, Maurício Felício, Daniela Cidade e Rosângela Florczak pelos bons encontros acadêmicos, pelo compartilhamento de dúvidas e de conhecimentos, pela companhia maravilhosa durante as viagens aos congressos de comunicação nestes últimos 4 anos e pelo apoio e carinho nos momentos de desconforto emocional.

Aos meus colegas de trabalho nestes últimos 4 anos, Elan Oliveira, Valdirene Fonseca, Gisele Souza, Rodrigo Cogo, Mateus Furlanetto, Jovanka Mariana, Carlos Ramello, Andre Nakasone, Victor Henrique, Vítor Zarantonelo, Mirella Kowalski, Érica Garcia, Lidiane Minhoto, Jéssica Osko, Camila Sangregorio, Nina Falci, Diego David, que torceram por esta minha conquista e, principalmente, ao Alessandro Fraga Marinelli, por ser meu parceiro na Escola Aberje de Comunicação e por não medir esforços para me ajudar nessa etapa tão importante da minha vida.

Ao Hamilton dos Santos que, pela sua liderança, ensinou-me o que os livros não trazem sobre gestão, e pela confiança concedida a mim para a realização dos meus projetos, tanto na Aberje, como para a conclusão destes estudos.

Às minhas insubstituíveis melhores amigas, desde a infância, Débora Kataoka, Juliana Horita, Renata Aoki, por estarem sempre presentes em minha vida e me fazendo sorrir, mesmo em momentos difíceis.

Ao querido Felipe Pereira, pela leal amizade, profundas conversas e constantes incentivos, que me fazem ter a certeza que sempre existe a possibilidade de uma versão melhor sobre mim mesma.

À especial amizade de Duda Meneghetti, que se disponibilizou, com tanto carinho, em me ajudar na construção de várias destas ideias, de forma tão inteligente.

À amiga querida, Tatiane Bonaldi, que compartilhou comigo momentos de muita alegria pela arte da dança e como companheira de viagens, e também momentos de profunda tristeza, auxiliando-me a seguir em frente.

Aos amigos do coração, sempre presentes, sempre prontos para conversar, para me animar e fazer com que eu persistisse em meus sonhos pessoais, profissionais e acadêmicos, Tamiris Gomes, Mariana Bassi, Pilar Traviesso, Mariana Brizola, Felipe Toledo, Fabiana Mimura, Lilian Dorighello, Márcia Nogueira e Michael Povoação.

À querida Denise Bobadilha, que sempre me apoiou e acompanhou minha trilha internacional, auxiliando-me com o inglês e com as traduções de artigos e apresentações.

Aos colegas do Grupo de Estudos de Novas Narrativas da ECA-USP, por todo o compartilhamento de ideias, tão presentes neste trabalho.

A todos que direta ou indiretamente fizeram parte da minha formação, ajudaram-me, me incentivaram a ter sucesso em minhas realizações, os meus mais sinceros agradecimentos.

*Ser cidadão não é viver em sociedade, é mudar a
sociedade.*

(Augusto Boal)

RESUMO

POMARICO, E. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações**. 2019. 318 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Questionamentos sobre os novos contextos da contemporaneidade – pós-moderno, digital, efêmero, veloz, complexo e metapórico – sugerem novos pensamentos da comunicação em organizações. Paradigmas, teorias e ideias podem ser repensados conforme o momento histórico, político-econômico, social, cultural, religioso e digital-midiático. Isso porque, novos contextos acarretam novas maneiras do indivíduo sentir e estar no mundo, o que, conseqüentemente, exige novas posturas da comunicação para dialogar com este novo sujeito. No ambiente organizacional, muitas vezes, por conta das novas dinâmicas, tanto os responsáveis pela comunicação em organizações como os trabalhadores, incluindo líderes e influenciadores que circulam no ambiente organizacional, podem sentir algumas das chamadas dores do século XXI como: pressões, auto pressões, déficit de atenção, nomofobia, depressão, estresse, ansiedade, desumanização, falta de sentidos, de propósitos e até uma suposta crise de identidade. Dores estas que podem dificultar a assertividade e a efetividade da comunicação neste ambiente. É neste panorama, que esta tese pretende detectar, a partir do conceituado paradigma narrativo da comunicação, como poderiam ser as novas narrativas da comunicação em organizações, adequadas a estes novos contextos e estes novos jeitos de sentir e estar no mundo. Novas narrativas, principalmente, baseadas: na humanização, na compreensão das afetividades positivas e negativas, no estímulo à imaginação, na co-criação, no respeito à diversidade, com cuidado e compaixão pelo outro e pelo meio ambiente e com foco para o entendimento das micronarrativas de cada indivíduo que circula o ambiente organizacional.

Palavras-chave: comunicação organizacional; comunicação interna; novos contextos; novas narrativas; micronarrativas; humanização.

ABSTRACT

POMARICO, E. **New Narratives of Communication in Organizations**. 2019. 318 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação). Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019.

Questions about the new contexts of contemporaneity - postmodern, digital, ephemeral, fast, complex, and metaphorical contexts - suggest thoughts on communication in organizations. We must rethink paradigms, theories, and ideas according to the historical, political-economic, social, cultural, religious, and digital-mediatic moment. Indeed, new contexts bring new ways of individuals to feel and be in the world. Consequently, new postures of communication to dialogue with this new subject are required. Owing to the new dynamics, both those responsible for communication in organizations and workers, including leaders and influencers who attend the organizational environment, can often experience some of the so-called 21st-century pains in this setting. They include pressures, self-pressure, attention deficit, nomophobia, depression, stress, anxiety, dehumanization, lack of sense and purpose, and even a supposed identity crisis. These pains may hinder the assertiveness and effectiveness of communication in the mentioned environment. The present thesis uses this panorama as a background and intends to detect - from the highly regarded narrative paradigm concept - how would be the new narratives of communication in organizations, appropriate to these new contexts and these new ways of feeling and being in the world. New narratives are mainly based on humanization, understanding positive and negative affectivities, stimulating the imagination, co-creation, respect for diversity, with care and compassion for the other and the environment, and with a focus on understanding the micronarratives of each one attending the organizational environment.

Keywords: organizational communication; internal communication; new contexts; new narratives; micronarratives; humanization.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Matriz de maturidade em comunicação interna.....	88
Figura 2 – Como se sentem no dia a dia de trabalho?.....	98
Figura 3 - Por que acham que se sentem assim?.....	99
Figura 4 - Exemplo de palavras combinadas para discursos insignificantes.....	266

1. INTRODUÇÃO.....	15
2. AS TRANSFORMAÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL.....	22
<u>2.1. Histórico da comunicação organizacional: principais conceitos e paradigmas.....</u>	<u>22</u>
<u>2.2. A comunicação organizacional perante novas realidades.....</u>	<u>28</u>
2.2.1. O contexto pós-moderno.....	29
2.2.2. O contexto digital.....	32
2.2.3. O contexto complexo.....	39
2.2.4. O contexto metapórico e afetivo.....	41
<u>2.3. Novos contextos, novos indivíduos, novas comunicações.....</u>	<u>44</u>
3. AS TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL.....	46
<u>3.1. As dores do século XXI no ambiente de trabalho.....</u>	<u>46</u>
3.1.1. Pressões, alto desempenho, paradoxos narrativos e assédio moral organizacional.....	47
3.1.2. Excessos de informações e déficit de atenção.....	59
3.1.3. Foco no “selfie”, nomofobia e a crise das afetividades.....	64
3.1.4. Depressão, estresse e ansiedade.....	73
3.1.5. A interminável busca da felicidade e a desumanização.....	77
<u>3.2. O desencantamento da comunicação em organizações.....</u>	<u>81</u>
4. A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB OS NOVOS CONTEXTOS.....	85
<u>4.1. A comunicação interna.....</u>	<u>85</u>
<u>4.2. Discussões sobre os conceitos de comunicação interna e de comunicação com empregados.....</u>	<u>92</u>
<u>4.3. O novo sentir do gestor de comunicação em organizações e das pessoas envolvidas no processo.....</u>	<u>98</u>
4.3.1. Falta de propósitos, de sentidos e de incentivo para a inovação..	100
4.3.2. Falta de reconhecimento, de tempo e a desregulação de suas vidas.....	102
4.3.3. Falta de humanização e de subjetividade.....	106
<u>4.4. Novos contextos, velhas formas de comunicação interna.....</u>	<u>108</u>
<u>4.5. O novo papel do gestor de comunicação interna: criar novas narrativas... </u>	<u>115</u>
5. O PARADIGMA NARRATIVO DA COMUNICAÇÃO.....	120
<u>5.1. O que é narrativa.....</u>	<u>120</u>
5.1.1. Narrativa é a palavra.....	124
5.1.2. Narrativa é o silêncio.....	127
5.1.3. Narrativa é o gesto.....	131
5.1.4. Narrativa é a arte.....	133
5.1.5. Narrativa é o afeto.....	138
5.1.6. Narrativa é a comunicação.....	143
<u>5.2. O paradigma narrativo da comunicação.....</u>	<u>146</u>
6. NOVAS NARRATIVAS DA COMUNICAÇÃO.....	156
<u>6.1. O conceito de novas narrativas da comunicação.....</u>	<u>156</u>
<u>6.2. Os elementos das novas narrativas da comunicação.....</u>	<u>167</u>
6.2.1. Histórias e memórias.....	167

6.2.2. Os mitos, os ritos, os rituais e o simbólico.....	179
6.2.3. Sentidos, emoções e afetividades.....	183
6.2.4. Humanização, subjetividade e dignidade.....	187
6.2.5. Alteridade, diversidade e respeito.....	191
6.2.6. Comunicação não-violenta, empatia e diálogo.....	200
6.2.7. Inovação e interação.....	207
6.2.8. Sustentabilidade: cuidado e compaixão.....	213
6.2.9. Liberdade e empoderamento.....	218
6.2.10. Micronarrativas: foco no indivíduo e identificações.....	221
7. NOVAS NARRATIVAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA.....	230
<u>7.1. Novos pensamentos pelos gestores de comunicação em organizações.....</u>	<u>230</u>
<u>7.2. Das velhas às novas narrativas de comunicação em organizações.....</u>	<u>239</u>
7.2.1. Do racional ao afetivo.....	239
7.2.2. Do déficit de atenção ao estímulo da imaginação.....	247
7.2.3. Da macronarrativa à micronarrativa.....	254
7.2.4. Do discurso da insignificância à co-criação.....	265
7.2.5. Da indiferença ao respeito.....	271
7.2.6. Do líder ao líder comunicador.....	275
8. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	282
9. REFERÊNCIAS.....	287

1. INTRODUÇÃO

A provocação inicial para escrever esta tese veio através das discussões do GENN – Grupo de Estudos de Novas Narrativas, vinculado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP). O grupo, fundado em abril de 2012, coordenado pelo Prof. Dr. Paulo Nassar e vice coordenado pelo Prof. Dr. João Carrascoza, traz reflexões mensais em torno de narrativas que questionam e quebram paradigmas, aqueles que, possivelmente, não apresentem mais credibilidade e efetividade nos contextos contemporâneos.

Participando de todos os encontros deste grupo, desde a sua fundação, auxiliando, inclusive em sua organização mensal e do I Congresso Internacional de Novas Narrativas, realizado na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo nos dias 11 e 12 de julho de 2015, tive a sorte de conhecer prodigiosos pesquisadores nacionais e internacionais, cujo contato com os seus inovadores pensamentos me proporcionaram inúmeros *insights* que se encontram nestas páginas.

No ambiente acadêmico, na Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, onde circulo desde 2007, quando entrei para a graduação em Relações Públicas e onde também tive o privilégio de defender a dissertação de mestrado em 2014, foi onde abri minha mente, sem volta, para novas ideias, a partir das inteligentes visões críticas de meus professores, os quais tive a honra de ser por eles ensinada, sobretudo ao meu orientador, Paulo Nassar, professor titular da ECA-USP, meu orientador do TCC, do Mestrado e também desta tese de Doutorado. Pode-se dizer, portanto, que aqui estão refletidas nossas conversas, discussões e reflexões de mais de 10 anos de convivência, de admiração e de respeito.

Esta tese também traz ideias vindas de longe, que fui buscar em congressos, para ampliar o meu conhecimento com pessoas diferentes, de outras culturas, outras vivências e outras experiências. Estive nestes 4 anos, primeiramente, em 2016, na Eslovênia, em Bled, participando do meu primeiro congresso internacional, o BledCom, em que fiz minha primeira apresentação em inglês “Micro narratives as internal communication strategy for engaging people”. Em dois anos consecutivos, 2017 e 2018, estive em Orlando, nos Estados Unidos, apresentando na International Public Relations Research Conference (IPRRC), respectivamente os trabalhos “New Context, New PR and New Narratives” e “Narratives of Experience and Nonviolent Communication as a

PR Strategy”. Em 2017, tive a oportunidade também de estar em Lisboa, Portugal, participando do XV IBERCOM, congresso internacional organizado pela ASSIBERCOM – Associação Iberoamericana de Pesquisadores da Comunicação, em que apresentei o artigo “Novas Narrativas da Comunicação Organizacional: afetividade e respeito à diversidade através de micronarrativas”.

Tenho também a esplêndida oportunidade de trabalhar durante os últimos dez anos na Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, onde hoje sou responsável pela Escola Aberje de Comunicação. Foi também neste ambiente que pude me encontrar e ser afetada positivamente por grandes nomes da comunicação - conselheiros da associação, instrutores, palestrantes e equipe aberjeana - que me inspiraram e me transformaram para pensar como a comunicação no ambiente organizacional pode e deve ser refletida sobre inúmeras possibilidades de melhoria.

Por isso, ousou dizer que o resultado desta tese trata de uma coincidência. Estas páginas são o que exatamente poderiam ser neste momento. Uma coincidência que uniu essas oportunidades e encontros pela vida, com o meu grande interesse em estudar. Coincidência sobre todos os livros que chegaram na altura dos meus olhos, sobre as experiências boas e ruins vividas, as quais não consegui controlar quando bateram na minha porta. Coincidência sobre as emoções sentidas - todas as alegrias e dores – que vieram confortar ou desconfortar os pensamentos em construção.

Este trabalho foi possível somando todas as vezes que eu pude estar em um determinado lugar, participando de um evento específico, ou em um país diferente e ter tido a chance de conversar com aquelas pessoas que lá também estavam coincidentemente nos mesmos dias do calendário. Coincidência de todas as falas e conselhos captados pelos meus ouvidos ao longo dos anos – e das vezes que eu quis ou precisei ficar em silêncio. É sobre as vezes que tive, principalmente, bons encontros, que me afetaram e me transformaram positivamente.

Nesta tese estão as lembranças todas que vieram à tona, por alguma razão, nestes últimos anos, do emaranhado de ideias que em mim estava guardado sob uma escuridão interna. Tudo que está aqui faz parte da minha memória, da minha história, da minha micronarrativa, tudo o que foi acumulado e guardado nestes anos de experiência e convivência com pessoas tão fantásticas e que agora, despertadas, desembaraçadas e iluminadas, tento dar alguma vida e sentido através dessas palavras.

Em outra ocasião, outro trabalho seria. Uma nova narrativa se desenvolveria. E essa é a grande conquista sobre as reflexões acerca das novas narrativas. Novos tempos,

novas experiências, novos pensamentos, novas narrativas. O ponto principal é a possibilidade de estar aberto para o novo, para não se apegar tanto – e para sempre – às convicções de um único recorte de tempo e de espaço. Há muitas ideias circulando no mundo, constantemente transformando-se a cada novo recorte de tempo e de espaço. Por isso, sempre existirão novas narrativas. Reconheço os limites destes estudos, portanto. Estudá-las é um processo contínuo e infinito. Sempre inédito, sempre diferente, sempre novo.

Por isso, neste recorte específico vivido na construção destas páginas, os pensamentos formados são o que poderiam ser. Eles são refletidos sobre a necessidade de se repensar em possibilidades de novas formas de comunicar, condizentes com os contextos deste recorte sobre o mundo contemporâneo como a pós-modernidade e a complexidade, sobre as questões metapóricas e com as revoluções digitais presentes neste momento e espaço que me encontro.

Partindo desta contextualização, as reflexões se formam sobre os sujeitos que nela também coincidentemente constroem suas vidas, inclusive e, principalmente, considerando neste estudo o recorte em relação aos trabalhadores no âmbito das organizações, os quais tiveram alteradas as suas formas de sentir o mundo e o trabalho. Como pensar e criar novas narrativas para estes novos sujeitos no âmbito organizacional é o foco desta tese.

As reflexões embasadas sob a ótica de um contexto digital, fluido, randômico, racional, excessivo e exposto demonstram que não há espaço hoje para tradições, experiências profundas, mitos, histórias e afetos nas organizações. Sem estes focos, algumas organizações apresentam narrativas que se tornaram velhas perante estes novos contextos e, por isso, faz-se necessário discutir sobre novas políticas e estratégias da comunicação - novas narrativas da comunicação em organizações.

Pressupostos capítulo a capítulo e estrutura geral

As novas narrativas requerem uma visão mais ampla e sólida de conceitos, teorias e modelos. Para isso, a condução deste trabalho está centrada num extenso levantamento bibliográfico que consubstancia os grandes temas da comunicação organizacional e da comunicação interna em contextos de mudança, além da utilização de obras que abordam a questão da narrativa, adaptando-a sobre o ponto de vista da comunicação, sendo o trabalho dividido em sete partes principais.

A primeira parte, intitulada “As transformações da comunicação organizacional”, faz um levantamento sobre os estudos da comunicação organizacional, suas evoluções e mudanças perante as transformações dos pensamentos sociais, econômicos, políticos e culturais ao longo dos anos. Após este levantamento, há reflexões sobre os contextos atuais, com conceitos sobre um mundo pós-moderno, digital, complexo e metapórico. O pressuposto desta parte inicial é de que novos contextos, assim como novos recortes de um determinado tempo e espaço, influenciam para novos pensamentos em comunicação organizacional. Paradigmas, teorias e ideias em comunicação organizacional podem ser repensados conforme o momento histórico, político-econômico, social, cultural, religioso e digital-midiático em análise. Isso porque os novos contextos acarretam novas maneiras do indivíduo sentir e estar no mundo, o que consequentemente exige novas posturas da comunicação em relação a estes novos indivíduos.

Na sequência, o próximo capítulo “As transformações no ambiente organizacional”, procura-se fazer um levantamento sobre como podem ser as possibilidades deste novo indivíduo sentir e viver o ambiente de trabalho, mediante esses novos contextos. Pelos levantamentos bibliográficos sobre o tema, metaforicamente esse capítulo traz o elenco das nomeadas “dores do século XXI no ambiente de trabalho”. O pressuposto aqui é de que, caso haja situações, potencializadas pelos novos contextos, como: pressões, auto pressões para um alto desempenho, assédio moral organizacional, criação de narrativas paradoxais e de excessos de informações pelos gestores, déficit de atenção, nomofobia, depressão, estresse, ansiedade, desumanização e uma suposta crise das afetividades, seriam estes possíveis fatores que dificultariam a assertividade e efetividade da comunicação, o chamado “desencantamento da comunicação em organizações”.

O terceiro capítulo “A comunicação interna sob os novos contextos”, busca inicialmente discutir a conceituação sobre comunicação interna, sobre a qual alguns pesquisadores tentam chegar a uma nova definição, enxergando já uma necessidade de questionamentos sobre este tipo de comunicação frente aos novos contextos. Logo após, tenta-se compreender como os responsáveis pela comunicação interna de organizações brasileiras sente-se no seu dia a dia de trabalho, afetados pelos novos contextos. O pressuposto deste capítulo é de que, em alguns casos, esse profissional de comunicação interna (que além de também poder sofrer com as chamadas dores do século XXI), pode estar com dificuldades de criar narrativas mais adequadas aos novos tempos, dado que

ele mesmo sente, muitas vezes, falta de propósitos, de sentidos, de incentivos, de reconhecimento e de tempo, para si próprio e para desenvolver seu trabalho. Isso pode acabar gerando comunicações com instrumentos e formas que talvez não sejam as mais adequadas para se comunicar com os novos sujeitos da atualidade. Por isso, a discussão final desta parte é sobre qual poderia ser o novo papel do gestor de comunicação interna, para que ele possa compreender sua atuação de uma maneira diferenciada e possa criar novas narrativas.

O capítulo seguinte “O paradigma narrativo da comunicação”, desenvolve o conceito de narrativa. O pressuposto é de que tudo o que comunica e causa um afeto – positivo ou negativo – nas pessoas, seja com a palavra, o silêncio, os gestos e a arte, pode ser considerado uma narrativa, pela conceituação deste trabalho. Após o entendimento específico de ter sido escolhida a palavra “narrativa”, parte-se para a compreensão do que é conceituado nesta tese como o paradigma narrativo da comunicação, unindo conceitos e reflexões da narratividade e da contação de histórias aos processos comunicacionais como potencializadores dos afetos, das emoções e dos comportamentos gerados por eles, processo pelo qual poderão ser pensadas algumas das novas possibilidades para as comunicações, inclusive as comunicações em organizações, perante os novos tempos.

O sexto capítulo, intitulado “Novas narrativas da comunicação”, foca exatamente no conceito do que seriam essas novas narrativas da comunicação, após o entendimento do paradigma narrativo, pontuando seus principais elementos. O pressuposto deste capítulo é de que podem ser consideradas novas narrativas da comunicação, quando elas levam em consideração a preocupação com a presença de elementos como: as histórias e memórias, as quais são tantas vezes ignoradas ou esquecidas nestes novos contextos; a construção dos mitos, dos ritos, dos rituais e do simbólico; a essencialidade da criação de sentidos e o impulsionamento das emoções e das afetividades; a importância da humanização, da subjetividade e da dignidade, contra a racionalização dos processos, bem como o respeito pela alteridade e diversidade de crenças, opiniões e jeitos de ser e estar no mundo. Além disso, de que fazem parte dessas novas narrativas também o diálogo através de uma comunicação não-violenta e empática; que visualize oportunidades para a inovação e a interação, dadas as novas tecnologias e novas lógicas de relacionamento nos tempos de agora. Não se poderia falar disso tudo, sem também pensar o cuidado e a compaixão com o planeta e as pessoas e uma certa liberdade, que permita que cada um tenha a capacidade de julgar

aquilo que é melhor para si, empoderando os indivíduos para que criem uma nova realidade para si e para o mundo e; por fim; a importância em se considerar as micronarrativas, considerando que, quanto mais focado no indivíduo, mais efetiva a comunicação para ele.

O último capítulo, “Novas narrativas da comunicação interna”, amarra as ideias dos novos contextos e das dores do século com as possibilidades da criação de novas realidades no ambiente organizacional, pelas novas narrativas da comunicação, focando especificamente na comunicação interna. Para isso, primeiramente traz reflexões sobre o desenvolvimento de novos pensamentos pelos responsáveis de comunicações e, logo em seguida, traz ideias sobre as transformações das velhas para as novas narrativas. O pressuposto é de que os responsáveis pela comunicação em organizações, ao entender sobre a necessidade de ter novas posturas em relação ao trabalho e de que novas narrativas podem criar novas realidades, eles poderão repensar suas comunicações, para auxiliar inclusive, que os trabalhadores também criem para si novas realidades no ambiente de trabalho. Essas comunicações que mudem de racionais para afetivas, que ao invés de passarem despercebidas por causa do déficit de atenção ou por serem discursos insignificantes, podem, diferentemente, gerar estímulos da imaginação e a co-criação de novas narrativas; elas podem ser focadas nas micronarrativas, nas experiências, vivências e percepções individuais de cada pessoa que faz parte de uma organização, pensando no respeito por elas e pelo planeta. E isso tudo, será mais facilmente possível, com o apoio dos líderes e das pessoas influenciadoras no ambiente organizacional, que deixem de ser meramente líderes focados em velhas formas de gestão, para serem líderes comunicadores, focados na humanização.

Metodologia

Este estudo é de natureza teórico-conceitual e está fundamentado em revisão bibliográfica que, segundo Santos e Candeloro (2006, p. 43), trata-se de um levantamento de contribuições científicas de autores sobre tema específico que contemple não apenas a justaposição de trechos de outros autores, mas a articulação entre as ideias, justificando posições teóricas semelhantes ou divergentes e apresentando interpretações e opiniões sobre os assuntos para então, a partir deles, criar uma nova teoria.

O levantamento realizado traz conhecimentos sobre os campos da comunicação organizacional, relações públicas, comunicação interna e narrativa, para serem articulados a fim de se apresentar novas formas de comunicação, sobretudo de comunicação em organizações, perante os estudos pós-modernos, sobre a teoria da complexidade, as novas tecnologias digitais e as teoria metapórica e filosófica sobre a afetividade, refletindo sobre a ideia da potencialidade do paradigma narrativo, com a produção de novas narrativas da comunicação.

A realização do estudo bibliográfico partiu da identificação sobre os principais pesquisadores e estudiosos considerados referência nas temáticas abordadas, sobretudo em relação à contextualização e as chamadas aqui, de forma metafórica, as dores do século XXI no ambiente de trabalho.

Para ilustrar e entender como as dores do século XXI eram sentidas, de fato, foi feita uma discussão com cerca de 200 profissionais responsáveis pela comunicação interna de organizações brasileiras, os quais foram escutados em grupos aleatórios de 20 a 40 integrantes, reunidos pelas inscrições realizadas por eles para participar dos cursos que eu ministrei na Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial sobre a “Humanização da Comunicação Interna”, durante os últimos 4 anos, sendo os resultados mais relevantes expostos e discutidos nesta tese.

A partir da compreensão deste cenário, o próximo passo foi um processo crítico-interpretativo sobre as necessidades de novas narrativas, adaptadas a estes novos contextos e novas maneiras de sentir o mundo, sobretudo o mundo do trabalho. Primeiramente, entendendo a necessidade de conceituar, com aporte de referências o que são as narrativas, para logo depois, embasar o que então poderiam ser essas novas narrativas em comunicação, dentro do que é conceituado aqui como paradigma narrativo da comunicação.

Este é, portanto, um estudo reflexivo, o qual partiu de inúmeras leituras, palestras, conversas com profissionais e pesquisadores de comunicação, encontros em congressos nacionais e internacionais, discussões em aulas assistidas na ECA-USP, reflexões trazidas pelo GENN, questionamentos levantados em cursos ministrados por mim etc. A tese é formada pelas incertezas e reflexões de múltiplas vozes, as quais compilo nestas páginas, sobre minha criticidade e interpretação, esperando que o leitor também sinta muitas dúvidas. Pois o processo do conhecimento e da criação do novo, só é possível pela indagação. Que o leitor possa pensar em muitas novas narrativas a partir desta que aqui exponho.

2. AS TRANSFORMAÇÕES DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

2.1. Histórico da comunicação organizacional: principais conceitos e paradigmas

Para o filósofo pré-socrático Heráclito o começo e o fim são o mesmo ciclo. As mudanças de séculos trazem reflexões sobre os tempos que se passaram com balanços e sugestões futuras. Por isso, para ele, o real está em constante fluir. Utilizando-se da reflexão de que não é possível se banhar duas vezes no mesmo rio, o filósofo explica que tudo muda constantemente no mundo, seja o rio porque as mesmas águas que correram em um momento não serão as mesmas águas que correrão instantes depois, assim como a pessoa que se banha nele, a qual também se modifica continuamente no decorrer da vida, mostrando que tudo está em perene e incessante transformação (MARTINS, 2007).

Este pensamento pode ser complementado por outro filósofo, o epicurista Espinosa (1979), para quem a vida é uma sequência de encontros e relações, as quais afetam e modificam os indivíduos e o real, de maneira positiva ou negativa, profunda ou superficialmente. As pessoas - seus pensamentos e seus sentimentos - são resultados dos efeitos que o mundo produz sobre elas, a cada novo instante. A vida é uma sucessão de passagens. Passam e modificam-se à mercê dos acontecimentos e dos encontros.

Estas ideias traduzem o movimento fugaz das ocasiões, da instabilidade e da efemeridade naturalmente (re)organizadas, dependentes dos pensamentos de uma época sobre as necessidades dos seus contextos e sobre as transformações dos indivíduos. Assim se dá a criação, destruição e reconstrução do conhecimento: dinâmico e aberto para novas reflexões, constantemente (BALDISSERA, 2008).

É desse modo - dinâmico e aberto - que é caracterizado o progresso das ciências e dos estudos, visto não tanto como o acúmulo gradativo de novos dados, mas sim, como um processo marcado pelas revoluções do pensamento científico sobre as mudanças sofridas pela sociedade. O conhecimento tem vigência e legitimidade enquanto os membros de uma determinada comunidade acadêmica ou área de especialização o defender como visão e maneira de pesquisa aceitáveis. Quando esse conhecimento é insuficiente ou gera anomalias na solução das pesquisas, há o que Kuhn (1982) chama de “fase revolucionária”. As revoluções forçam a comunidade científica a

rejeitar a teoria anteriormente aceita em favor de outra incompatível com aquela - teoria envolta ao que Kuhn (1982) chama de “paradigma”.

O “paradigma” é um modelo ou padrão aceito pela sociedade até o momento em que, através deste, não se conseguem mais resolver os problemas pesquisados e irregularidades são provocadas, surgindo então crises que vão gerar um novo paradigma. “O fracasso das regras existentes é o prelúdio para uma busca de novas regras” (KUHN, 1982, p.95). Os momentos de crise sobre determinados pensamentos indicam que é chegada a ocasião para a renovação dos instrumentos, das técnicas, das teorias e das conceituações.

Assim como todo pensamento científico, o campo da pesquisa em comunicação organizacional também está em constante dinamismo e desconstrução/reconstrução. A comunicação organizacional para Riel (1995) engloba as diferentes formas de comunicação utilizadas por uma organização tais como: relações públicas, estratégias organizacionais (*public affairs*), marketing corporativo, propaganda corporativa, comunicação interna e externa, direcionadas para os públicos de interesse ou segmentos com os quais a organização se relaciona. É o mesmo entendimento conceitual que Nassar e Figueiredo (1995, p.19) tem sobre a comunicação empresarial ao comentar de forma pioneira o ambiente comunicacional e relacional brasileiro: “é a somatória de todas as atividades de comunicação da empresa. Elaborada de forma multidisciplinar”.

Margarida Kunsch (2003), por sua vez, coloca a comunicação organizacional como uma estratégia que pode ser utilizada como elemento de diferencial competitivo por parte das empresas e Paulo Nassar, Mateus Furlanetto e Suzel Figueiredo (2009, p.9) dizem que a comunicação organizacional está associada ao sucesso ou ao fracasso das reestruturações patrimoniais das fusões e aquisições, às inovações tecnológicas, de processos de produtos, aos processos de gestão da qualidade, do meio ambiente e de riscos, à prestação de contas aos acionistas, aos rituais de reconhecimentos e de passagens organizacionais, uma vez que trata das políticas de relacionamento das empresas e instituições com a sociedade e com os inúmeros públicos.

Sendo assim, considerando que a comunicação organizacional é um campo de estudos que diz respeito aos processos de comunicação que caracterizam as organizações, ela apresenta grandes mudanças de paradigmas durante sua história e evolução, uma vez que os estudos tendem a verificar o processo de comunicação de acordo com as necessidades e os pensamentos das organizações em seu contexto social, histórico, econômico, cultural e político.

Para melhor entendimento sobre as mudanças e evoluções nos estudos e pensamentos sobre a comunicação organizacional, faz-se necessário o levantamento de um resumo sobre as investigações em diferentes períodos históricos, para se pensar depois sobre o contexto atual e as novas possibilidades de estudos e paradigmas para o campo.

A literatura de comunicação organizacional possui, como raízes conceituais do campo, teorias como a retórica tradicional, as relações humanas e incipientes teorias de gestão da organização. Os primeiros estudos vieram da administração e da psicologia e depois vieram alianças com outras disciplinas, que contribuíram e continuam a contribuir até hoje com os estudos em comunicação organizacional como a antropologia, a sociologia das organizações, a linguística, a ciência política.

Apesar destes primórdios, é na segunda metade da década de 1940 que começam os primeiros estudos sobre a comunicação organizacional, com, por exemplo, manifestações de Chester Barnard, com o trabalho “A função dos executivos”, de 1938, que chamou a atenção para a ideia de cooperação humana nas organizações e os psicólogos Kurt Levin, Keith Davis, entre outros, também tiveram importantes papéis nesses primeiros estudos (KUNSCH, 2009, p. 64).

Segundo Teresa Ruão (2005), os estudos iniciais usaram o modelo positivista predominante na investigação científica em finais do século XIX e princípios do século XX. A autora cita Redding e Tompkins, os quais afirmam que estes estudos colocavam o investigador como observador neutro dos fenômenos. Os estudos realizados, entre 1900 e 1970, focavam em temas como “a comunicação superior-subordinado, as redes emergentes de comunicação e canais e os componentes do clima organizacional” (RUÃO, 2005, p.728).

Essas investigações privilegiavam o estudo do processo comunicativo e a sua relação com a eficiência organizacional, numa abordagem funcionalista, com a utilização de métodos quantitativos, variáveis de análise e testes hipotético-dedutivos, embasados por abordagens mecanicistas, psicológicas e sistêmicas (RUÃO, 2005). A perspectiva tradicional ou funcionalista (também chamada de mecanicista) teve predomínio na comunicação organizacional, sobretudo nas décadas de 1960 a 1980, mas ainda é muito presente em várias organizações na atualidade.

A preocupação dessa abordagem está em considerar e avaliar a comunicação “a partir do prisma funcionalista e da eficácia organizacional, bem como parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e

padronizado” (KUNSCH, 2009, p.72). A comunicação sobre esta perspectiva está baseada na imposição dos locutores por esquemas técnicos, sendo que os indivíduos respondem a estímulos externos de uma maneira mecânica, de forma que os processos sociais, psicológicos e econômicos são percebidos mais como sendo entidades estáticas (BOUZON, 2011).

Isso indica a organização como uma entidade única, com sua cultura formada independentemente das pessoas que dela fazem parte e a presença de um caráter mais informativo da comunicação, visualizando-a apenas como um meio, uma ferramenta, para atingir os objetivos organizacionais (MARCHIORI, 2008a).

A década de 1950 foi marcada pelo aparecimento de publicações especializadas no campo e o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. Charles Redding considerou este momento como “de cristalização dos estudos”, quando houve reconhecimento acadêmico da área e começaram a surgir pesquisas e as primeiras teses de doutorado, dando maior abertura aos estudos da comunicação no âmbito das organizações (KUNSCH, 2009, p.65). Os estudos até 1960 eram centrados na comunicação de negócios e na comunicação industrial, com preocupações sobre as habilidades comunicativas e a eficácia dos meios de comunicação.

Porém, já por volta da década de 1960, 1970, o positivismo entra em declínio, surgindo contra-argumentações sobre a posição teórica neutra do investigador, agora visualizando que ele pode influenciar nas observações a partir de sua interpretação. É quando surgem novas argumentações contra a objetividade absoluta do positivismo e a falta de métodos que comprovem sua eficiência pelos sentidos e subjetividades (RUÃO, 2005).

Um momento marcante dessa transição, na década de 1980, foi a edição do livro “Comunicação e organizações: uma abordagem interpretativa”, de Linda Putnam e Michael E. Pacanowsky, de 1983, resultado da “Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional”, em Alta – Utah (1981), em que se discutia sobre preocupações de análise das dimensões simbólicas das organizações. E a edição especial do *Western Journal of Speech Communication* (WGSC, de 1982), que focava a pesquisa interpretativa da comunicação organizacional (KUNSCH, 2009, p.68).

Assim, abre-se a oportunidade para um estudo baseado na perspectiva interpretativa que considera os seres humanos em sua condição de atores sociais e suas interpretações perante suas relações e inter-relações no processo simbólico e subjetivo

da construção da realidade social (MARCHIORI, 2008a). Este pensamento acredita que a organização é um fenômeno mais subjetivo e que a sua realidade, portanto, é socialmente construída por meio da comunicação, a qual se baseia nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional (MORGAN, 1996; PUTNAM, Linda L.; O'DONNELL-TRUJILLO, 1983).

Essa perspectiva considera que a comunicação é co-construída pelos próprios interlocutores e atores, nos processos de interação e interpretação, a partir de suas capacidades cognitivas, emocionais e estratégicas, na medida em que produzem significações sobre a organização. Dessa maneira, a organização se converte em um produto da comunicação (BOUZON, 2011).

O objetivo, portanto, de muitos dos estudos ditos interpretativos era focado em mostrar como “cada organização constitui uma realidade particular, que é socialmente produzida e desenvolvida, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias” (RUÃO, 2005, p.729). Os estudos interpretativos da comunicação das organizações priorizam as práticas cotidianas, as interações entre as pessoas e os processos simbólicos. “Há uma valorização da cultura, das falas e das narrativas das pessoas” (KUNSCH, 2009, p. 69).

Esse contexto do modelo interpretativo é designando como um momento de maturidade e inovação. Porém, entre 1980 e 1990, a comunicação organizacional passa por um período de crise de legitimidade e representação, face à aplicação das teorias críticas ao seu domínio (RUÃO, 2005), de forma que:

Um grupo de investigadores, precisamente no âmbito interpretativo, começou a pôr em causa alguns dos pressupostos desta tendência de pesquisa, nomeadamente a lógica consensual de cultura organizacional unificada, sugerindo uma maior atenção aos seus pontos de fragmentação, tensão e conflito. Desta forma, alguma pesquisa foi-se movendo para uma esfera mais crítica, pela consideração de uma certa intenção hegemônica nos fenômenos de comunicação organizacional. (RUÃO, 2005, p.729)

Dessa maneira, as alterações de pensamentos conduziram parte das investigações interpretativas para um discurso embasado na Teoria Crítica. Sobre a perspectiva crítica, o pensamento foca o desenvolvimento das organizações baseado nas relações de poder. No sentido de preencher todas as potencialidades dos seus membros, como seres humanos, a organização é percebida como uma arena de conflitos, em que há dominantes e oprimidos (KUNSCH, 2009). Isso significa que o objetivo último dessa

perspectiva seria “a criação de espaços organizacionais que possam estimular o desenvolvimento das pessoas dispondo ambientes de trabalho excelentes” (MARCHIORI, 2008a), com imposição de informações.

Esta perspectiva crítica considera as organizações como instrumentos de repressão ou controle de ambiente, ocorrendo uma opressão localizada em sistemas de linguagem e significados e em barreiras estruturais, resultando em distorção da comunicação organizacional (DANIELS; SPIKER; PAPA, 1997). As pessoas não são consideradas em suas individualidades, mas sim como se agissem de maneira padronizada, concentradas em modelos sequenciais e rotinas de comportamento (EISENBERG; GOODALL, 1995).

Vale ressaltar também, que dentro desses pensamentos, várias teorias da comunicação foram desenvolvidas ao longo do tempo, na lógica das evoluções e as transformações no mundo. Pelas obras “Teorias da Comunicação de Massa” de Mauro Wolf (2005) e “História das Teorias da Comunicação” de Mattelard e Mattelard (1999), podemos observar alguns desses estudos.

Esses estudos, de maneira bem resumida, dizem respeito desde teorias em que a comunicação tinha como função a manipulação das massas e o bombardeio de informações, como a Teoria Hipodérmica ou Bala Mágica, que considerava as pessoas como uma massa homogênea de indivíduos iguais e indiferenciáveis, ou seja, um alvo amorfo que obedeceria cegamente ao esquema estímulo-resposta, ou teorias em que se pensa apenas no receptor e no poder de influência das mídias sobre os públicos como a Teoria de Lasswell, passando por outras abordagens como a empírico-instrumental (ou da persuasão), em que se considera a credibilidade do comunicador, da fonte e da ordem das argumentações para se persuadir os públicos e como a abordagem empírica em campo (ou dos efeitos limitados) que influencia nos relacionamentos comunitários (WOLF, 2005).

Além dessas, algumas outras valem ser destacadas, seguindo os paradigmas, como a teoria funcionalista das comunicações de massa, em que se estudam as funções da comunicação em relação à sociedade e aos indivíduos, considerando o caráter instrumental da comunicação e suas disfunções como o excesso de informação, ou seja uma disfunção narcotizante em que a participação ativa vira conhecimento passivo, e a teoria crítica, influenciadora da Indústria Cultural, que anula a individualidade, baseando-se em uma racionalidade técnica, na padronização, em que as mensagens

objetivas ofuscam a verdadeira compreensão da realidade e a capacidade de entender a experiência de vida (MATTELARD; MATTELARD, 1999).

Por esses levantamentos e destaques, podemos notar que é uma constante a avaliação sobre novas formas de se produzir e de se receber comunicações, e sobre suas teorias, conceitos e efeitos, sendo que, de acordo com Tompkins e Wanca-Thibault (2001 apud RUÃO, 2005, p. 277), ao entrarmos neste novo século, em que as organizações estão imersas em um complexo ambiente global, os “investigadores continuam a desenvolver esforços para definir pontos de interesse, estabelecer fronteiras e encontrar pistas para o futuro das Ciências da Comunicação no domínio organizacional”.

Sendo assim, pensando sobre esses paradigmas, perspectivas e teorias da comunicação, fica-se o questionamento: em um mundo digital, fluido, randômico, excessivo e exposto do século XXI, o qual gera mudanças nos pensamentos, nas crenças, nos hábitos de trabalho, nos estilos de vida, nos comportamentos das pessoas, em sua maneira de sentir o mundo e estar nele, quais deveriam ser os pensamentos sobre os estudos e práticas em comunicação organizacional?

2.2. A comunicação organizacional perante novas realidades

Vivemos uma “fase revolucionária”. São novos contextos que exigem novos pensamentos para os estudos em comunicação organizacional. Para Nassar (2006a) a comunicação vista apenas como ferramenta, como técnica, como na perspectiva funcionalista, hoje tem pouca utilidade. A técnica é importantíssima, mas não é o único ponto a ser discutido. A comunicação organizacional, enquanto pensamento e ação, como na perspectiva interpretativa, não passa de uma tentativa de legitimar ou negociar uma determinada interpretação, diante de inúmeras outras interpretações sociais. E, por fim, a comunicação organizacional embasada sobre relações de poder, como na perspectiva crítica, não conseguirá se desenvolver e sobreviver, uma vez que hoje há a descentralização do poder.

Por isso, faz-se notável o desafio sobre as desconstruções/(re)construções dos pensamentos sobre comunicação organizacional perante a “fase revolucionária” que vivenciamos neste momento histórico que gera ruptura nos espaços conhecidos de

estabilidade, em uma progressão que tende a mais probabilidades e menos certezas (MANUCCI, 2010).

Sobre a “fase revolucionária” dos contextos e dos pensamentos atuais, podemos tê-la mais evidente quando entendemos o mundo pós-moderno, complexo e metapórico, além da globalização e dos sistemas de redes proporcionados pelas mídias digitais, o que muda e influencia a maneira de se relacionar e, conseqüentemente, das organizações em comunicar.

2.2.1. O contexto pós-moderno¹

A pós-modernidade caracteriza-se pelo aceleração da produção tecnológica e pela multiplicação de produtos de alta tecnologia, a partir de 1975, com o mercado em vias de internacionalização com a globalização e o imperialismo cultural (POLISTCHUK; TRINTA, 2003, p. 144). Caracterizada pela velocidade, efemeridade e fluidez, tem o global ingressando na representação do mundo pelo viés da comunicação eletrônica e o indivíduo servido por uma multiplicidade de opções simbólicas, que também lhe alienam, mas agora transportando-lhe da realidade.

O ser humano, na pós-modernidade, perde-se em um mundo construído por efeitos de representações. É o que Baudrillard (1981) denomina de simulacro, a reprodução técnica ou representação tecnológica. A realidade é simulada por meio de imagens, eliminando toda diferença existente entre o real e o imaginário. O simulacro atua como elemento intensificador do real por meios artificiais, passando a uma hiper-realidade espetacular, de forma que “a simulação já não é a simulação de um território, de um referencial, de uma substância. É a geração pelos modelos de um real sem origem nem realidade: hiper-real” (BAUDRILLARD, 1981, p.8).

Ao falar sobre o mundo hiper-real, Baudrillard (1981) quer dizer sobre um mundo em que há a liquidação de todos os referenciais existentes, configurando o que Bauman (2001) chama de Modernidade Líquida na pós-modernidade, ou seja, uma realidade ágil, fluida, mutante e de reconstruções constantes, em que os possíveis “padrões, códigos e regras a que podíamos nos conformar, que podíamos selecionar

¹ Termo cunhado por Charles Baudelaire no artigo *La peintre de la vie moderne*, publicado em 1863, para designar o que é transitório, efêmero ou contingente, mas parte integrante de uma outra metade eterna e imutável, dentro da dualidade presente em sua obra.

como pontos estáveis de orientação e pelos quais podíamos nos deixar depois guiar, [...] estão cada vez mais em falta” (BAUMAN, 2001, p.14).

É um mundo em que a produção cultural é feita por máquinas de produzir vazio, de perdas de sentido, causando exterminações simbólicas e com exumações dos passados, das tradições e das origens, de forma que “a história é o nosso referencial perdido, isto é, o nosso mito. Esta agonia pelos referenciais fortes, a agonia pelo real e pelo racional é que abrem as portas para a era da simulação” (BAUDRILLARD, 1981, p.60).

Assim temos que, frente à crescente globalização, recentemente viabilizada pela ascensão das novas mídias, que promovem o fluxo constantemente crescente de informações, ideias e conhecimentos, além da atualização frequente de conceitos sobre todos os aspectos de nossa realidade, tornando-a um simulacro, nosso mundo se fragmenta e se torna fluido, colocando em cheque a solidez de preceitos e identidades das instituições da sociedade tradicional (BAUMAN, 2001), retirando nossos referenciais, nossos sentidos, nossas histórias e nossos mitos.

Essas mudanças também alteram nossas próprias identidades pessoais, fazendo com que haja uma perda do “sentido de si” estável, o que é chamado de deslocamento ou descentração do sujeito (HALL, 2005), um sujeito de identidades híbridas, consequente da globalização. Isso significa que, em meio a desestruturação e fragmentação do contexto pós-moderno, Hall (2005) constata a crise identitária do indivíduo, uma vez que as antigas identidades se dissolveram na fluidez, sobre deslocamentos e descontinuidades que a contemporaneidade tem mostrado em tempos mais recentes.

Em “A Identidade Cultural na Pós-Modernidade”, Hall (2005) coloca o indivíduo, antes da pós-modernidade, como possuidor de uma identidade nacional, sob a qual o homem se situava no mundo através de aspectos mitológico-culturais, simbólicos e históricos, expressando o que é fazer parte de uma nação. Porém, com a globalização, e as novas combinações de tempo-espço, havendo a compressão de distâncias e de escalas temporais, as identidades culturais foram afetadas, fragmentaram-se, perdendo sua identidade sólida (HALL, 2005, p. 67-68).

O “sujeito pós-moderno” (HALL, 2005), portanto, é resultado do processo fragmentário. Composto de não uma única, mas de várias identidades. A identidade torna-se móvel, variável, segundo o processo histórico, e a cada mudança, seduz o sujeito a segui-la, temporariamente, até que mude de novo, jamais unificada com um eu

coerente. A identidade plenamente unificada, sólida, já não existe mais. Dentro de cada indivíduo há identidades contraditórias, empurrando em diferentes direções, de modo que suas identidades estão sendo continuamente deslocadas. Essa descentralização do sujeito é conceituada por Canevacci (2009, online), como multivíduo:

Uma multiplicidade de ‘eus’, no corpo subjetivo. Essa condição múltipla favorece a proliferação de ‘eus’ o que acaba por desenvolver outro tipo de identidade, fluida e pulverizada, que coloca potencialmente em crise as formas perversas e tradicionais do dualismo. (CANEVACCI, 2009, online)

Isso significa uma mudança também nos pensamentos e nos comportamentos das pessoas. Com a perda do sentido holístico de suas identidades, elas passaram a se importar com o “eu primeiro”, querem ser reconhecidas por suas ações, querem expressar seus desejos e realizá-los, querem se sentir mais importantes como únicas e não como meras integrantes de um todo igual. O individualismo prevalece na pós-modernidade, o que vai contra os pensamentos da teoria crítica.

Para Bauman (2001), as pessoas de hoje não aceitam mais aquela modernidade pesada/sólida/condensada/sistêmica da teoria crítica, impregnada da tendência ao totalitarismo e “em que as identidades e laços sociais eram pendurados no cabide da porta da entrada junto com os chapéus, guarda-chuvas e capotes” (BAUMAN, 2001, p.34). A teoria crítica suspeitava que as vontades, desejos e propósitos individuais eram obstáculos no caminho e que havia limitações demais à liberdade de escolha dos indivíduos. Para Bauman (2001), “essa modernidade era inimiga jurada da contingência, da variedade, da ambiguidade, da instabilidade, da idiossincrasia, tendo declarado guerra santa a todas essas ‘anomalias’; e esperava-se que a liberdade e a autonomia individuais fossem as primeiras vítimas da cruzada” (BAUMAN, 2001, p.33).

Por essas ideias, temos a pós-modernidade como um momento histórico, que rompe com as teorias e perspectivas da comunicação existentes na atualidade. Por essas questões, Marchiori (2008a) cita que a comunicação organizacional necessita hoje compreender a perspectiva pós-moderna, baseada na visão da complexidade, da descentralização da autoridade e dos relacionamentos das unidades, primando pelas individualidades. Uma perspectiva que cultiva a educação, a afetividade, a reflexividade, o imaginário e a criatividade a serviço do desempenho organizacional; considerando suas diversidades e suas diferenças. É um pensamento que quer se livrar dos padrões fixos e se baseia nas incertezas provocadas pela aura pós-moderna.

2.2.2. O contexto digital

A pós-modernidade, como já citado, está embasada também sobre as novidades tecnológicas, que contribuem para a integração do mundo globalizado. Por isso, há a necessidade da reflexão de novos conhecimentos no campo da comunicação organizacional, refletidos também sobre este contexto digital, em que o ciberespaço, ou seja, “um espaço de comunicação aberto pela interconexão mundial de computadores” (LÉVY, 1999, p.92), possibilita a participação “de todos para todos”, que refletem uma mudança de protagonismos sobre as criações das comunicações.

As novas possibilidades relacionais da sociedade em rede (CASTELLS, 2009), potencializadas pelas novas mídias digitais, portanto, resultam um contexto em que o poder das organizações encontra-se cada vez mais descentralizado, de forma que as relações de poder presentes na perspectiva crítica diluem-se. Sobre este aspecto, a relação “receptor – emissor” precisa ser repensada, afinal:

aquelas pessoas que foram quase sempre receptores, objetos das relações públicas e da comunicação organizacional, passam a ser personagens, protagonistas de conteúdos, de uma história social, que é o entrelace entre a história do indivíduo, agora ator, e a história da organização. (NASSAR, 2009a, p.292)

Dessa maneira, as organizações devem temer que o seu controle seja perdido totalmente, e, por outro lado, devem temer que não se tornem controladoras demais, não permitindo a participação dos públicos. Porém, as corporações, ao mesmo tempo que querem que suas marcas sejam celebradas e adoradas, não querem que os seus consumidores se apropriem delas (JENKINS, 2009).

Deve-se assim, repensar a organização como uma guerra com os seus públicos, forçando-os a aceitar suas mensagens e a comprar seus produtos e ideias. É preciso entender e prestar atenção às decisões e opiniões dos seus públicos de interesse e proporcionar experiências (JENKINS, 2009).

O que é visto com o mundo digital, em relação à comunicação organizacional, portanto, são trocas dialógicas, que se dão por meio das redes. As profundas transformações, ligadas à introdução de novas tecnologias interativas possibilitam o surgimento de novas formas comunicativas, nas quais a tradicional relação dialética entre emissor e receptor é substituída pelas lógicas dialógicas, atópicas, convergentes, interativas, colaborativas, conectivas ou desconectivas.

Por dialógicas, entende-se a lógica de Bakhtin (1992) quando ele fala em exotopia, ou seja, a experiência externa, em que se projeta o sentir para fora do sujeito. De forma que o indivíduo:

deve situar-se fora de si mesmo, viver a si mesmo num plano diferente daquele em que vivemos efetivamente nossa vida; essa é a condição expressa para que ele possa completar-se até formar um todo, graças a valores que são transcendentais à sua vida, vivida internamente, e que lhe asseguram o acabamento. Ele deve tornar-se outro relativamente a si mesmo, ver-se pelos olhos de outro. (BAKHTIN, 1992, p 36)

Essa essência bakhtiniana coloca os indivíduos em uma relação dialógica e não mais dialética, seja com o ambiente, seja com os outros com quem se interage nesta nova lógica. Isso porque, pelas novas configurações das relações no contexto digital, há a projeção de um “eu criador”, ou como colocado por Bakhtin no processo dialógico, um “eu autor”, que não é passivo, mas que está inserido no interior de um ecossistema ativo e interagente. De forma que o movimento exotópico exige também um retorno a nós mesmos, na medida em que:

após nos termos identificado com o outro, devemos voltar a nós mesmos, recuperar nosso próprio lugar fora daquele que sofre, sendo somente então que o material recolhido com a identificação poderá ser pensado nos planos ético, cognitivo ou estético. Se não houver essa volta a si mesmo, fica-se diante de um fenômeno patológico que consiste em viver a dor alheia como a própria dor, de um fenômeno de contaminação pela dor alheia, e nada mais. (BAKHTIN, 1992, p 46)

Esse processo dialógico e exotópico permite, portanto, o encontro com o outro, um encontro que pode ser bom ou mau, gerando afetos positivos ou negativos, mas que fazem com que se criem identificações e compreensões com este outro, de forma que se sai dos limites do conhecido, do familiar, do estrangeiro e do desconhecido, para processos de interação e colaboração, que ocorrem em um ambiente atópico.

Sobre a lógica atópica, o professor da Universidade de São Paulo, Massimo Di Felice em entrevista para PIRES (2016) explica que *atopos*, do grego, significa “lugar estranho”, sem uma forma estável, porque se apresenta em contínua transformação. Essa denominação é porque, quando se está conectado, permite-se alcançar outras dimensões, outras espacialidades, independentemente de uma delimitação geográfica, mas um habitar poroso, complexo, que se dá por meio das conexões, interações e desconexões. É neste habitar atópico em que circulam e convergem inúmeros encontros, narrativas e afetos, em movimento dialógico.

Por convergentes, tem-se no conceito o habitar onde as velhas e novas formas de comunicação colidem, convergem e vão interagir juntas de forma cada vez mais complexa. A convergência é onde a mídia corporativa e a mídia alternativa se cruzam, onde também convergem opiniões positivas ou negativas proporcionada pelas interações, não apenas com pessoas próximas, mas de desconhecidos falando sobre um produto ou uma ideia, tudo isso está sobre a lógica da Cultura da Convergência (JENKINS, 2009), que diz respeito:

Por convergência refiro-me ao fluxo de conteúdos através de múltiplos suportes midiáticos, à cooperação entre múltiplos mercados midiáticos e ao comportamento migratório dos públicos dos meios de comunicação, que vão a quase qualquer parte em busca das experiências de entretenimento que desejam. Convergência é uma palavra que consegue definir transformações tecnológicas, mercadológicas, culturais e sociais, dependendo de quem está falando e do que imaginam estar falando. (JENKINS, 2009, p. 27)

Essa cultura da convergência apresenta-se por meio de histórias, pelas quais se pode navegar e entender as redes, na medida em que os usuários são incentivados a procurar por partes dessas histórias, fazendo conexões, interpretações, escolhas e opinando sobre elas. Essa é a lógica da rede, assim como Nassar (2008) coloca: “são as mensagens, as histórias que configuram as redes de relacionamentos, só por meio da análise, da interpretação e da opinião sobre esses conteúdos é possível entender a rede” (NASSAR 2008, p.199).

Na convergência, forma-se a rede, em que todas as histórias são contadas, por múltiplos suportes de mídias. Ela representa uma transformação tecnológica e inovação, à medida que as pessoas são incentivadas a procurar por novas informações e fazer conexões em meio a tantos conteúdos midiáticos disponibilizados. Isso significa que, para que a convergência ocorra, é exigida uma cultura participativa, interativa e colaborativa.

Com o fim da lógica dialética para a lógica dialógica, da expressão dos sentires, que são colocados para fora do ser no processo de interação com diversas narrativas e afetos, que as pessoas são possibilitadas para a participação. A convergência não ocorre nas mídias em si, mas nos cérebros desses sujeitos que interagem. “Cada um de nós constrói a própria mitologia pessoal, a partir de pedaços e fragmentos de informações extraídos do fluxo midiático e transformados em recursos através dos quais compreendemos nossa vida cotidiana” (JENKINS, 2009, p. 28).

As narrativas e os sentires são expostos como uma obra aberta com proposta de vastas possibilidades interpretativas, como configuração de estímulos dotados de uma substancial indeterminação, como uma constelação de elementos que se presta a diversas reações e relações recíprocas no processo interativo. Essas reações e relações formam processos de co-criação.

Esse processo da co-criação acontece nas chamadas também “mediações”, que são o lugar de onde é possível compreender as interações entre os espaços de criações de histórias, opiniões, expressões e as reações destas que vêm das exigências que ecoam na trama cultural, social, econômica e dos diferentes modos de ver de cada indivíduo que participa dessas interações (BARBERO apud LOPES, 2014).

Mediação é um conceito síntese que capta a comunicação a partir de seus nexos (“nós”), dos lugares a partir dos quais se torna possível identificar a interação entre os espaços da produção e do consumo da comunicação. De modo que a própria produção é vista em diálogo com as demandas sociais e com as novas experiências culturais que emergem historicamente a partir da materialidade social. (LOPES, 2014, p. 68)

Assim, para a comunicação organizacional, entender a perspectiva das mediações no contexto digital, faz-se necessário a partir do momento em que se pode perceber que as pessoas estão a todo o momento dialogando, através de diversas mídias que se convergem, com interferências políticas, sociais, culturais, promovendo nesse processo inúmeras narrativas e incontáveis interpretações sobre o mundo e sobre as próprias organizações.

Essas narrativas são refletidas na linguagem cotidiana, por mensagens intimistas publicadas individualmente pelos sujeitos nas plataformas digitais, na mesma maneira que são transmitidas em outras mídias pelas ações e reações coletivas, pelo simbolismo existente sobre as opiniões do mundo - e que, conseqüentemente, influenciam e auxiliam na construção da legitimidade – ou não - das organizações.

Para Nassar (2008, p.192), na atualidade, perante esta questão dos processos participativos, é que as organizações ganham legitimidade, uma vez que envolvem grande número de protagonistas, observando e opinando sobre suas políticas e ações. Além disso, as organizações precisam compreender a participação, envolta por grande abrangência, alta interatividade e velocidade, como um processo realizado também por não-especialistas, que geram a descentralização da organização:

Essa utilização de mídias digitais por novos usuários não-especialistas em comunicação, em suas inúmeras formas de uso, além das mudanças nos comportamentos comunicacionais e relacionais, enfraqueceu a comunicação empresarial centrada na empresa, com a criação de novos protagonistas nos processos comunicativos. (NASSAR, 2008, p.194)

O sujeito pós-moderno, dentro dessa dinâmica da rede digital, preza pela participação e pela interatividade, uma vez que ele deseja ter sua voz escutada, reforçando seu sentimento de individualidade e de reconhecimento. Este sujeito não aceita mais padronizações:

Este sujeito rejeita padronizações, sejam de estilos e formas ou de linguagens, e encontra nas redes sociais digitais a possibilidade de exercer sua identidade e de reforçá-la através do encontro de afinidades. Com o gosto pela experimentação bastante liberado, acaba surgindo outra faceta complicadora para as estratégias comunicativas de atração: há a perda de comprometimento com a unidade, abrindo uma possibilidade natural de abraçar vários projetos, produtos, relações e causas, mesmo que aparentemente antagônicas. (COGO, 2012a, p. 23)

Além disso, há uma necessidade compulsiva pelos sujeitos em aparecer via media, de projetar a si-próprio e o campo-próprio (TRIVINHO, 2011), de forma que há uma disputa pelo reconhecimento, necessitando fazer-se presente para a alteridade, desejando glória, prestígio, reputação, fama; superexpor-se ou tornar-se visível, fazer-se existir de alguma forma, mesmo que de forma diferente a da realidade, como um simulacro (BAUDRILLARD, 1981). O homem no mundo digital vive a hiper-realidade. Flusser (2010) analisa este homem sobre o narcisismo e a autoadoração. O culto a autoimagem e a quantificação de suas aparições nas nodações da rede, faz com que se perca o olhar do diverso.

Todas estas expressões individuais e coletivas, simultâneas, de valor moral e de força obrigatória dos afetos e dos sentimentos do indivíduo e do grupo são mais do que simples manifestações, são signos de expressões compreendidas. São comunicações cheias de emoções, de forma que esses sentimentos:

É preciso pronunciá-los, mas, se é preciso pronunciá-los, é porque todo o grupo os compreende. Faz-se, portanto, mais do que manifestar os sentimentos, manifestá-los para os outros porque é preciso manifestá-los para eles. As pessoas manifestam seus sentimentos para si próprias aos exprimi-los para os outros e por conta dos outros. É, essencialmente, simbólico. (MAUSS, 1980, p. 62)

Torna-se, assim, evidente que os sentimentos e as emoções adotam caráter mediador das interações no contexto digital, a partir do momento em que assumem a forma da própria comunicação (MIANO, 2017, p.44). Mas é nesse processo que as pessoas que interagem, acabam comunicando-se e interagindo apenas com um grupo específico, ou para as chamadas “bolhas”. Sujeitos sentem-se bem em encontrar “outros como eles” e, por isso, tentam “conseguir o máximo conforto possível por saberem que não estão sozinhos em seus solitários esforços para enfrentar a incerteza” (BAUMAN, 2004, p. 10) que sentem.

Lúcia Santaella (apud FERRARI, 2018, p. 19) explica que o conceito de “bolhas” no universo do digital “foi trabalhado com atenção por volta da década passada, mas em um sentido distinto desse que se popularizou recentemente”. Falava-se em “bolhas”, naquele momento, como espaço de proteção e controle da privacidade, contra a invasão da vigilância digital, “como espaços de negociação diante da permeabilidade das bordas dos espaços informacionais” (SANTAELLA apud FERRARI, 2018, p. 19). Ideias complementadas por Beslay e Hakala (2007, p. 72 apud FERRARI, 2018, p. 20):

A bolha, portanto, era uma atividade baseada em privacidade, personalização, prioridade, locação, ambiente, circunstâncias e tempo. Ela era descrita como “uma membrana semitransparente que pode ser sintonizada para funcionar de modo diferente dependendo do movimento e direção dos dados. (BESLAY; HAKALA, 2007, p.72 apud FERRARI, p. 20)

Mas hoje, o conceito que se tem diz respeito a estes grupos de iguais com quem interagimos nas redes, porque é confortável falar com quem pensa como nós, mesmo que dessa relação, pouco conhecimento novo se forme:

Sabemos que apegos são confortáveis. Só conversamos com pessoas iguais a nós, só frequentamos a pizzaria dos amigos, só curtimos quem pensa igual a nós. Só ouvimos músicas dos gêneros que gostamos. Nem para conhecer um outro ritmo musical nos aventuramos. E a cada dia nossas *timelines* vão ficando cada vez mais iguais, pois os algoritmos começam a nos mostrar só o que está na nossa bolha. (FERRARI, 2018, p.35)

E nessas bolhas, podem também surgir as chamadas “fake news” (notícias falsas). Pollyana Ferrari (2018, p. 35) ensina que essas falsas notícias em “bolhas de ódio, compartilhamento de mentiras como forma de prejudicar o outro, seja uma pessoa, seja um partido político, seja uma escolha de gênero ou uma raça não cabem mais neste

tempo de expansão de consciência”. E as organizações estão sujeitas a inimagináveis crises por conta de falsas notícias que podem ser apresentadas nestas interações, potencializadas pelas plataformas digitais, de rápida viralização de suas histórias.

Na bolha, vai-se falando para iguais, histórias – falsas ou não – por meio de interações que podem fazer com que as pessoas se conectem mais umas às outras, ou então, que se desconectem uma das outras, em relações efêmeras e fluidas. Sobre estes conceitos, para Bauman (2004, p. 12), a rede possibilita tanto conectar quanto desconectar, pois a própria palavra “rede” ela “sugere momentos nos quais ‘se está em contato’, intercalados por períodos de movimentação a esmo”. Isso significa que o indivíduo na rede pode ser afetado positiva ou negativamente. Por isso, ele pode sentir determinadas emoções, que o instigam a querer interagir, reagir, se expressar e querer compartilhar uma opinião sua – concordando ou discordando – ou então, pode omitir-se.

A desconexão pode ser por diversas razões, ou porque aquilo não o afetou, sendo-lhe apenas uma informação que não chamou a atenção, ou simplesmente uma vontade de não reagir, ou porque foi afetado negativamente e seu comportamento é justamente seu silêncio, como não aceitação, e um desligamento em relação aquilo que não o faz se sentir bem, ou por ter recebido tantas informações, o que pode levar indivíduos a uma paralisia.

Há questões internas que acontecem com cada indivíduo, que os fazem querer desconectar de outras pessoas, ou do mundo que os rodeia. Este ponto merece a atenção, ao se pensar tantos nos estudos de Miller e Dollard (apud BAUMAN, 2004), sobre a paralisia da ação, como as reflexões de Marshall McLuhan (1964) sobre o catatonismo provocado pelos excessos de informação.

No experimento de Miller e Dollard, eles perceberam que as reações dos ratos colocados em vasilhas com água, os quais não achavam uma maneira como sair dali, em determinado momento, depois de uma agitação frenética, frequentemente vinha uma paralização total de suas reações. “A incapacidade de escolher entre atração e repulsão, entre esperanças e temores, redundava na incapacidade de agir” (BAUMAN, 2004, p. 9). Da mesma forma, McLuhan (1964) observou que quando pessoas recebem muitas informações, elas não sabem como sair dali, ficando elas também sem reação, catatônicas.

Este é mais um ponto de observação para a comunicação organizacional perante o novo contexto digital, os excessos de informações que, por um lado, dificultam a

chegada da comunicação para seus públicos, imersos em uma abundância de outras informações e o cuidado em relação aos excessos que a própria comunicação organizacional pode produzir, levando indivíduos a não terem reação nenhuma em relação àquelas mensagens disparadas excessivamente pelas organizações.

No contexto digital, portanto, as organizações precisam repensar suas comunicações, estando mais abertas a entender seus públicos e proporcionar a interatividade com eles, pensando em novas lógicas dialógicas, atópicas, convergentes, interativas, colaborativas e conectivas, tendo cuidado com as notícias falsas e com a produção excessiva de mais e mais informações.

2.2.3. O contexto complexo

Segundo os contextos pós-moderno e digital, Baldissera (2008), inspirado pela teoria da complexidade de Morin (2001), reflete sobre um novo pensamento da comunicação, sobre um paradigma que se propõe a compreender e explicar os fenômenos em sua realidade complexa, em um mundo de dúvidas, não fixamente organizado e não linear, bem diferente dos pensamentos previstos na perspectiva funcionalista/mecanicista. “O pensamento complexo procura compreender/explicar as incertezas, as indeterminações e a presença dos fenômenos aleatórios” (BALDISSERA, 2009, p.142), isto é, a presença “do acaso”, tão presente nos tempos pós-modernos.

Morin (1996) destaca na teoria complexa exatamente a necessidade de exploração das zonas de incertezas do conhecimento, argumentando contra a racionalização e a objetividade. Para ele, a racionalização seria “o fechamento do universo numa coerência lógica, pobre ou artificial” (MORIN, 1996, p.170) e a objetividade, apesar de parecer uma condição evidente a todo processo científico de construção de conhecimento, já que os dados para qualquer análise científica são objetivos, mostra que:

O que se pode contestar, com razão, é que uma teoria seja teoria objetiva. Não, uma teoria não é objetiva; uma teoria não é o reflexo da realidade; uma teoria é uma construção da mente, uma construção lógico-matemática que permite responder a certas perguntas que fazemos ao mundo, à realidade. Uma teoria se fundamenta em dados objetivos, mas uma teoria não é objetiva em si mesma. A objetividade é uma coisa absolutamente certa. Ela é determinada por observações e verificações e essas verificações precisam de comunicações intersubjetivas. (MORIN, 1996, p.40)

Por isso, Morin (1996) “retira da palavra método o caráter de corpus, de receita, de técnica, que lhe foi atribuído pela ciência tradicional e lhe restabelece, na perspectiva da complexidade, o sentido de atividade pensante e consciente” (SOARES, 1999, p.11). O método, segundo Morin, “é a atividade reorganizadora, necessária à teoria: essa, como todo sistema, tende naturalmente a degradar-se, a sofrer o princípio da entropia crescente, e, como todo sistema vivo, deve regenerar-se” (MORIN, 1996, p.329), reforçando o caráter instável do mundo complexo.

Além disso, Morin (1996) discute sobre a necessidade do reconhecimento das características da natureza humana, com a aptidão do homem para o múltiplo, o variado, o contraditório, o subjetivo, o diverso e, inclusive, para o complexo, uma vez que as características mais “humanas” foram esquecidas em diversos momentos da história, “em particular no culto da razão, esvaziando-se no conceito de homem sujeito racional a afetividade, a emoção, os elementos ‘irracionais’” (SOARES, 1999, p.13).

Com as características de subjetividade, integração, transitoriedade e afetividade da teoria complexa, Baldissera aplica esses conceitos à comunicação organizacional. Assim, o que se poderia chamar de perspectiva complexa, reflete uma preocupação com o todo, resultante das relações, interações, inter-relações e retroações entre as suas partes. Este pensamento considera tanto as qualidades/propriedades da cultura organizacional (todo) como as suas partes, os sujeitos-indivíduos integrantes/construtivos da cultura organizacional e portadores (construtores e construções) da cultura de seus grupos socioculturais anteriores e atuais (família, comunidade e outros grupos). Neste caso, os sujeitos-indivíduos apresentam-se como mais importantes do que a cultura organizacional (BALDISSERA, 2009, p.140-141). Esclarecendo:

Não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo. Essa compreensão (re)afirma o sujeito como do lugar da agência, da atividade, exigindo um olhar que se afaste dos lugares determinísticos e deslize para os das tensões, das possibilidades, das influências, da dialética e da recursividade. Se, por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor. (BALDISSERA, 2009, p.142)

Com esta nova relação, promovida pelos contextos digital e complexo, as organizações precisam consolidar seus compromissos com os públicos (partes do todo). Ou seja, as organizações (todo) passam a perceber cada vez mais que o ganho econômico está relacionado às suas partes, as pessoas.

Isso não significa o favorecimento das partes contra o todo, mesmo porque uma organização é “um sistema constituído de elementos diferentes e que são ao mesmo tempo uma unidade e uma multiplicidade, e pede que não se transforme o múltiplo em um, nem o um em múltiplo” (SOARES, 1999, p.15). O que se deve levar em consideração é o valor do todo (organização) por suas partes (pessoas) e vice-versa, compreendendo a suas complexidades.

2.2.4. O contexto metapórico e afetivo

Diante desta realidade pós-moderna, digital e complexa, o Prof. Ciro Marcondes Filho (2008) apresenta o conceito de “metáporo”, contra o termo “método”, o qual carrega a ideia de caminho já traçado, algo definido por onde temos que passar (meta + odos = caminho que vai para o outro lado). O “metáporo” é uma proposta que respeita a fugacidade, a efemeridade e as múltiplas oportunidades da pós-modernidade (meta + poro = múltiplas passagens).

A realidade da pesquisa em comunicação organizacional é de uma epistemologia metapórica. Ela é ágil, mutante e, por isso, pensar e estudar a comunicação não pode significar se fechar em resoluções sobre mensagens padronizadas, racionais, objetivas, disparadas em meio a tantas outras informações a todos os indivíduos, esperando que os impacte e os transforme. A comunicação precisa ser pensada e pesquisada como um processo aberto aos surgimentos dos acontecimentos comunicacionais, um processo mutante, de reconstruções constantes.

A comunicação só ocorre quando há afeto. Afetar significa comover, provocar uma modificação, mexer com os sentidos e com os sentimentos (MARCONDES FILHO, 2008). O afeto é capaz de trazer uma modificação no ser, que o leva a sentir e a pensar de maneira diferente àquela anterior ao fato de ter sido afetado (ESPINOSA, 1979). O afeto leva a pessoa a ter diferentes atitudes e comportamentos, ou seja, leva-a para uma ação, movida pelo seu novo sentir.

A comunicação só ocorre quando a mensagem consegue afetar o invisível, o interior da pessoa, a sua alma, que, segundo Nietzsche (2003) é uma estrutura social de impulsos e afetos, e quando essa intensidade da afetivação é exteriorizada, tomando o corpo da pessoa afetada em matéria de expressão e de ação. Isso significa que a comunicação só ocorre quando “os afetos ganham a espessura do real e se efetuam”

(ROLNIK, 1989, p.26), quando as mensagens afetam o invisível e se exteriorizam em uma ação visível.

Espinosa (1979), o filósofo dos afetos, esclarece essa compreensão, ao afirmar que, quando um corpo é afetado, esse afeto pode aumentar ou diminuir a sua potência de agir, estimulando-o ou refreando-o. Se os afetos produzem alegria, a potência de agir é aumentada, caso contrário, se são causa de tristeza, ela diminui. O afeto, quando de fato ocorre, leva a pessoa a uma ação, positiva ou negativa.

Por estes pensamentos, Marcondes Filho (2008) define a comunicação exatamente como um “acontecimento”, um processo que ocorre apenas quando se afeta profundamente uma pessoa, gerando nela mudanças em sua mente e em seu coração, levando-a a uma ação. Para o autor, comunicação não é transmissão de informações. Mesmo se houver troca e compartilhamento, é mais do que isso, é um processo que pode ser (re)construído, fluidamente, de acordo com os afetos gerados e com as reverberações causadas no interior das pessoas. Por isso, a comunicação, para ele, é um acontecimento raro nos tempos atuais, pois, em meio a tantas informações, são pouquíssimas as mensagens que conseguem afetar e modificar as pessoas que as recebem.

Paulo Nassar (2006a) também vê a comunicação organizacional como um acontecimento, que é desenhada de acordo com os relacionamentos, ou seja, com os afetos produzidos pela co-participação dos membros constitutivos de uma organização:

A comunicação organizacional é meta-organizacional, ela acontece, é desenhada em um ambiente relacional, enredado, em que a empresa ou instituição não é mais o centro, mas é co-participante. A organização não tem mais o poder de dizer que quer ser percebida de uma forma ou de outra, a partir de uma área de comunicação ou de gestão. Ela será aquilo que a rede relacional perceber; será aquilo que expressará uma intensa negociação e trocas. Essa rede não admite participantes passivos. (NASSAR, 2006a, p.34)

Braga (2011), baseado na ideia do metáforo e tratando a comunicação como um acontecimento, coloca que a comunicação possui um carácter “tentativo”, ou seja, não é possível ter certeza se a comunicação vai ser efetiva ou não, já que depende do afeto que ela causará no interior do receptor, em algo que é invisível e depende da compreensão dos sentimentos da alteridade.

Por ser a comunicação uma tentativa, o autor acredita que não é possível se ter controle sobre ela e isso ocorre devido a dois fatores: os resultados da comunicação são probabilísticos, ou seja, uma mesma interação pode trazer resultados múltiplos, e o grau

de incerteza e imprecisão que geram a ausência de controle, uma vez que é difícil saber se a comunicação foi efetiva sem conhecer o outro, o que o outro sente (BRAGA, 2011).

Para Marcondes Filho (2008), a redução desses riscos probabilísticos se dá quando as interações comunicacionais são menos modificadoras das relações sociais e humanas, só assim ela pode “acontecer”. Para ele, a boa comunicação, aquela bem-sucedida, é a que articula, integra, vincula e cria reconhecimento mútuo, pelos afetos. Ela depende das interações dos participantes, da clareza dos enunciados, do atendimento de objetivos diversos, do equilíbrio ou desequilíbrio dos participantes, de forma que é preciso interpretar o sentido de uma fala e ajustar esse sentido ao repertório do receptor, para que o afeto exista e a comunicação aconteça (BRAGA, 2011).

Sendo assim, a comunicação sobre a perspectiva metapórica e afetiva deve tentar provocar uma mudança positiva, ativada por valores transcendentais, tocando o invisível, o que está dentro de cada pessoa que a recebe, o que torna a probabilidade maior de efetividade quando as mensagens estão ligadas ao emocional e são potencializadas em uma perspectiva micro, individual, contra a racionalização, a massificação e o excesso de mensagens.

Para Baldissera (2009) “a significação da/na comunicação se atualiza no acontecer, pela disputa de sentidos que os sujeitos materializam no ato comunicacional” (BALDISSERA, 2009, p.143), ou seja, seguindo a proposta metapórica, que leva em consideração as incertezas, (re)interpretações e (re)construções de significados no momento em que a comunicação ocorre:

A comunicação ultrapassa a ideia do planejado, organizado; a possível aparente ordem da comunicação organizacional guarda em si a tensão ordem/desordem, estabilidade/ instabilidade, (des)organização/ dispersão/ reorganização de sentidos. Novamente assume relevo a incerteza. (BALDISSERA, 2008, p. 171)

Essas características são reflexos destes contextos que ao mesmo tempo reúne, contextualiza, globaliza, mas que também reconhece o individual, o particular, o singular, o micro. Um contexto de contradições, de incertezas e de inúmeras possibilidades. Isso aponta para a necessidade de se repensar sobre as ideias e práticas da comunicação organizacional, a partir da compreensão dos novos comportamentos individuais perante estes novos contextos aqui levantados.

2.3. Novos contextos, novos indivíduos, novas comunicações

A partir das reflexões desses novos contextos e das perspectivas, paradigmas e teorias apresentados, podem-se verificar diferenças de pensamentos que abordam desde manipulação e controle até a perda de controle; da persuasão e imposição de ideias à dissuasão na hiper-realidade; de influências de pessoas próximas até influências de pessoas desconhecidas, vindas de qualquer parte do mundo pelas mídias digitais.

Foi discutido também sobre as preocupações com efeitos mensuráveis, racionais, visíveis e comportamentais a necessidades de atenções com efeitos sobre a afetividade, pelo capital emocional, de incertas mensurações. Da transmissão de informações para a produção de sentidos. Teorias sobre indivíduos iguais e indiferenciáveis, para teorias que necessitam enxergar que os indivíduos, apesar de serem influenciados pelo social, pelas bolhas de suas redes, são únicos, diversos e possuem múltiplas e fragmentadas identidades.

Por fim, verificou-se também a mudança da imposição de cultura, para o direito das pessoas em contribuir ativamente com sua cultura pelas transformações midiáticas, pela cultura da convergência. De consumidores passivos para interativos e de interativos para participativos. Enfim, reflexões que discorrem sobre transformações culturais, econômicas, políticas, sociais, educacionais e, obviamente, comunicacionais.

Estas questões trazem uma reflexão sobre os novos comportamentos tanto em relação aos produtores como em relação aos consumidores de comunicação, uma vez que perante o sujeito pós-moderno, o mundo hiper-real, complexo, as novas tecnologias e a chamada cultura da convergência, temos um sistema em que as pessoas simultaneamente são intimadas a construir-se como sujeitos autônomos, responsáveis, livres e conscientes e, ao mesmo tempo, a constituir-se como objetos submissos, inertes, obedientes, conformes. Precisamos nos exprimir, votar, produzir, decidir, falar, participar, jogar e com isso, produzir palavras, narrativas e sentidos. A linguagem que antes era “Compro, consumo, gozo”, hoje é “Voto, participo, estou presente, isto diz-me respeito” (BAUDRILLARD, 1981, p. 117).

Isso significa que um mundo veloz, efêmero, repleto de incertezas, sem referenciais e sentidos, faz com que os indivíduos e, conseqüentemente organizações, também ganhem novas características. O que demonstra um momento profundo de reflexão e de questionamentos.

Em uma realidade fragmentada, mutável, não linear e com diversas histórias e pontos de vista, há uma transformação sobre o sentir do homem na contemporaneidade. Questões que exigem uma mudança também nas formas de se criar e de receber as comunicações. Novos contextos, novas maneiras de estar e de sentir o mundo, novas possibilidades de se discutir as comunicações organizacionais.

Nestes estudos, especificamente, será refletido sobre a necessidade do repensar sobre as comunicações que ocorrem entre a organização e seus trabalhadores, a chamada comunicação interna, comunicação com empregados ou comunicação em organizações (no âmbito da organização). Assim, em meio as turbulências deste mundo altamente tecnológico e abundante, excessivo, pós-moderno e complexo, quais são as transformações contemporâneas no ambiente de trabalho? Quais são os novos sentires e os novos comportamentos de indivíduos que trabalham nestes novos contextos? Com estas reflexões, pode-se repensar também as comunicações internas desenvolvidas no ambiente das organizações, de forma metapórica.

3. AS TRANSFORMAÇÕES NO AMBIENTE ORGANIZACIONAL

3.1. As dores do século XXI no ambiente de trabalho

Para Harari (2016), vivemos uma grande corrida no século XXI. Corremos o tempo todo - e rápido - para evitar um colapso econômico ou a desintegração ecológica, ou para buscar interminavelmente a chamada felicidade individual e coletiva. Mesmo depois de séculos de crescimento econômico, desenvolvimentos tecnológicos e progressos científicos, em que se imaginaria que a vida deveria se tornar serena e pacífica e cada vez mais livres de cuidados e preocupações – pelo menos nos países mais desenvolvidos – a realidade se mostra bem contrária a esta. “No nível individual, ela redundava em níveis altos de estresse e tensão (...) Malgrado todas as nossas conquistas, nos sentimos sob uma pressão constante de fazer e produzir ainda mais” (HARARI, 2016, p.223).

Para o autor, o século XXI cria uma realidade que “precisa trabalhar arduamente para garantir que nem indivíduos humanos nem a coletividade humana tentem abandonar a corrida, a despeito da tensão e do caos que ela cria” (HARARI, 2016, p.224). E que, para isso, essa realidade

sustenta o crescimento como um valor supremo em prol do qual devemos fazer todo sacrifício e arriscar-nos a qualquer perigo. No nível coletivo, governos, empresas e organizações são incentivados a medir seu sucesso em termos de crescimento e a temer o equilíbrio como se este fosse o diabo. Em nível individual somos inspirados a aumentar constantemente nossa renda e a elevar nosso padrão de vida. Mesmo se você estiver bem satisfeito com suas condições atuais, deve se empenhar por mais. Os luxos de ontem tornam-se as necessidades de hoje. Se houve um tempo em que você viveu muito bem em um apartamento de três quartos, com um carro e um computador, hoje você precisa de uma casa com cinco quartos, de dois carros e de um punhado de iPods, tablets e smartphones. (HARARI, 2016, p.224)

Vive-se, portanto, essa era da interminável busca por uma suposta felicidade conquistada mais pelo “ter” do que pelo “ser”, da insatisfação constante, do “eu preciso e preciso já. Agora, mais e melhor”. E essa correria para alcançar a todos esses anseios acaba afetando tanto a psiquê como o corpo físico dos seres humanos do século XXI.

Se o século XX foi marcado por infecções e infartos, o século XXI trouxe consigo doenças que até então não se tinha um nome próprio ou que não se era pronunciado tão frequentemente diagnosticadas como: o *burnout* (auto pressão e auto exploração), a depressão, o transtorno de déficit de atenção, a ansiedade, o estresse, a nomofobia (vício na internet), dentre tantas outras.

O autor do livro *Sociedade do Cansaço*, Byung-chul Han (2015, p.8), entende que esses males são potencialmente causados por um contexto de excesso de positividade, que se difere do século passado, em que se vivia com base em discursos e consequências de negatividade. Além disso, os contextos pós-moderno, digital e complexo corroboram para muitas destas manifestações das “dores do século XXI”.

Sem entrar em profundas interpretações sobre a compreensão antropológica de cada doença – sendo que cada cultura, contexto e sociedade estabelece seus padrões de normalidade e anormalidade – e sem detalhar fatores individuais que tornam alguém mais suscetível a uma determinada dor, pode-se refletir, com base nas elucubrações de pensadores contemporâneos, sobre estes novos contextos de “um mundo repleto de sinais confusos, propenso a mudar com rapidez e de forma imprevisível” (BAUMAN, 2004, p. 7) e os possíveis impactos que essas mudanças causam nos pensamentos e nos corpos de inúmeras pessoas.

3.1.1. Pressões, alto desempenho, paradoxos narrativos e assédio moral organizacional

Para Han (2015), para elevarmos a produtividade, o paradigma da disciplina do século XX, foi substituído pelo paradigma do desempenho (também chamado de esquema positivo do poder). Para ele, a “positividade do poder é bem mais eficiente que a negatividade do dever” (HAN, 2015, p.26), ou seja, a partir de um determinado nível de produtividade, a negatividade da proibição vira efeito de bloqueio, impedindo crescimento.

Isso significa, para o autor, que o sistema neoliberal do século XXI exerce uma nova técnica de poder sobre o indivíduo, chamado de poder inteligente. Essa técnica fortalece um sentimento de positividade sobre a psique do indivíduo, ao invés de exercer um controle disciplinar² sobre o seu corpo. Os indivíduos da pós-modernidade são empoderados e levados a crer de que tudo podem para elevar sua produtividade.

Dessa maneira, acabam exercendo o que o autor chama de positividade do poder, impondo, muitas vezes, ao seu próprio corpo psíquico e físico uma violência, em

² Para Foucault (2010), o controle disciplinar objetivava adestrar as multidões confusas, por meio de práticas que controlavam o corpo, transformando os indivíduos em “corpo dóceis” [termo também utilizado pelo autor].

busca de um alto desempenho no trabalho. Assumem, inclusive, a responsabilidade pelo fracasso e a culpa por não atingir as metas impostas pelas estratégias organizacionais.

Em um âmbito motivacional, a crescente busca de livros corporativos de autoajuda é reflexo desse direcionamento de discurso de positividade sob o desempenho do indivíduo, em que este é constantemente pressionado a se aperfeiçoar e maximizar sua produção. Por meio de receitas e passos para se alcançar o sucesso é enfatizada a ideia de um poder implacável existente em cada pessoa, desconsiderando qualquer contexto e variáveis circundantes importantes para atingir determinado resultado.

Com isso, os trabalhadores são impulsionados a acreditar num poder ilimitado pessoal, assumindo qualquer ônus pelo seu fracasso e seu sucesso. O discurso cultural da positividade do poder tem um aspecto coercitivo e angustiante, assim como Eliane Brum (2016) aponta: “Afinal, se tudo é possível, como eu não posso? O imperativo do tudo é possível é, paradoxalmente, aniquilador. Porque, obviamente, tudo não é possível. Nada mais limitante do que acreditar não ter limites” (BRUM, 2016, online).

O sujeito de obediência de Foucault (2010) é substituído pelo sujeito do desempenho que promove uma auto-exploração de suas capacidades, tornando-se ao mesmo tempo o explorador e o explorado. Ainda mais em um contexto em que as fronteiras entre mundo particular e corporativo foram borradas com as novas tecnologias que ampliaram o espaço do trabalho para o universo particular do indivíduo, instaurando, praticamente, uma necessidade de ser um trabalhador 24 horas por 7 dias.

Na mesma linha, o sociólogo Richard Sennett (2010) reflete sobre este contexto, o qual ele descreve como ilegível, confuso, de constantes mudanças e que prescreve flexibilidade por ser um mundo que exige adaptações constantes perante as novas tecnologias, as complexidades, o mundo digital, a compressão tempo/espaço e os excessos de informações.

Para Sennett (2010), este contexto tem causado profundas mudanças nas vidas, pessoais e profissionais, dos indivíduos, na sua maneira de sentir o mundo e de estar nele. Essas adaptações, conseqüentemente, também sugerem uma nova forma de organização do tempo, especialmente ao que se destina ao tempo dos afazeres profissionais e ao tempo do lazer, o qual, muitas vezes, é substituído pelas horas a mais de trabalho, que extrapolam aquelas exigidas em seus documentos de contratação.

Para Sennett (2010), este contexto faz com que os indivíduos tenham novas relações de trabalho, em que não há a lógica do longo-prazo, e que, por isso, pressionados – por processos mecanizados de produtividade, por superiores, por pares e,

principalmente, por si mesmos - a produzir resultados positivos a todo o momento, em diversos projetos simultâneos, possuem maior probabilidade de adoecer.

Num mundo que não oferece mais planos de carreira e empregos estáveis, assinar um contrato de hipoteca com prestações de valor desconhecido, a serem pagas por um tempo indefinido, significa, para pessoas que saem de um projeto para o outro e ganham a vida nessas mudanças, expor-se a um nível de risco atipicamente elevado e a uma fonte prolífica de ansiedade e medo. (BAUMAN, 2004, p.61)

Os trabalhadores que buscam pelo seu alto desempenho, fazem isso em troca do enfraquecimento dos seus laços sociais, da falta de tempo para o amadurecimento da confiança, causando a corrosão das lealdades e dos compromissos mútuos (SENNETT, 2010). Com a mesma visão, Vicent de Gaulejac (2007), comenta que, neste contexto,

o desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, “em tempo real”, pondo o conjunto do sistema de produção em uma tensão permanente: zero de atraso, tempo exato, fluxos tensos, gerenciamento imediato etc. Trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivos. (GAULEJAC, 2007, p. 45)

O sujeito do desempenho do século XXI, portanto, é um profissional mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência do século XX, ainda que se conserve disciplinado a cumprir o que tem que ser cumprido. Só que, a partir de então, torna-se agressor de si mesmo e de suas relações com o outro. Na sociedade do desempenho, para Han (2015, p.91), criam-se pessoas esgotadas, depressivas e desgastadas, como se estivessem cansadas de lutar consigo mesmas. Este distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento mental e físico, é denominado *burnout*.

O *burnout*, que em geral precede a depressão, não remete tanto aquele indivíduo soberano ao qual falta a força para ser senhor de si mesmo. *Burnout*, ao contrário, é a consequência patológica de uma auto-exploração. O imperativo da expansão, da transformação e do reinventar-se da pessoa, tem o contraponto da depressão, que pressupõe uma oferta de produtos ligados à identidade. Com mais frequência se troca de identidade, tanto mais se impulsiona a produção. A sociedade disciplinar industrial depende de uma identidade firme e imutável, enquanto que a sociedade do desempenho não industrial necessita de uma pessoa flexível, para poder aumentar a produção. (HAN, 2015, p.97)

Como foi visto, o sujeito da pós-modernidade, é possuidor de identidades fragmentadas, múltiplas e substituíveis a cada novidade deste contexto de velocidades, abundância e efemeridades. Porém, sem uma identidade definida, o sujeito acaba se

auto-explorando na tentativa de se encaixar, de se encontrar, de realizar, de produzir aquilo que tudo ele mesmo se exige.

Bauman (2004) coloca em suas reflexões que essa auto-exploração, assim como suas consequentes depressão, estresse e/ou ansiedade são consequências de uma incapacidade de se atingir um ajuste perfeito entre esforço e recompensa no dia a dia, já que parece impossível igualar a velocidade e o ritmo do fluxo do tempo. A dor, é um quadro de frustração, que “ele batizou de ‘complexo de inadequação’ e apontou, conforme sua própria definição, como uma das grandes aflições da vida ‘líquido-moderna’” (SENADOR, 2018, p. 102).

Essa sociedade em que a ideia de longo prazo tornou-se algo à beira da extinção acaba fragilizando as condições intrínsecas para o desenvolvimento da lealdade, da confiança, do compromisso, do ócio criativo, do sentir-se seguro, estável no ambiente de trabalho, indispensáveis para o desenvolvimento de trabalhos fecundos. Entretanto, paradoxalmente, valoriza-se obras que refletem uma filosofia de trabalho e sucesso contrária a filosofia de desempenho cultuada e exercida atualmente.

Por exemplo, pode-se apontar uma das obras mais valiosas e estimadas da atualidade, o quadro Mona Lisa, de Leonardo da Vinci começou a ser pintada em 1503 e, somente após anos e anos de ócio criativo e novos experimentos é que Leonardo se sentiu afeito para finalizá-la em 1519. Seus críticos defendem que essa “perda de tempo”, “distrações” e experimentos são causas indispensáveis pela genialidade e sucesso da obra Mona Lisa (GRANT, 2016).

Mas hoje, é inconcebível tal processo de trabalho, a tecnologia imprimiu um modo desumano de tempo e velocidade, fazendo inclusive que ocorresse a chamada “extinção de habilidades”, de acordo com Sennett (2010). O que foi aprendido durante a faculdade não dura a vida toda, neste contexto de rápidas mudanças, assim a habilidade tem um curto prazo de validade. Da mesma forma, não é valorizado o “ser experiente”, já que se deduz que a tecnologia lembrará e guardará os conhecimentos - com melhor qualidade e confiabilidade – do que pelas pessoas. Esse cenário acentua ainda mais as ansiedades do trabalhador diante da relação do envelhecimento do seu conhecimento, do seu corpo e de suas habilidades (KARPF, 2015).

“Exaustos-e-correndo virou a condição humana dessa época”, como caracteriza Brum (2016, online). Hoje, essa auto-degradação do indivíduo, tornou-se o único suicídio legítimo no mundo, sendo normal e socialmente aceitável estar cansado de tanto trabalhar.

Segundo Penido (2011), sobre a Saúde Mental do Trabalhador, há alguns fatores que são complicadores para o surgimento do *burnout* como: estresse emocional, perfeccionismo, procrastinação, comportamentos inassertivos, falta de habilidades sociais, além de alto-desempenhos de “workaholics” e de indivíduos que internalizam suas questões pessoais. O *burnout* normalmente está associado há pela menos três outras síndromes: exaustão emocional, despersonalização e falta de realização pessoal, impactando não apenas o ambiente de trabalho e o clima organizacional, mas inclusive, os relacionamentos pessoais, com a família e os amigos.

De acordo com a psicóloga Ana Rossi, da Isma-BR, (apud SENDIN; TATIANA, 2018) 96% das pessoas que têm *burnout* não se sentem capazes de trabalhar, apesar disso, 92% continuam indo para a empresa para trabalhar, já que têm medo de serem demitidas ou de serem substituídas caso peçam afastamento. Esse contexto corporativo de pessoas amedrontadas age tal como uma engrenagem de trabalho em que os “indivíduos têm de submeter-se se querem viver” (MARCUSE; HERBERT, 1956, p. 53). Inclusive o tempo despendido ao lazer é condicionado pela rotina fatigante, esvaziando o espaço de ócio criativo para um momento de lazer de relaxamento passivo e de quase exclusiva recuperação de energias para o novo dia de labuta (MARCUSE; HERBERT, 1956, p. 54).

Chanlat (2007) previa a ampliação do número de pessoas a passarem por estas “novas dores” por conta do trabalho, na medida em que a organização se mostra cada vez mais como “um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero [...]” (CHANLAT, 2007, p. 25). Na mesma linha, Gaulejac (2007, p.82) também faz críticas às estratégias organizacionais que submetem os indivíduos a adaptar-se ao “tempo do trabalho”, às necessidades produtivas e financeiras, as quais são na maioria das vezes “descoladas do tempo da vida humana, de forma que essas estratégias das organizações podem gerar mais “dores”, pois

obrigam os homens a sofrer um tempo abstrato, programado, ao contrário de suas necessidades. A temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana. A medida abstrata do tempo permite desligá-lo das necessidades fisiológicas ou psicológicas: o sono, o alimento, a procriação, o envelhecimento etc. (GAULEJAC, 2007, p.82)

Freitas (2000) amplia essa discussão ao trazer uma reflexão paradoxal sobre os sentimentos individuais e as ações que as organizações, respectivamente, proporcionam e exigem dos trabalhadores que nela coabitam e se relacionam. Segundo a autora:

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

O ambiente de trabalho, portanto, por vezes, revela o que Hirigoyen (2009 apud RIBEIRO; LEMOS; MORAES, 2019) denomina como discursos paradoxais, estabelecendo sentimentos de tensão e hostilidade pela dificuldade de compreensão entre estas dualidades de significados e interpretações que conduzem os nossos pensamentos e ações no ambiente de trabalho e que podem gerar a auto-exploração, na medida que o indivíduo tenta se encaixar nessas regras para atingir metas e não errar, apesar dos discursos organizacionais contraditórios sobre “você é muito importante para nós”.

Assim, organizações criam regras e narrativas, muitas vezes, baseadas em um ideal de qualidade e comunica os meios de alcançá-lo, declinadas a partir de certo número de noções e ações protocolares, as quais formam uma equação quase que “mágica” em que “Qualidade = Excelência = Sucesso + Progresso = Desempenho = Comprometimento = Satisfação das necessidades = Responsabilização = Reconhecimento = Qualidade”, segundo a Brochura da European Foundation for Quality Management (GAULEJAC, 2007. p. 86).

Seguindo esta reflexão, muitas organizações criam políticas, estratégias e narrativas baseadas em um modelo, um guia para que seus atores em suas funções consigam à perfeição dos resultados, para que cheguem à qualidade e à excelência. Porém, será que é possível segui-los sem sentir determinadas dores? Será possível que, seguindo estes modelos, realmente é possível chegar a um resultado de perfeição, independentemente das complexidades cotidianas? Resumindo: seria possível alcançar o resultado desta equação mágica?

Gaulejac (2007) estuda a etimologia do termo “excelência”, que vem do latim “excellētia”, do verbo “excellere”, e nota que ele significa “sair da porção, superar, ter a vitória sobre”. Dessa maneira, percebe-se que há um paradoxo, já que a estratégia de

excelência por um lado dita algo que deva ser “comum para todos”, mas por outro lado, diz que você deve ser “fora do comum” para alcançar os resultados excelentes. Você precisa ser alguém considerado “fora da curva”, “acima da média”, pois só assim que se alcança a excelência.

Porém, se essa narrativa organizacional serve para todos, isso gera um projeto de perpétua superação, uns pelos outros, que correm “na direção de um ideal mítico inacessível” (GAULEJAC, 2007, p. 87). Se todos precisam buscar a excelência, todos precisam tentar ser uns melhores que os outros, ser vitorioso sobre o outro. Assim como a excelência, o imaginário da estratégia que utiliza “narrativas de sucesso” em suas metas leva cada um a querer ser o melhor e a fazer sempre o melhor. Além disso, o postulado do sucesso traz a ideia de que a situação presente não pode ser satisfatória porque é justamente sempre possível fazer melhor, infinitamente, como se praticamente o sucesso fosse inalcançável.

E quais as consequências da exigência do “sempre mais” e do “melhor”? São, normalmente, tensões de competições, brigas e, muitas vezes, práticas violentas as quais os sujeitos promovem contra eles mesmos, na tentativa de chegar ao sucesso – imensurável e, por isso, concretamente inalcançável – o que leva ao esgotamento do ser (HAN, 2017). Para Gaulejac (2007, p.88), “a busca de um ideal de perfeição leva a uma competição sem fim. O sucesso torna-se uma obrigação: é preciso ganhar, caso contrário o indivíduo é eliminado. Não há outra escolha”. Isso revela também o sentido de uma rede perversa de relações (MENDES; ARAÚJO, 2012).

Para que o sucesso ocorra, a organização cria outras narrativas paradoxais que dizem que o sucesso de toda a organização depende antes de tudo do comprometimento de todos. Dessa maneira, ela permite minimizar o impacto das opções estratégicas, dos modos de organização e do contexto socioeconômico nos desempenhos da empresa. A responsabilidade é, portanto, de cada um, independentemente de crises, lideranças e decisões estratégicas destes.

Na interpretação de Gaulejac (2007) sobre esta estratégia organizacional narrada, o comprometimento de todos juntos é a chave do sucesso, que leva ao progresso, o qual deve ser permanente e contínuo. Opostamente a isso, a ausência do comprometimento é a causa do fracasso. Eis mais uma narrativa paradoxal comentada pelo autor: “a ausência do progresso leva a estagnação”. Como algo pode se estagnar nesse contexto de velocidades e efemeridades? Isso seria fixar-se em ideias de um universo que cultiva

o esquecimento do passado, a desvalorização do presente e a exaltação do futuro. E deste ponto advém grande responsabilidade por ansiedades.

Assim, seguindo essa política organizacional, cada agente, cada equipe, cada líder, cada trabalhador, independentemente de seu cargo e tempo de organização, deveria inscrever-se em uma lógica de progresso, de maneira que, ao reprimir a negatividade em ação de toda produção humana, cai-se na ilusão positivista sobre a qual fala Han (2017). “Tocamos aqui os limites do positivismo que acompanha de modo frequente os discursos dos especialistas da qualidade. O pressuposto é evidente: com o progresso, todo mundo é forçosamente ganhador. Quem ousaria pôr essa evidência em questão?” (GAULEJAC, 2007, p. 90).

Ainda mais quando a medida do progresso é “posta em ação”, inscrita em um círculo de “preparação, realização, verificação e consolidação”, que permite traduzi-lo em objetivos de resultados, apreciados como indicadores. Como se os progressos pudessem ser notados sobre uma escala de avaliação linear; como se os indicadores demonstrassem a realidade. Com efeito, os procedimentos de objetivação dos progressos realizados são, ao mesmo tempo, procedimentos de controle do investimento e da produtividade daqueles sobre os quais eles se aplicam. (GAULEJAC, 2007, p. 90)

Outra narrativa paradoxal apontada por Gaulejac (2007) é a do desempenho, narrada como “medida dos resultados obtidos por um indivíduo, uma equipe, uma organização ou um processo”. Mas a questão é saber a quem e ao que é comparado para chegar nas metas esperadas pela estratégia. E mais, essa medida aprova ou recompensa os desempenhos alcançados? Muitas vezes, o indivíduo espera um reconhecimento pelo seu esforço próprio, pela sua auto-exploração para alcançar um alto desempenho e não o recebe, sentindo-se frustrado.

“É preciso ser mais moderno que o moderno, mais jovem que o jovem, estar mais na moda que a própria moda” (LIPOVETSKY; CHARLES, 2004, p.65). A tônica do mundo orienta-se no limiar das emoções no nível do hiperlativo: hiperindividualismo, hiperconsumo, hipercorpo, hipervigilância, hiperdesempenho etc. Por outro lado, há uma valorização da “saúde, prevenção, equilíbrio, o retorno da moral ou das religiões orientais” (LIPOVETSKY; CHARLES, 2004, p.65).

Há uma coexistência paradoxal entre a ordem e a desordem, como diria Lipovsky e Charles (2004), um “caos organizador” coordenando a sociedade entre o excesso e o elogio da moderação. Vivenciar esse cenário de paradoxos fragiliza ainda

mais a condição do trabalhador que perambula em um equilíbrio utópico entre parâmetros dicotômicos para guiar sua vida profissional.

Assim, os trabalhadores precisam ser mais rápidos, mais precisos, mais ativos e mais concretos. Sem tempo e espaço para muitas reflexões, pensamentos, emoções e subjetividades. Sentindo-se sozinhos em uma corrida, responsáveis por atingir grandes resultados numéricos e sem o esperado reconhecimento. O imediatismo nas resoluções e produções é um dos grandes comportamentos observados na sociedade atual. E isso tudo provoca uma sensação de impaciência, irritabilidade e falta de disponibilidade para os outros (SENADOR, 2018, p. 39).

As organizações normalmente também falam muito em “satisfação das necessidades”. Isso deveria querer dizer sobre um equilíbrio alcançado pela satisfação das necessidades de todas as partes ativas da organização – seus trabalhadores, clientes, fornecedores, acionistas, comunidade, ou seja, a coletividade. Todavia, essa declaração de intenção é problemática também, uma vez que, para Baudrillard (apud GAULEJAC, 2007, p.91): a noção de satisfação das necessidades é um termo “vago, instável, facilmente manipulável”, sendo que é impossível satisfazer uma coletividade, já que cada um possui seus desejos e necessidades.

Como chegar a um equilíbrio das satisfações, que é algo individual, subjetivo e constantemente mutável como os desejos? Pensar que é possível chegar a esta equação de equilíbrio subentende um sujeito “de comportamento racional, capaz de otimizar permanentemente suas opções, ao passo que a lógica do consumo obedece menos a necessidades utilitárias do que a desejos de distinção, que evoluem constantemente” (BAUDRILLARD apud GAULEJAC, 2007, p.91).

Com estas narrativas paradoxais das políticas e estratégias da organização, há uma noção de sentido regulado que não corresponde ao sentido que cada trabalhador lhe dá. Por isso, este vive uma incoerência que, muitas vezes, desmotiva-o de suas tarefas. Essas comunicações de programas e “guias de qualidade”, que apresentam essas narrativas, colocam essas ideias para o trabalhador como um modelo ideal, muitas vezes inatingível ou paradoxal em relação à realidade cotidiana no ambiente organizacional.

Quando essas narrativas são compostas por palavras abstratas e não a partir da realidade concreta, ou definidas a partir de indicadores pré-estabelecidos, e não a partir de critérios reais que os trabalhadores utilizam para definir a qualidade daquilo que eles fazem, ou quando são apenas narrativas racionais e baseadas em metas numéricas, sem levar em consideração as complexidades e emoções que circulam no ambiente

organizacional, essas narrativas podem gerar consequências contrárias de produtividade, qualidade e excelência.

Esses guias de políticas e estratégias organizacionais, sem sentido para muitos trabalhadores, fazem parte de um sistema de normas subentendido por uma visão comportamentalista, positivista e instrumental do mundo do trabalho. Para Gaulejac (2007), atrás das narrativas de qualidade, os objetivos perseguidos são claros, como “otimizar os ‘recursos humanos’, melhorar os resultados financeiros, conquistar novas fatias de mercado, favorecer a flexibilidade, produzir a adesão, desenvolver a autonomia controlada” (GAULEJAC, 2007, p.96), sem levar em consideração a realidade, as subjetividades, os afetos, os desejos, os sonhos e as histórias dos trabalhadores, tudo aquilo que, de fato, contribui também para as decisões e ações cotidianas no ambiente de trabalho?

Perante esses paradoxos, em alguns momentos, portanto, estamos diante de situações de violência e condutas abusivas de natureza psicológica, que violam a integridade psíquica dos indivíduos, situações que se configuram como assédio moral (SILVA, 2016). No ambiente organizacional, para Ribeiro, Lemos e Moares (2019), ao estudar SOBOLL (2017), afirmam que quando as condutas de violência se originam através de políticas e práticas organizacionais, de narrativas paradoxais e não necessariamente de um agressor específico, é possível identificar uma modalidade denominada “assédio moral organizacional”.

O termo “assédio moral organizacional” surgiu em 2003, pelos estudos do pesquisador norueguês Stale Einarsen, que, em suas pesquisas, identificou que o termo assédio moral também poderia ser utilizado pelos trabalhadores para “[...] nomear situações na qual a violência estava inserida nas estratégias organizacionais” (SOBOLL, 2017, p. 16) como a comunicação dessas narrativas paradoxais e inalcançáveis.

Farrah (2016, p. 53) aponta também para o caso das chamadas metáforas organizacionais, como por exemplo o “[...] vocabulário *cool*, no qual não há chefe, [...] a imagem colaborativa de que pertencemos ao mesmo time [...]”, as quais permitem negar os desejos dos trabalhadores e, assim, rejeitar o tratamento de conflitos emergentes, que surgem na tentativa de serem uns melhores que outros e na auto-exploração para chegar a metas impossíveis de serem alcançadas.

Quando o assediado percebe o contexto ao qual está exposto, surge “[...] o componente mais constrangedor do quadro de assédio: ao lado do medo e da vergonha [...], advém o *sentimento de culpa*” (FARRAH, 2016, p. 55, grifo do autor). Dessa

forma, “[...] diante da transferência de responsabilidade, característica dos efeitos ilegíveis de um poder sem autoridade, o sujeito demonstra a incapacidade de reconhecer a origem da violência, se é vítima ou agressor do ato assediador” (FARRAH, 2016, p. 55).

Para Gaulejac, (2007), o que há normalmente no ambiente organizacional são estratégias que seguem uma obsessão pelo número, por trás de uma racionalidade fria e objetiva, que fazem muitos dos trabalhadores perderem o senso de medida. São “relações estreitas entre a economia financeira e a economia libidinal, entre as normas gerencialistas e a mobilização psíquica, entre a gestão das empresas e a gestão de si mesmo” (GAULEJAC, 2007, p. 37), de forma que se suscitam muitas resistências e desilusões no ambiente organizacional, além destes sentimentos de medo e de culpa.

Essa relação estreita entre paradoxos leva os indivíduos a uma submissão, na medida que eles têm sua força libidinal transformada em força de trabalho. Nesse processo encontra-se o assédio moral organizacional e a possibilidade aumentada de que estes indivíduos venham a se auto-explorarem para atingir metas e ter alta produtividade em curto prazo, sofrendo pressões e podendo chegar a sofrer quadros de estresse, depressão, ansiedade, frustração etc.

A política de informação junto a analistas financeiros que penaliza as estratégias em longo prazo em favor de uma rentabilidade imediata; procura de ganhos de produtividade em curto prazo, em detrimento de investimentos sobre ciclos longos; pressão do número e dos instrumentos de medida, em detrimento de uma reflexão sobre os processos, os modos de organização e os problemas humanos. Nesse contexto, o contador substitui o estrategista, o curto prazo substitui o longo prazo, a procura de ganho imediato substitui a oferta de uma produção de qualidade. (GAULEJAC, 2007, p. 46-47)

Assim, através destes paradoxos, é possível verificar o assédio moral organizacional, por exemplo, por meio de práticas apontadas como motivacionais, que são agressivas e/ou humilhantes, pela “[...] ridicularização de empregados que não atingem metas, monitoramento excessivo e constrangedor de trabalhadores, dentre outros” (BRASIL, 2017). Compreende-se, assim, um cenário que estimula uma violência legitimada pelas organizações em diversas formas – em suas políticas e estratégias, em seus modelos de gestão, suas práticas do cotidiano e, inclusive em suas narrativas ideias e paradoxais em relação às realidades cotidianas – e disfarça seu principal objetivo, que é o aumento da produtividade da organização (FARRAH, 2016).

Normalmente, em um primeiro momento, a violência dificilmente é reconhecida e nomeada, de forma que vai “[...] corroendo cotidianamente a motivação, segurança e autoestima dos trabalhadores” (FARRAH, 2016, p. 47). Com o passar do tempo, muitas vezes,

[...] aquilo que foi iniciado como um trabalho prazeroso, em que se buscava e encontrava um sentido [...] e realização profissional, acaba por se tornar um pesado e indesejado fardo, com o qual o indivíduo se arrasta, sem energia, sem vontade, sem encontrar sentido para aquela rotina, da qual só deseja se afastar (SILVA, 2016, p. 65).

Silva (2016) evidencia que o cotidiano organizacional pode vir a se tornar um fardo para o trabalhador, que acorda sem ânimo para arrastar uma relação desgastada com seus afazeres e com seus colegas do ambiente de trabalho, sendo que, por muitas vezes, tem apenas como objetivo o valor financeiro que receberá para o pagamento de suas contas, mas que, em seus sentimentos, deseja interromper tal rotina que o faz sofrer.

O trabalho se torna uma obsessão, eles se concentram sobre seus objetivos, toda distração é sentida como perturbação insuportável. A tensão cria condições propícias para o assédio, seja em uma posição perversa, na qual os outros são percebidos como objetos utilitários, seja em uma posição masoquista de vítima, na qual o outro é fonte de sofrimento pelo qual não se quer passar, esteja em uma posição paranóica, na qual o outro é percebido como um perseguidor (GAULEJAC, 2007, p.232).

É em situações de assédio organizacional que podem emergir “o ressentimento, a perda da confiança, a rejeição, o despeito e a desmobilização psíquica”, por exemplo, segundo Gaulejac (2007, p. 233). Essas dores podem ainda ser potencializadas pelo contexto digital, em que os excessos de informações, abundâncias de opções simbólicas, o imediatismo por respostas e soluções, evidencia um contexto de pressões por um lado e de distrações, por outro lado.

Assim, o que é chamado aqui de “dores do século XXI” é uma metáfora que reflete como comportamentos e experiências são transformados de acordo com as mudanças no contexto social, econômico, cultural e com a chegada de novas interações possibilitadas também pelas novas tecnologias.

Uma nova realidade dentro do ambiente organizacional, que pode potencializar algumas destas dores neste novo século, exatamente pelas incertezas que proporciona. E, a grande questão é que tamanhas incertezas fazem com que as pessoas coloquem sua

vida emocional, interior, à deriva (SENNETT, 2010, p.19). Como, afinal, não sofrer, tentando ser sempre o melhor na corrida do ambiente organizacional, para alcançar um suposto sucesso em metas inatingíveis, seguindo processos e mais processos, em um contexto que, além de tudo, bombardeia a todos com inúmeras informações e tirando-os do foco, sem tempo e espaço, muitas vezes, para gerar um sentido para si mesmos e para o que fazem de suas vidas?

3.1.2. Excessos de informações e déficit de atenção

Alvin Toffler (1973) foi um dos primeiros a escrever sobre sobrecarga de informação - *information overload* – antes mesmo da propagação das mídias digitais. O autor já alertava que o crescimento das tecnologias aumentaria a produção de informações de forma tão rápida e em volumes tão grandes que as pessoas teriam dificuldades em processar e absorver grandes cargas de informação, em discernir suas relevâncias e em dar algum sentido a elas, analisando-as e transformando-as em algo realmente útil para suas vidas, ou seja, transformar informação em conhecimento e em conceito.

As diversas informações que chegam a cada dia às pessoas, estimulando consequentemente seu foco, desencadeiam dificuldades em gerir o que é mais importante e no que, de fato, dever-se-ia focar para gerar um sentido significativo. É o que sugere o conceito “Economia da atenção”, cunhado por Thomas H. Davenport e J. C. Beck (2001), no livro de mesmo nome, para designar a gestão da atenção – vista como um bem limitado, de importância cada vez maior, em função do crescente número de conteúdos gerados pelas mais variadas mídias, especialmente pelas mídias digitais.

A dificuldade em manter o foco em uma única tarefa, devido a gama de informações que são oferecidas, é exatamente o que Holmes (1997) chama de “Síndrome de Déficit de Atenção”, caracterizada pela incapacidade do indivíduo em “focalizar sua atenção durante qualquer duração razoável de tempo” (HOLMES, 1997, p.331). Relacionado a este fenômeno, Lipp (2000, online), do Laboratório de Estresse da PUC-Campinas, comenta:

O cérebro possui mecanismos de filtragem que evitam a absorção de informação em excesso. Mas, quando a pessoa quer prestar atenção em tudo, ela neutraliza o filtro e passa a absorver tudo. Só que não consegue processar essa enxurrada de informações direito e termina tendo um decréscimo na capacidade de raciocinar analiticamente (LIPP, 2000, online).

Os cérebros possuem capacidade limitada de atenção e estão sofrendo com os excessos de informação (NAISH, 2009). “Os seres humanos têm um poder de concentração inferior ao de um peixe dourado”, segundo Kagge (2017, p. 47). E o autor explica que hoje em dia as pessoas perdem a concentração após oito segundos – e que este tempo vem diminuindo, pois no ano 2000, eram doze segundos -, enquanto os peixes dourados conseguem se manter concentrados por nove segundos (KAGGE, 2017).

Os excessos de informações deixam no ar apenas uma sensação de algo informado. Encenam um faz de conta sobre a comunicação, em que os protagonistas são conteúdos sem identidades e as principais cenas trazem a liquidação do sentido e a violência exercida contra os afetos, de forma que “a informação é cada vez mais invadida por esta espécie de conteúdo fantasma, de transplantação homeopática, de sonho acordado de comunicação” (BAUDRILLARD, 1981, p. 105).

Vive-se o mundo da abundância e dos excessos. Nassar (2010, online) afirma que: “Entre muitos [excessos], destaca-se o de informação, cujo desenho é labiríntico, seja frente às mídias tradicionais ou digitais”. Tantas mensagens levam a perda de sentido, a qual está exatamente ligada à ação dissolvente e dissuasiva da informação, nas mídias (BAUDRILLARD, 1981) perante este desenho labiríntico, em que as mensagens são disparadas e se cruzam - são somadas, multiplicadas em rede – e se perdem, sem tempo para serem resgatadas e reavaliadas.

Comunicar não significa informar, pelo contrário, a “grande quantidade de informações suscita uma comunicação mais difícil” (WOLTON, 2006, p.17):

a comunicação, isto é, a intercompreensão, não é proporcional à eficácia das técnicas. Complexa por natureza, a comunicação complicou-se ainda mais nestes últimos trinta anos, devido ao progresso técnico. Hoje em dia todo mundo vê tudo ou quase tudo, mas percebe, ao mesmo tempo, que não compreende melhor o que acontece. A visibilidade do mundo não basta para torná-lo mais compreensível. [...] Na ponta dos canais e das redes, encontramos frequentemente a incompreensão, para não dizer a incomunicação (WOLTON, 2006, p.18-19).

Sob o ponto de vista da psicoterapia, Figueiró (2000) destaca que o cérebro foi preparado para absorver um número limitado de informação por unidade de tempo e, por isso, seria necessário gerir o que se deve dar atenção e o que pode ser deixado de

lado, aquilo que não seria útil imediatamente. Só que a maioria das pessoas não consegue fazer isso, a capacidade de análise sobre a relevância das informações fica comprometida quando se recebe uma sobrecarga de informações.

O surgimento de novas tecnologias e novos meios de comunicação não somente modificam ideias, conceitos e formas de interação, mas também, modificam a percepção da realidade e a interação com o ambiente, seja ele social ou organizacional. Como descreve Marshall McLuhan (1964, p. 52) “os efeitos da tecnologia comunicativa não ocorrem aos níveis das opiniões e dos conceitos: eles se manifestam nas relações entre os sentidos e nas estruturas de percepção”.

Sendo assim, esse contexto, vigoroso pelas mídias digitais, é responsável também por redesenhar a arquitetura da inteligência em uma estrutura rizomática (DELEUZE e GUATTARI, 1983), ou seja, de múltiplas possibilidades proporcionadas pelas infindáveis oportunidades de inter-relações e pelas inúmeras informações que são disponibilizadas, as quais não apenas impõe ao habitar contemporâneo um novo ritmo do viver, do experimentar e do sentir, mas também uma nova forma de compreender os estímulos, uma nova forma de afetar e de ser afetado.

São diversas abas abertas no navegador para um consumo de informações em desastrada leitura dinâmica. Em um mundo onde o clique muitas vezes substitui o virar de páginas, a psicotecnologia de Kerckhove (1997), ou seja, a maneira de ser afetado pelas mídias perde-se em um vasto oceano epistemológico, mas com profundidade ínfima. Como, então, conseguir uma atenção sobre esta nova experiência do habitar?

A riqueza de informação, portanto, cria a pobreza da atenção. As tecnologias digitais, que potencializam a chegada rápida de informações, bombardeadas a cada segundo, em várias telas luminosas que piscam mensagens, ininterruptamente, sustentam uma vida imersa em distrações. Quando se está concentrado e uma mensagem pisca na tela, leva-se de 10 a 15 minutos para retomar totalmente o foco (SENADOR, 2018).

Algumas das pesquisas chegam a indicar que são cerca de 150 vezes ao dia que as pessoas olham para os seus *smartphones*. A Apple divulgou um levantamento com usuários de iPhones, indicando que eles desbloqueiam o aparelho cerca de 80 vezes ao dia (SENADOR, 2018, p. 65). Isso significa que, por conta das tecnologias em todos os ambientes, o cotidiano é um oceano com ondas de informação, distração e desfoque. E quanto mais distrações, há mais desentendimentos sobre os propósitos do trabalho e consequentemente desmotivações para a sua realização.

A enxurrada de dados que nos atinge leva a atalhos desleixados, como selecionar e-mails pelo assunto, pular muitas das mensagens de voz, ler por alto mensagens e memorandos. Não é apenas que tenhamos desenvolvido hábitos de atenção que nos tornam menos eficientes, mas que o peso das mensagens nos deixa muito pouco tempo para simplesmente refletir a respeito do que elas realmente significam. (GOLEMAN, 2013, p.17)

Sendo assim, sobrecarregados cognitivamente, com um fluxo constante de e-mails, textos, mensagens, contas a pagar – a catástrofe completa da vida – as pessoas atingem um estado cerebral contrário ao foco aberto para as descobertas, sendo mais propensas aos erros e a perda do autocontrole. O déficit de atenção, portanto, dificulta a reflexão profunda e a tomada de decisões, assim como a capacidade de se ter *insights* e ser criativo. “Em meio ao tumulto das nossas distrações diárias e das nossas listas de tarefas, a inovação trava; nos tempos livres, ela floresce” (GOLEMAN, 2013, p. 50).

Nossa mente tem infinitas ideias, lembranças e associações potenciais esperando para serem feitas. Mas a probabilidade de a ideia certa se ligar com a lembrança correta dentro do contexto adequado – e tudo isso ser capturado pelo holofote da atenção – diminui drasticamente quando estamos ou hiperfocados ou sobrecarregados demais por distrações para percebermos o insight. (GOLEMAN, 2013, p.50)

Com as tecnologias digitais e os inúmeros aplicativos piscantes notificadores de novas informações, a desconcentração é intensa. Tem-se, como consequência, dificuldades em se ter ideias diferentes, aceitando muitas vezes uma rotina repleta de regras e protocolos, que impedem a inovação e a humanização nas relações. Como atingir aquelas metas numérica, solicitadas pelas políticas e estratégias da organização, narradas como o ponto chave para o sucesso, neste contexto de distrações e abundâncias de informações, sem sentir algum tipo de dor?

E por que isso acontece? A sensação é de que não é possível se manter atualizado com tudo o que ocorre no mundo. O sentimento que surge, mesmo que inconsciente, normalmente, é de “culpa”, seja sobre as leituras acumuladas, sobre as notícias que não chegaram aos ouvidos, sobre o que não foi visto, não comentado, nem opinado. Dor de uma culpa sobre a incapacidade que se cobra quando não se sabe explicar um conteúdo e sobre a ilusão de achar que a pessoa ao lado está entendendo tudo e que saberia responder a qualquer questão. Há o receio em dizer “não sei” e se apresentar desinformado.

Todas estas constatações são sintomas que Wurman (1999) considera como indicadores da dificuldade das pessoas em lidar com a grande carga informacional, que apenas deixa as pessoas mais ansiosas, muitas vezes com baixa autoestima e com um sentimento negativo de que seus conhecimentos são superficiais. Para Wurman, “quase todo mundo apresenta algum grau de ansiedade de informação. Lemos sem compreender, vemos sem perceber, ouvimos sem escutar” (WURMAN, 1999, p.38).

Ao mesmo tempo em que as pessoas possuem uma obsessão pelas novidades e pelas informações, elas consomem vorazmente mensagens superficiais e passageiras. Ao mesmo tempo em que buscam formar uma opinião particular sobre o mundo, são enfraquecidas as suas capacidades de fazer conexões significativas entre os acontecimentos – efêmeros e esquecíveis.

Senador (2018, p. 48) concorda com este fato, refletindo que há um “aumento do tempo dedicado a navegar pela internet, na expectativa – nem sempre atingida – de reduzir a perda de tempo, de conseguir buscar mais informações para estar atualizado”. A questão é que esta busca faz com que sejam “modificadas as estruturas de relacionamento e a forma como nos expressamos”, uma vez que acabamos por dedicar menos atenção aos outros e até mesmo aos nossos próprios projetos, interesses e relações. Por isso, sobre as tecnologias, se por um lado elas nos ajudam a estar conectados com o outro, distancia-nos dele por estarmos distraídos.

Seriam essas relações mais intensas e mais profundas, uma vez que podemos acessar permanentemente mais informações e conhecimentos ou, ao contrário, estaríamos nos distanciando uns dos outros, conforme substituímos as relações presenciais e os contatos diretos pelo relacionamento no universo digital? (SENADOR, 2018, p. 25).

Cabe aqui uma reflexão sobre o verbo “zapear”. Zapear é mudar de forma rápida e consecutiva os canais de televisão, sem prestar muita atenção nos conteúdos. O aplicativo de conversas “Whatsapp”, intitulado com a junção das palavras, em inglês “what’s up” (gíria que corresponde ao “o que há?” ou “o que me conta?”) e “app” (aplicativo), teve seu nome, no Brasil apelidado para “zap zap” e, em muitos casos, o verbo “zapear” também acabou virando uma forma de designar o modo de se conversar através destes aplicativos.

Mesmo que não tenha sido intencionalmente pensado, o que ocorre nesta nova forma de se conversar e de se relacionar neste aplicativo é bem semelhante ao zapear dos canais televisivos. Pula-se de um contato para outro, velozmente, sem dar muita

importância para alguns, para seus conteúdos, sem ao menos, por vezes, responder, sendo algumas conversas superficiais e que se diluem no meio de tantas outras informações recebidas no dia. E isso ocorre em diversos aplicativos de interações digitais e sofremos, da mesma forma, essa falta de interesse ou não imediatismo das respostas que esperamos de nossos contatos, em muitas de nossas conversas intermediadas pelo digital. Frustrações, mágoas, ansiedades, tristezas são algumas dores que proporcionamos e que sofremos, em diversas situações desta nova forma de interagir.

Nesse mundo virtual, portanto, esses processos de interações através de interfaces móveis, influenciam as emoções e causam reflexos nos relacionamentos e atividades sociais, tornando-os, segundo Bauman (2004), aparentemente, mais efêmeros e superficiais. O autor demonstra que as conexões humanas agora são simultaneamente mais frequentes, mas também demasiadamente breves e banais para poderem condensar-se em laços. E daí vem uma grande questão deste contexto, refletida pelo professor e diretor do laboratório de Ciências da Computação do MIT (apud SENADOR, 2018, p. 22): “toda essa tecnologia nova e emocionante melhorou nossas vidas ou apenas nos trouxe uma avalanche de complexidades e frustrações”?

3.1.3. Foco no “selfie”, nomofobia e a crise das afetividades

O déficit de atenção também está ligado a falta de foco no outro, impedindo relações empáticas, o que afeta também os humores. Pois, uma relação empática exige atenção conjunta – foco mútuo das pessoas que se relacionam. E, no contexto em que vivemos, normalmente há de nossa parte um esforço para termos esse tipo de momento humano, “levando em consideração o oceano de distrações que todos enfrentamos diariamente” (GOLEMAN, 2013, p.15), tanto por conta dos excessos informacionais, como pelas distrações pessoais.

As distrações pessoais são aquelas com o foco constante em nós mesmos: nossas aparências, nossos conteúdos, nossas interações e repercussões sobre o que nós mesmos comentamos, publicamos e compartilhamos. Existe, de certo modo, um “medo de ficar esquecido, isolado, de perder a visibilidade social. Enquanto uns gostam muito desse momento de isolamento, de meditação, para outros, no entanto, isso é desesperador” (SENADOR, 2018, p. 121).

O medo das pessoas está intimamente embutido em suas histórias. E esta insegurança perante as novas tecnologias, as redes sociais, a grande quantidade de informação no presente, os relacionamentos instantâneos, as atividades a curto prazo e as experiências superficiais, geram nas pessoas uma necessidade de registrar suas histórias, proliferando, sem controle, uma tentativa de produção extensa de memórias virtuais no campo particular (GARDE-HANSEN, 2011). É uma tentativa de individualização contra a massificação. É uma tentativa de subjetividade, em um mundo em que a objetividade e a racionalidade prevalece.

Walter Benjamin (1986a), ao falar ainda sobre a modernidade, já observava a pobreza de experiências que caracterizava o progresso, apoiados em tempos homogêneos e vazios. Para ele, sujeitos produzidos e manipulados pelos aparatos da informação e da opinião seriam sujeitos incapazes de experiência e de memórias. Incapacidade hoje reforçada pelo periodismo trazido pelas mídias digitais e potencializada na pós-modernidade (LARROSA-BONDÍA, 2002).

Benjamin (1986a), contesta sobre um contexto da ruptura do sistema corporativo medieval e a ascensão da burguesia europeia, em que se principiaram as condições desfavoráveis sobre as experiências e as memórias. O sistema artesanal era propício para o encontro entre as experiências do mestre e as vivências dos aprendizes, algo que o sistema fabril veio a romper. Um tempo em que os imperativos econômicos passaram a mediar as relações interpessoais e em que a globalização emergiu como ameaça às tradições (FROCHTENGARTEN, 2005).

Para Benjamin, essa pobreza de experiências reflete homens tristes, desanimados, cansados e sem forças, isso porque eles não concentram todos os seus pensamentos em planos simples e grandiosos para serem realizados em um dia, ao contrário disso, devoram tudo, todas as informações, toda a “cultura”, e ficam saciados e exaustos (BENJAMIN, 1986b, p.118).

Benjamin retrata a modernidade através de Baudelaire (GATTI, 2008), escrevendo sobre a transitoriedade das coisas, do momento passageiro, de um mundo de visões rápidas e fugidias, de instantes mágicos que desaparecem rapidamente. Esse novo olhar sugere também uma nova forma de percepção do mundo, em que o homem desliga-se de sua memória e vive em estado de choque no presente, com a sua consciência ligada ao cotidiano e ao exterior dos fatos.

Os novos contextos reforçam estes aspectos e estas consequências, ao se fazer uma analogia com estes pensamentos de Benjamin (1986). O homem, isolado, que vive

tão apenas seu cotidiano efêmero, focado em si mesmo, preso ao seu telefone celular e que se encontra bombardeado por disparos de informações, muitas vezes, superficiais e sem sentido, tentam registrar suas histórias e memórias incontrolavelmente. E isso leva a uma grande transformação na maneira de se viver as experiências e, potencialmente, o empobrecimento na formação das memórias, como falado pela Garde-Hansen (2011).

Sobre isso, há as teorias de Halbwachs (2004), que é o primeiro a trazer a ideia, em 1925, sobre a construção da memória, elaborando uma espécie de “sociologia da memória coletiva”. A memória, para ele, depende de uma base social, de interação social, sendo que as conversas seriam o fundamento para ativar a memória.

Assim, a memória individual seria construída a partir das condições, das referências e das lembranças de um grupo, sendo sempre uma referência a “um ponto de vista sobre a memória coletiva” (HALBWACHS, 2004, p.55). Desse modo, as memórias individuais seriam aquelas formadas de acordo com o papel do sujeito e suas interações no interior do grupo, a partir das suas relações sociais. Porém,

seria tolo e irresponsável culpar as engenhocas eletrônicas pelo lento mas constante recuo da proximidade contínua, pessoal, direta, face a face, multifacetada e multiuso. E, no entanto, a proximidade virtual ostenta características que, no líquido mundo moderno podem ser vistas, com boa razão, como vantajosas – mas que não podem ser facilmente obtidas sob as condições daquele outro tête-à-tête, não virtual. Não admira que a proximidade virtual tenha ganhado a preferência e seja praticada com maior zelo e espontaneidade do que qualquer outra forma de contiguidade. A solidão por trás da porta fechada de um quarto com um telefone celular à mão pode parecer uma condição menos arriscada e mais segura do que compartilhar o terreno doméstico comum. (BAUMAN, 2004, p.85)

Com o “medo” de se arriscar nos relacionamentos e a preferência por se isolar, portanto, faz com que as formações de muitas memórias sejam empobrecidas. O presente não é experimentado profundamente, apenas registrado para um passado sem tempo de ser avaliado no futuro. Além disso, o uso excessivo da internet leva o indivíduo a se transformar, muitas vezes, em um ser antissocial, focado tão em si mesmo, que passa a ter dificuldades em conviver com colegas de trabalho, amigos e até mesmo com os seus familiares (SENADOR, 2018, p. 126).

Quando isso ocorre, é possível que este indivíduo esteja vivenciando uma outra dor deste século XXI: a nomofobia, que é o “distúrbio da era digital caracterizado pelo desconforto e pela ansiedade causados quando a pessoa se vê sem conexão digital” (SENADOR, 2018, p.25). Ou seja, essa dor corresponde ao medo de ficar impossibilitado de comunicação, por intermédio de telefone celular ou computador, pela

internet. O medo de ficar *off-line*. É uma dependência digital de “interação entre as pessoas e equipamentos de telecomunicações, especialmente *smartphones*, decorrente da indisponibilidade de acesso aos celulares (...) ou de conexão à internet, que pode causar sensações de mal-estar e ansiedade” (SENADOR, 2018, p. 107).

É uma ansiedade que as pessoas enfrentam quando sentem que não podem obter sinal de celular, que vão ficar sem bateria, que se esqueceram do celular ou simplesmente quando não recebem chamadas, textos ou notificações por e-mail durante certo período de tempo. (SENADOR, 2018, p. 109)

Uma pessoa diagnosticada com nomofobia, apresenta pelo menos cinco dos seguintes comportamentos: preocupação excessiva com a internet; necessidade de aumentar o tempo conectado (on-line) para ter a mesma satisfação; necessidade de esforços repetidos para diminuir o tempo de uso da internet; quadros de irritabilidade e/ou depressão; instabilidade emocional quando o uso da internet é restringido; maior tempo de permanência conectado (on-line) do que o programado; problemas relacionados ao trabalho e às relações familiares e sociais por conta do uso excessivo dos aparelhos digitais; e hábito de mentir aos outros a respeito da quantidade de horas conectadas (SENADOR, 2018, p.111).

Um dependente de internet, portanto, normalmente apresenta depressão, insônia, e perda de interesse em atividades sociais, que afeta diretamente em seu trabalho, com a redução de sua produtividade no dia a dia e até a possibilidade de problemas físicos. A procura por ajuda para combater a dependência tecnológica vem aumentando em decorrência de fatores psicológicos, como transtornos de ansiedade, baixa autoestima, fobias sociais, déficit de atenção, hiperatividade, entre outros, e fatores sociais, como solidão, isolamento e o estilo de vida nos grandes centros urbanos (SENADOR, 2018, p. 110 – 111).

Segundo o livro “Dependência de internet: manual e guia de avaliação e tratamento”, produzido e organizado por Kimberly S. Young e Cristiano Nabuco de Abreu (2011), uma vez dependente, o indivíduo pode tender a ver sua realidade virtual como mais válida do que sua vida em tempo real.

A vertiginosa expansão dos smartphones popularizou extraordinariamente o acesso às mídias sociais, fazendo com que o nosso dia a dia se integrasse a elas de tal forma que passamos a viver quase em um universo paralelo – o universo digital –, onde as relações se desenvolvem prioritariamente nas redes sociais. Como isso vai influenciar nossas vidas, nosso trabalho, nosso dia a dia? (SENADOR, 2018, p. 23)

As fronteiras entre o imaginário, espetáculo e a vida cotidiana foram borradas definitivamente, mesclando em um espaço ambíguo a ficção midiática e a vida “real”. O indivíduo detém meios de alcançar a notoriedade e o sucesso, eximindo-se, para isso, das etapas e processos tradicionalmente associados à ascensão artística (SEMPRINI, 2010). Houve a democratização do voyeurismo, território anteriormente reservado às celebridades, principalmente depois com a disseminação dos *realities shows*, os quais inverteram o foco da câmera, transferindo toda a atenção para a vida do indivíduo (RADFAHRER, 2015).

Schopenhauer (apud MARCUSE, 1956) define a essência do ser como “vontade”, traduzindo com isso, as carências e a luta inerente ao prazer que o indivíduo trava durante sua existência. A perspectiva do *selfie* (eu mesmo) pode representar uma ansiedade em captar o “era que nunca mais voltará”, um eterno retorno ao que Nietzsche (apud SEMPRINI, 2010) denominava como círculo fechado. Tal como uma emblemática conquista do tempo por meio da relembração, sendo assim, “a mente da atualidade é a mente que nega o tempo”, de acordo com Harold Innis (apud SEMPRINI, 2010, p. 526).

E em meio a *closes*, novos ângulos e poses, as pessoas remodelam suas personalidades virtuais com quase nenhum sacrifício e nenhum esforço para que o outro assuma seu papel de endosso e de aprovação. No entanto, no jogo de identificação mediado pela internet, é um jogo bem instrumental em que o outro só apresenta o propósito de atestar, “bajular os eus virtuais dos internautas, reduzindo-se ao encargo de autoconfirmação pessoal” (BAUMAN, 2008, p. 148).

Essa necessidade individualista está ligada também a característica de autonomia, proporcionada pelas mídias digitais, em que o próprio usuário da mídia, faz suas escolhas no processo de navegação, escolhendo sua interatividade e o caminho que deseja percorrer pela rede. Isso pode conduzir também a um isolamento social do indivíduo, vivendo a hiper-realidade e praticando uma sociabilidade aleatória que abandona interações face a face em ambientes reais (CASTELLS, 2003, p.99).

Como reflete essa sociedade “selfie”, quando nossos pensamentos divagam, eles não vão para reflexões sobre o outro. Basicamente são todos pensamentos sobre o “eu”, que vão nos contando fragmentos aleatórios de nossa vida e tentam encaixar em uma narrativa coesa. Além do foco em nós mesmos, normalmente quando a mente divaga,

ela tenta achar soluções a problemas ou respostas racionais ao que nos incomoda racionalmente.

Assim, “até mesmo pensamentos de conteúdos aparentemente neutros são encobertos por um tom emocionalmente negativo. A divagação da mente por si só parece ser motivo de infelicidade” (GOLEMAN, 2013, p. 52). Isso acaba afetando negativamente os humores. Normalmente, quanto mais uma pessoa se distrai, mais infeliz ela se sente.

a divagação da mente tende a nos centrar em nosso eu e em nossas preocupações: todas as várias coisas que eu preciso fazer hoje, a coisa errada que eu disse para aquela pessoa, o que eu deveria ter dito em vez daquilo. Embora a mente às vezes divague para alguns pensamentos ou fantasias agradáveis, normalmente parece gravitar em torno das ruminações e preocupações. (GOLEMAN, 2013, p. 53)

Assumir tantas diferentes características o tempo todo, como prova da adaptabilidade ao meio e bom desempenho diante de tantos papéis sociais pelos quais as pessoas se submetem, leva-as a cada dia, no entanto, a enxergar rasamente somente a si mesmos. A falta de relação com o outro deteriora a capacidade de gratidão. Tanto para Han (2015) como para Sennett (2010), a crise de gratificação está ligada a uma perturbação narcisista e a falta de um relacionamento com o outro, o que traz dor e sofrimento a si mesmo.

Narcisista não está afeito a experiências, ele quer vivenciar tudo com que se encontra a si mesmo. Na experiência encontramos o outro. Esses encontros são transformadores, nos modificam. As vivências, ao contrário, prolongam o eu e o outro, no mundo. No amor próprio o limite para com o outro é claramente contornado. No narcisismo, ao contrário, ele se funde. (HAN, 2015, p.84)

O contexto atual suprimiu as riquezas das experiências profundas e, conseqüentemente, a maneira de relacionar-se com os outros. As pessoas e as organizações estão ficando saturadas de informações, enfraquecidas de experiências e carentes de sentidos e de afetividades. Para Larrosa-Bondía (2002), a experiência é o que nos passa, o que nos acontece e o que nos toca. Porém, perante esse contexto de excessos de informação e velocidades, muita coisa se passa, pouca coisa nos acontece e quase nada nos toca ou nos afeta profundamente.

Larrosa-Bondía coloca em seu texto pontos importantes sobre o enfraquecimento das experiências, reflexo de um contexto em que as pessoas não possuem tempo, sobretudo tempo para falar e ouvir. Os indivíduos estão mais preocupados em ser

sujeitos informantes e informados, do que sujeitos dispostos a cultivar a arte do encontro; estão menos preparados para afetar e serem afetados, e menos dispostos a dar tempo e espaço para as experiências:

a experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm; requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar os outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço. (LARROSA-BONDÍA, 2002, p. 24)

E isso potencialmente ocorre porque as novas formas tecnológicas “transformam não só o equilíbrio de poder entre nossos sentidos, mas também nossa experiência” (JOHNSON, 2001, p.131). Ao refletir sobre o empobrecimento das experiências perante um mundo dinâmico e ininterrupto, portanto, fala-se também, sobretudo, do enfraquecimento relacional, ou seja, na falta de tempo e de espaço para os afetos entre as pessoas. Não há muito espaço hoje para relações sustentáveis e duradouras, nem para a valorização do indivíduo, substituídas muitas vezes por relações mediadas e comerciais. No presente, as emoções deram lugar ao modo racional de ser, as comunicações perderam para simples informações e o relacionar-se ganhou novas formas e sentidos.

No ambiente de trabalho, reclamamos, por exemplo, inúmeras vezes, por ter que fazer reuniões e achamos desculpas pela falta de vontade de dedicar um tempo para manter uma conversa real, longa, sem interrupções, ouvindo o outro ativamente, para compreender seu ponto de vista e necessidades.

O que o outro tem a dizer, parece menos importante do que eu preciso fazer, ou seja, focar no *selfie* e no meu alto desempenho. E, se isso acontece conosco, acontece com quem quer que nos escute. “Hoje, precisamos nos limitar a, no máximo, um minuto e meio. Se não prendermos a atenção nesse período, todo mundo começa a checar mensagens” (GOLEMAN, 2013, p.15).

Mesmo porque, “os ambientes profissionais, as reuniões de trabalho e os escritórios também são marcados pela presença desses dispositivos” (SENADOR, 2018, p. 63). A presença dos *smartphones* é certa em qualquer ambiente, inclusive no ambiente de trabalho, com as pessoas constantemente em movimento: digitando,

compartilhando, publicando e curtindo postagens em redes sociais, trocando mensagens, buscando informações e estabelecendo relações.

E quando as pessoas com quem queremos conversar olham para seus celulares, temos a sensação de um “fora”, de um grande desinteresse por nós, segundo o sociólogo Erving Goffman, um magistral observador da interação social (GOLEMAN, 2013), o que gera tristezas e desmotivações. Se as pessoas estão isoladas, focadas em si próprias, e sem tempo de experiências profundas, as afetividades, portanto, também entram em crise neste ponto.

Para o filósofo epicurista Espinosa (1979), relacionar-se é a lógica natural da vida. Viver é ser parte do mundo e é estar sujeito a constantes encontros com outras partes deste mundo. Encontrar-se com estas outras partes é relacionar-se com elas, afetar e ser afetado por elas. Porém, se há inúmeras possibilidades de encontros superficiais nestes novos contextos, pouca coisa pode afetar de fato, profundamente. O que ocorre no contexto do *selfie*, da abundância de informações, da velocidade e da efemeridade é um movimento contínuo de desencantamento, uma vez que a magia que toca o ser se desfalece em novos estímulos que rapidamente os substituem e são substituídos.

Com o surgimento de novos afetos, efeitos de novos encontros superficiais, “certas máscaras tornam-se obsoletas. Movimentos de quebra de feitiço. Afetos que já não existem e máscaras que já perderam o sentido” (ROLNIK, 1989, p.33) é o resultado. Uma vez enfraquecido, o afeto, produto de um trocar mais intenso entre os seres, produto de um sentir mais profundo e duradouro, apenas reflete o esfacelamento das experiências na sociedade contemporânea e a perda de sentido entre elas.

Para Bauman (2004) e Sennett (2010), o que se vive hoje é uma desintegração de vínculos e liames impessoais. Como se usássemos uma máscara que simultaneamente permite que apreciemos a companhia do outro, mas, também, que nos protege. Assim, a “fricção e os afagos de ombros, a contiguidade, a intimidade, a sinceridade, o entrar dentro do outro, sem guardar segredos, confessando de modo compulsivo e compulsório” (BAUMAN, 2004, p.49), que eram antes as defesas humanas contra a solidão, hoje são substituídas por interações frenéticas e frívolas, como curtidas, palavras em *chats*, comentários virtuais, de forma que, para Volkmar Sigusch (apud BAUMAN, 2004, p.65):

ao olharmos mais de perto e afastarmos a máscara, descobrimos anseios não realizados, nervos em frangalhos, amores frustrados, sofrimentos, medos, solidão, hipocrisia, egoísmo e compulsão à repetição...as performances substituem o êxtase, o físico está por dentro, a metafísica, por fora... (SIGUSCH apud BAUMAN, 2004, p.65)

Estar conectado constantemente, portanto, por um lado, faz as pessoas se sentirem livres da solidão, mas por outro lado, fazem com que elas se sintam livres também do compromisso. Dá a sensação de se estar “longe do flagelo da exclusão, mas também dos férreos grilhões dos vínculos demasiadamente estreitos, de um desprendimento irreparável e de uma irrevogável vinculação” (BAUMAN, 2004, p. 52).

No centro da problemática do enfraquecimento das experiências e das afetividades, está a relação entre as dores e as ações dos trabalhadores no ambiente organizacional. Dores estas sobre relações instantâneas, encarnadas sobre indisponibilidades. Há uma luta diária caso se pretenda manter vínculos e uma afinidade viva e saudável em uma relação, a qual não promete sossego à vigilância. No dia a dia, as relações estão mais ligadas às emoções fugazes que estimulam a conjunção de interesses a se coligarem para a obtenção de um resultado ou meta. Temos um tipo de relação com nossos colegas, na medida que eles possam instantaneamente auxiliar-nos em nossos altos desempenhos.

Segundo Bauman (2004, p. 46), “para nós, os habitantes deste líquido mundo moderno que detesta tudo o que é sólido e durável, tudo que não se ajusta ao uso instantâneo nem permite que se ponha fim ao esforço”, tal perspectiva pode ser mais desconfortável sobre o que estamos dispostos a enfrentar em, segundo suas palavras, nossa labuta diária e enfadonha. Se há mais projetos que empregos, há mais relações breves com fornecedores e menos vínculos.

Nos compromissos duradouros, a líquida razão moderna enxerga a opressão; no engajamento permanente percebe a dependência incapacitante. Essa razão nega direitos aos vínculos e liames, espaciais ou temporais. Eles não têm necessidade ou uso do que possam ser justificados pela líquida racionalidade moderna dos consumidores. Vínculos e liames tornam “impuras” as relações humanas – como o fariam com qualquer ato de consumo que presuma a satisfação instantânea e, de modo semelhante, a instantânea obsolescência do objeto consumido. (BAUMAN, 2004, p.66)

Toda essa fluidez do século XXI, com suas fragilidades e flexibilidades marcam todas as espécies de vínculos sociais, uma vez que afetam, particularmente, e talvez de

modo mais seminal, o ambiente organizacional, as relações profissionais e suas afetividades. Uma vida cheia de frustrações e dores, condena a confiança.

Em nossa sociedade supostamente adepta da reflexão, não é provável que se reforce muito a confiança. Um exame ponderado dos dados fornecidos pelas evidências da vida aponta na direção oposta, revelando repetidamente a perpétua inconstância das regras e a fragilidade dos laços. Mas será que isso significa que a espontânea tendência endêmica à confiança nos outros teria sido invalidada pela incerteza endêmica que satura o mundo de hoje? (BAUMAN, 2004, p.115- 116)

Curvello (2009) detectou que uma das causas da aparente incompreensão do ambiente organizacional em mutação e a falta de confiança está na destruição dos vínculos e da memória individual e organizacional, em processo de relações cada vez mais efêmeras na pós-modernidade e na sociedade complexa. Sendo que:

isso acaba por afetar diretamente as redes de signos e significados organizacionais que expressam, ocultam e atribuem sentido às intrincadas relações corporativas e ao que convencionamos chamar de culturas organizacionais, uma vez que a ordem e a identidade, nessas redes, são definidas, basicamente, pela memória. (CURVELLO, 2009, p. 85)

Esse pensamento está ligado à metáfora do vínculo, colocada por Linda Putnam como aquela que “direciona o foco da transmissão e o processamento da informação para a conexão; assim, a comunicação é o elo que cria vínculos entre pessoas e forma organizações como redes de relacionamentos” (PUTNAM, 2009, p.48-49). Isso significa que o enfraquecimento da formação desses vínculos acaba prejudicando as relações, a formação das memórias e, conseqüentemente, a comunicação nas organizações.

3.1.4. Depressão, estresse e ansiedade

Depressão é o excesso de pensamentos sobre arrependimentos do passado, enquanto o estresse é o excesso de pensamentos sobre possíveis soluções do momento presente e a ansiedade é o excesso de reflexões e preocupações sobre o futuro. Como foi visto, essas doenças podem parecer mais evidentes neste contexto de excessos e incertezas, pressões, foco no *selfie* e todo esse novo sentir do indivíduo na contemporaneidade. Porém, vale ressaltar, que há pontos que tornam uma pessoa mais suscetível a elas como: determinadas vulnerabilidades físicas e psicológicas, a hiper-

reatividade, hipersensibilidade do sistema límbico, produção excessiva de catecolaminas, testosterona e cortisol, pensamentos negativos, chamados de distorções cognitivas, dificuldades emocionais etc.

O que é compreendido, seguindo as discussões dos autores, é que este contexto pode contribuir exponencialmente para que mais pessoas com estes pontos de suscetibilidade venham a sentir estas aqui chamadas metaforicamente de “dores do século XXI”.

Para Han (2015, p.88), o expressivo diagnóstico da depressão neste século, por exemplo, em boa parte da sociedade atual não é consequência da repressão (marca da sociedade negativista do século XX), mas sim do fracasso que as pessoas sentem frente ao incontrolável e a um desempenho contínuo e intenso em tudo que se faz agora.

Nesse sentido, por exemplo, no Brasil, em 2016, as doenças mentais representaram uma fatia superior a 37% das razões que motivaram os trabalhadores a se afastarem de suas atividades profissionais (TRT/MG, 2017). O Brasil com 5,8% da população nesse estado, apresenta os maiores índices de depressão da América Latina, enquanto, entre as Américas, fica atrás apenas dos EUA (5,9%) (ONU BR, 2017). Em nível mundial, a Organização Mundial da Saúde (ONU BR, 2017) prevê que, em 2020, a depressão seja a doença mais incapacitante do mundo.

De acordo com a pesquisa sobre trabalho e bem-estar da Associação Americana de Psicologia, Levine (2018) comenta que há um crescente sentimento de desamparo e falta de controle instaurando-se nos ambientes corporativos, os quais encontram-se cada vez mais hostis, competitivos e menos acolhedores. Nos EUA, por exemplo, a depressão tem custos diretos e indiretos estimados em U\$ 250 bilhões, enquanto que o presenteísmo, que se caracteriza como a queda da produtividade no local de trabalho, responde por 50% destes custos. Apesar do sofrimento e comprometimento evidente do rendimento profissional, segundo dados da Organização Mundial de Saúde, a depressão é a doença mais subdiagnosticada, sendo que 45% das pessoas depressivas não apresenta o tratamento correto.

Em pesquisa realizada pela International Stress Management Association (Isma-BR), nove em cada dez brasileiros no mercado de trabalho apresentam sintomas de ansiedade enquanto 47% sofrem com algum grau de depressão (SENDIN, 2018). A hiperconectividade, o encurtamento dos prazos, o estado de emergência para soluções, a inadmissão dos erros endossa esse ambiente permanente de estado de urgência em que o trabalhador reúne

(...) tensões cada vez maiores, ligadas ao encurtamento dos prazos, ao imperativo dos "fluxos tensos", à exigência do "tempo justo", às consequências da "falha zero" e da "gestão a favor da corrente". Cada um é convidado a trabalhar mais depressa, a suprimir os tempos "perdidos", a justificar qualquer atraso e contratempo. (GAULEJAC, 2007, p. 199)

Em relação ao estresse, que também pode surgir por conta dessas tensões cada vez maiores, é uma reação que possui componentes físicos, psicológicos, mentais e hormonais que prejudicam o ser humano.

A cultura do alto desempenho se impõe como modelo de eficiência. Ela põe o mundo sobre pressão. O esgotamento profissional, o estresse, o sofrimento no trabalho se banalizam. A sociedade se torna um vasto mercado, no qual cada indivíduo está comprometido em uma luta para encontrar um lugar e conservá-lo, (GAULEJAC, 2007, p.32)

Há quadro fases principais do estresse, segundo o psiquiatra Geilson Santana (2018), em palestra sobre “Vulnerabilidades no mundo corporativo”³. A primeira fase é a de “alerta”: fase positiva do estresse, com o qual o ser humano se beneficia dela, pois é uma fase em que se ganha energia através da adrenalina. A sobrevivência é a sensação de plenitude que é frequentemente alcançada. No trabalho há grande produtividade e criatividade, mas, por outro lado, o indivíduo pode querer varar a noite para desenvolver algumas de suas atividades pois, neste estágio, ele possui também dificuldades acentuadas em dormir, devido à adrenalina. É possível viver nesta fase do estresse, desde que se saiba colocar limites a nós próprios, não passando para os próximos estágios.

A segunda fase é a da “resistência”: em que a pessoa automaticamente tenta lidar com os seus estressores de modo a manter sua homeostase interna. O sono é normalizado. No trabalho, não consegue ter novas ideias. O corpo se sente cansado, mesmo tendo dormido bem. A memória apresenta falhas e a pessoa fica repetindo o mesmo assunto, reclamando e sendo tediosa. Neste momento, ela mesma precisa buscar um equilíbrio em sua vida (pessoal e profissional) para conseguir melhorar.

A terceira fase é a da “quase exaustão”: se os fatores estressantes persistirem em frequência ou intensidade, há uma quebra na resistência da pessoa e ela passa à fase de quase-exaustão. As consequências com o corpo são de cansaço e com a sensação de desgaste. A memória é muito afetada e a pessoa esquece fatos corriqueiros. Doenças

³ (Informação oral) Palestra realizada na Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial para o Lidercom – Grupo de Liderança da Comunicação em 19 de julho de 2018.

começam a surgir e todo o organismo se sente mal. A ansiedade também surge passa a ser sentida quase todo dia. Em relação ao humor, a vida começa a perder o brilho, a pessoa não quer se socializar, não sente vontade de aceitar convites ou fazê-los. Considera tudo muito sem graça e as pessoas tediosas. No trabalho há grande perda de produtividade.

Já a quarta fase é a “exaustão”: nesta fase o processo do adoecimento se inicia e os órgãos que possuem uma maior vulnerabilidade genética ou adquirida passam a mostrar sinais de deterioração. As consequências dessa fase são: a pessoa dorme pouco, acorda muito cedo e não se sente revigorada pelo sono. No trabalho não consegue mais trabalhar, não produz, não consegue se concentrar nem tomar decisões. Perde-se o interesse pelas atividades e responsabilidades do trabalho. O corpo sente-se desgastado e cansado.

Doenças graves podem ocorrer nesta fase como a depressão, úlceras, pressão alta, diabetes, enfarte, psoríase etc. Não há mais como resistir ao estresse, sozinha. A pessoa necessita de ajuda médica e psicológica para se curar. Em relação ao humor, ela não se socializa, foge dos amigos, não vai a festas, perde o senso de humor e fica apático. Muitas pessoas têm vontade de morrer quando chegam a esta fase, com a redução da motivação, acha que tudo vai dar errado e ela fica extremamente irritada.

Isso acontece porque, quando se está neste nível de estresse, o corpo entra em marcha acelerada enquanto uma enxurrada de hormônios se prepara para entrar em guerra e o foco fixa-se nas perturbações. Assim, tudo que não são essas dores frustrantes e aflitivas, fica em segundo plano ou esquecido (GOLEMAN, 2013).

Gaulejac (2007, p.205) pontua o aparecimento de possíveis perturbações somáticas e psicossomáticas que os médicos classificam em cinco categorias que podem possuir ligação e ser consequência de auto-exploração no trabalho: a) perturbações psíquicas: crises de angústia, fobias, estados de pânico, insônias; b) perturbações digestivas: úlceras gástricas, câibras epigástricas, reticolites ulcero-hemorragicas; c) perturbações dermatológicas: psoríase, eczemas, crises de urticária; d) perturbações cardiovasculares: infartos do miocárdio; e) perturbações comportamentais: enxaqueca, tabagismo, violências físicas, alcoolismo, suicídios etc.

Essas perturbações podem ser geradas por ansiedades por aqueles trabalhadores que, imaginaram que elas lhes foram atribuídas por seus próprios feitos e desfeitos, na medida em que procuraram (e certamente encontraram) alguns erros cometidos ao longo de suas vidas, os quais Bauman (2004, p. 78-79) elenca como: “pouca autoconfiança,

autoproteção ou auto adestramento, porém mais provavelmente, falta de flexibilidade, apelo demasiado a velhas rotinas, pessoas ou lugares, carência de entusiasmo por mudanças”.

Além disso, ele fala em falta de vigília e cuidado por si mesmo, falta de atenção à capacidade interior para o prazer e a satisfação, assim como depender menos dos outros e dar menos consideração às demandas destes, sem conseguir um bom distanciamento e sobriedade ao fazer o balanço das expectativas razoáveis de ganhos e das perspectivas realistas de perdas (BAUMAN, 2004, p. 78-79). Sendo assim, essas dores todas podem também estar refletidas em uma busca interminável por uma felicidade, a qual acaba se tonando um peso por nunca ser atingida.

3.1.5. A interminável busca da felicidade e a desumanização

A felicidade está virando um peso: uma fonte terrível de ansiedade, estresse e depressão. Essas dores do século XXI são os males de uma sociedade que decidiu ser feliz a todo e a qualquer preço. Muitos indivíduos forçam demais para demonstrar felicidade aos outros (nem sempre verdadeira) e sofrendo, em seu interior, por causa disso.

Em um contexto das aparências, muitas pessoas utilizam-se dos meios digitais para dizerem ao mundo que sua vida é perfeita e feliz, mesmo que estas falas sejam apenas sua realidade editada e modificada. A felicidade é um valor imposto pela sociedade e potencialmente é, também, uma grande ameaçadora para o impacto no bem-estar, ainda mais quando a rotina entorpece.

Para Eduardo Gianetti (2002), o grande divisor de águas no tocante à evolução da noção de progresso civilizatório e do seu impacto sobre a felicidade humana deu-se no iluminismo europeu do século XVIII, na “era da razão”. “A equação fundamental do iluminismo europeu pressupunha a existência de uma espécie de harmonia preestabelecida entre o progresso da civilização e o aumento da felicidade” (GIANETTI, 2002, p. 11).

Este pensamento se formou porque aparentemente pode parecer óbvio pensar que quanto mais progressos e riquezas, mais felizes as pessoas serão. O iluminismo trouxe, por exemplo, grande avanço para o saber científico, o domínio da natureza pela tecnologia, um aumento exponencial da produtividade, a emancipação de opressões religiosas e o aprimoramento intelectual e moral dos homens por meio da educação e de

novas leis. Ou seja, um cenário em que “tudo prometia uma supersafra do bem-estar”. Mas a “estrada da razão e da virtude leva ao regaço da felicidade” (GIANETTI, 2002, p. 13).

Afinal, o que as pessoas mais desejam, não importa o contexto em que vivam? Elas não querem produzir mais e mais e sofrer pressões e desafetos para isso. Querem ser felizes. “A produção é importante porque você provê a base material para a felicidade. Mas ela constitui apenas os meios, não o fim” (HARARI, 2016, p.41).

Por esta razão, pensadores e economistas defendem suplementar, ou mesmo substituir, o PIB pelo FIB – Felicidade Interna Bruta. Em seus estudos, Goleman (2013), aponta para o fato que dados econômicos globais mostram que, mesmo que um país alcance um nível modesto de renda (pelo menos o suficiente para suas necessidades básicas), não há qualquer relação entre felicidade e riqueza. Pelo contrário, são questões individuais e “intangíveis como relações afetuosas com pessoas que amamos e atividades significativas que tornam as pessoas muito mais felizes do que, digamos, fazer compras ou trabalhar” (GOLEMAN, 2013, p.197).

Refletindo sobre este aspecto sobre o século XXI, é possível enxergar razões pelas quais, mesmo vivendo em um contexto de abundâncias, alto desenvolvimento tecnológico e medicinal, ainda há questões problemáticas sobre possíveis relacionamentos superficiais e falta de sentidos em atividades diárias. O bem-estar parece ainda não ser dessa era, em que se encontram tantas razões para as dores. Ao menos que se construa uma nova realidade que as minimize.

Pela primeira vez na história, de maneira global, hoje os registros de morte são de “mais pessoas que comeram demais do que de menos, mais pessoas morrem de velhice do que de doenças infecciosas; e mais pessoas cometem suicídio do que todas as que, somadas, são mortas por soldados, terroristas e criminosos” (HARARI, 2016, p.12). Temos mais desenvolvimentos, tecnologias e menos guerras, mas ainda temos uma má qualidade em nossos relacionamentos.

Por isso, vale discutir que, por mais que um contexto traga inúmeras transformações – positivas e negativas, que influenciam a maneira dos indivíduos viverem um momento, são as pessoas, elas mesmas que podem fazer a diferença em suas vidas. O bem-estar e a felicidade dependem de muitos microfatores: as relações com outras pessoas, seus talentos especiais, suas incapacidades, sua propensão a doenças, oportunidades em sua vida, as suas liberdades e as responsabilidades de cada um por suas preferências, gostos e maneiras de sentir o mundo. Seria impossível

encontrar um denominador comum de sentimentos, pois cada pessoa tem suas oportunidades, influências, força de vontade e necessidades (SEN, 2010).

Além disso, a felicidade é muito inconstante. Podemos ter nossos pensamentos positivos, nossas razões e emoções individuais que nos trazem a sensação de bem-estar, mas pelo contexto complexo e metapórico:

Vez por outra, entretanto, desabam sobre o mundo acontecimentos que sacodem e alteram o nosso sentido de prioridades: preocupações habituais murcham, possibilidades relegadas ganham viço. Novos ângulos e desafios se oferecem. O choque do inesperado subverte, ainda que por tempo limitado, a constelação dos valores que nos governam (GIANETTI, 2002, p. 6).

Mesmo cada um tendo suas razões e sentimentos, são seres humanos, com tetos psicológicos e biológicos que regem sua existência e que colocam em si um “teto de vidro da felicidade”. É impossível um ser humano ser sempre feliz, é possível apenas estar feliz em determinadas circunstâncias e acontecimentos. Harari (2016, p. 43) conta que “no nível psicológico, a felicidade depende mais de expectativas individuais, do que de condições objetivas”.

Não ficamos satisfeitos com uma existência pacífica e próspera. E por este aspecto de nossas mentes é que muitas vezes nos frustramos, porque nosso contentamento resulta de a realidade corresponder a nossas expectativas e nem sempre nossas escolhas são controláveis e no nível do possível. Além disso, Harari (2016) alerta sobre uma notícia pior. Pois, mesmo que conquistemos algo que nos traga alegria,

à medida que as condições melhoram, nossas expectativas inflam. Melhoras dramáticas nas condições, como as que a humanidade vem experimentando em décadas recentes, se traduzem em expectativas maiores e não em mais contentamento. Se não fizermos alguma coisa quanto a isso, ficaremos insatisfeitos também com nossas conquistas futuras. (HARARI, 2016, p. 43-44)

Sendo assim, todas estas dores do século XXI, resultam de incongruências entre as nossas vontades e os nossos desejos contra os acontecimentos do contexto e de como isso nos afeta. Como lidar com tamanha discrepância entre nossas aspirações e a nossa realidade? Ou trocamos de desejos ou tentamos transformar as circunstâncias para realizarmos o que pretendemos e atendemos as nossas vontades. Uma espécie de domínio sobre os nossos prazeres e dores.

No nível biológico, tanto nossas expectativas como nossa felicidade, são determinadas mais pela bioquímica do que pela situação econômica, social ou política. Segundo as ciências biológicas, os prazeres e as dores não são mais do que sensações corporais balanceadas de maneiras diferentes, de forma que “nunca reagimos a acontecimentos no mundo exterior, somente a sensações que ocorrem em nosso corpo” (HARARI, 2016, p. 44).

Biologicamente, o nosso corpo reage a uma tempestade de sensações internas. “Arrepios percorrem sua espinha de cima a baixo, ondas de eletricidade varrem seu corpo, e a sensação é de que você está se dissolvendo em milhões de bolas de energia em plena explosão” (HARARI, 2016, p. 45). Porém, por essas sensações, para o autor, a situação pode trazer mais dores, pois, como foi discutido, não ficamos satisfeitos. Sempre queremos mais e melhor.

Se alguém ganha de forma repentina uma promoção e um aumento de salário no trabalho, por exemplo, as agradáveis sensações que sente ao ouvir a notícia desaparecem em poucas horas, de forma que pensa que, caso queira experimentar novamente aquelas sensações positivas, terá que conseguir outra promoção. E depois outra. Caso não consiga, pode sentir uma dor maior ainda, caso não tivesse recebido aquela primeira promoção. Para Harari (2016), essa é a maior falha da evolução.

O sistema bioquímico recompensa ações que levam à sobrevivência e à reprodução com sensações agradáveis e não para promover a felicidade. Por isso, no desejo de sentir novas sensações que lhes dê prazer todos os dias, para o bem ou para o mal, “uma porcentagem crescente da população toma remédios psiquiátricos regularmente, não apenas para curar doenças mentais debilitantes, mas também para enfrentar depressões mais corriqueiras e melancolias ocasionais” (HARARI, 2016, p. 47). Porém, alguns destes “remédios maravilhosos parecem produzir moléstias e sofrimentos não menos numerosos e comprovadamente mais agudos do que aqueles que prometiam curar” (BAUMAN, 2004, p.64).

Para sentir esse prazer que não há no mundo real, mas que o remédio é capaz de produzir. Não importa, portanto, quantas sensações de bem-aventurança ou excitação alguém possa experimentar – elas sempre serão insuficientes (...) Se eu identificar felicidade como sensações prazerosas passageiras e ansiar por experimentá-las mais e mais, não terei escolha senão a de buscá-las constantemente. (HARARI, 2016, p. 50)

Rolnik (1997b, p.30) discute também estas questões, refletindo que “para preencher o vazio há drogas da indústria farmacêutica, a droga oferecida pela tv e a

droga da literatura de auto ajuda – pílulas mágicas a que recorreremos”, sendo que se aprofunda:

Trata-se de uma droga disponível em profusão no mercado da mídia, sob todas as formas e para todos os gostos: são as miragens de personagens globalizados, vencedores e invencíveis, envoltos por uma aura de incansável glamour, que habitam as etéreas ondas sonoras e visuais da mídia; personagens que parecem pairar acima das turbulências do vivo e da finitude de suas figuras. (ROLNIK, 1997b, p. 30)

As sensações prazerosas desaparecem tão rapidamente quanto emergem, isso significa que constantemente as pessoas podem querer buscar essas pílulas mágicas. No caso da solução bioquímica, a qual desenvolve “produtos e tratamentos que vão oferecer aos humanos um fluxo sem fim de sensações prazerosas” (HARARI, 2016, p.50), faz com que os homens tentem aprimorar suas ferramentas externas: melhorar seus corpos e mentes, artificialmente, para que, “no século XXI, o terceiro grande projeto da humanidade será adquirir poderes divinos de criação e destruição e elevar o Homo sapiens à condição de Homo deus” (HARARI, 2016, p. 55).

Assim, ao invés de reduzir os anseios por sensações prazerosas, sem conferir a elas o controle de nossas vidas, busca-se um poder que é desumano. “Na busca de saúde, felicidade e poder, os humanos modificarão primeiro uma de suas características, depois outra, e outra, até não serem mais humanos” (HARARI, 2016, p.57). Uma desumanização.

3.2. O desencantamento da comunicação em organizações

O suposto desencantamento da comunicação no âmbito das organizações, resultado deste contexto de mudanças no mundo, pode ser comparado ao reflexo do que Max Weber (2004) abordou como o desencantamento do mundo, ou seja, “processo pelo qual as coisas concretas deixaram de ser transsubstanciações do divino, do sagrado e foram absorvidas pela lógica da produção industrial e transformadas em produtos mercantis” (CONTRERA; BAITELLO, 2010, p.102). Para os autores, o caráter autorreferente da tecnologia se apresenta em todo o sistema ideológico, o qual “enlouqueceu”, inclusive pela falta de capacidade de interagir com outras esferas da existência, tais como o sentimento, a intuição, o devaneio e o sonho (CONTRERA; BAITELLO, 2010).

O desencantamento do mundo na visão weberiana, resgatada por Bendassolli (2007) reflete que, não havendo mais uma magia que decidia o destino humano, o indivíduo encontra-se perante uma racionalização que o deixa em constante instabilidade e com a responsabilidade ética das suas próprias escolhas: objetivas e constantes, dadas as mudanças constantes do mundo e as inúmeras informações superficiais lançadas a todo o momento. Decisões em curto prazo, que não exigem comprometimento, sacrifícios e lealdades, já que nada possui um sentido muito claro, há muitas oportunidades e tudo é efêmero.

Para Mayra Rodrigues Gomes (2001), a perda do imaginário é efeito não apenas de inflação de informação que causa anestesia, como também a substituição da percepção pela triagem da máquina, uma vez que, “aos sujeitos, substituídos por máquinas, restam essa morte do viver por mediações, porque todas as próteses, aliadas à velocidade, prejudicam a *mnese*” (GOMES, 2001, p.136), ou seja, prejudicam a memória e o imaginário, levando o homem a ter também uma prótese automática de percepções superficiais sobre um mundo fragmentado – uma desumanização.

É por esta reflexão, que Sennett (2010) aborda a questão “Como pode um ser humano desenvolver uma narrativa de uma identidade e história de vida numa sociedade composta de episódios e fragmentos?” (SENNETT, 2010, p.27). E é justamente neste ponto que a comunicação em organizações também precisa ser pensada segundo este contexto dinâmico, de reestruturações constantes, em que o longo prazo não é algo desejado, dificultando os diálogos e os relacionamentos e em que as comunicações internas também se tornaram desencantadas e objetivas, ou seja, nem positivamente afetivas, muito menos efetivas.

Um contexto fragmentado, dinâmico, efêmero, abundante, de exposição constante a mensagens desinteressantes, sem encantamento, e rapidamente transformadas em lugares-comuns através da reprodução “viralizada” de seus conteúdos, que por si só dificilmente alcançam um nível de profundidade suficiente para tocar, engajar, e produzir afetos, transformam os meios de comunicação interna e os seus produtores de conteúdos, já conformados no ritmo industrial de produção de mensagens, em grandes máquinas de produzir vazio.

Vazio esse derivado de uma ausência de uma narrativa afetiva na comunicação, ou seja, a falta de uma visão que subjaz às ideias, às práticas, aos hábitos e aos sonhos das pessoas que fazem parte de uma organização (BOFF, 2012). Afetiva no sentido de causar uma pausa, uma atenção e uma transformação no indivíduo. É por meio dessas

narrativas que se é capaz de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das suas histórias, do seu lugar como ser humano no mundo, inclusive no mundo organizacional.

Por isso, é justamente a ausência destas narrativas que colaboram para a falta de magia da comunicação, para o sentido perdido, não comunicando o cuidado, a cooperação, o respeito, a alegria, o sentido. Sentimentos perdidos, que foram substituídos por vazios baseados em histórias sem passado, assédio moral organizacional, comunicações superficiais, narrativas paradoxais, de baixa credibilidade e em todo tipo de relações insustentáveis.

Dentro desses contextos, a comunicação em organizações enfrenta o desafio de humanizar sua comunicação perante uma infraestrutura fabril e mecanizada, imersa em uma superestrutura ideológica fragmentada, o que culmina em uma desumanização de seus processos e de seus indivíduos. O que há é uma esterilidade simbólica cuja frigidez deve ser reavivada por uma nova comunicação, imune ao desenfreado fluxo informativo que exaure conteúdos e criatividade, apaga os resquícios de humanidade que refletem os homens por trás da mensagem e os distribui aos consumidores de mensagens, despreparados para uma abordagem mais profunda dos significados atribuídos.

Isso tudo significa que a velocidade das mudanças, o registro incontável da vida pelo medo da perda do presente, o enfraquecimento das relações pessoais, os excessos de informações e as multiplicidades de opções simbólicas potencializadas pelas tecnologias digitais e redes sociais, pelo mundo complexo e efêmero e a massificação das mensagens disparadas a todos os meios, fizeram com que nosso olhar ficasse turvo, como sobre uma nebulosa contínua, indiferenciada e insensível. A cegueira sobre uma comunicação interna, muitas vezes, inexistente ou imperceptível.

Para existir, a comunicação em organizações precisa compreender esta nova maneira de sentir o mundo e, a partir dessa compreensão, ser diferenciada. Ela necessita de um olhar que quebre o contínuo e o transforme em descontinuidade, em diversificação, em explicação, em representação. Ela precisa ser capaz de gerar experiências realmente profundas, que mexam com as emoções, primando a subjetividade no lugar da objetividade e da racionalidade.

Assim, como visto até agora, a cultura social e a cultura organizacional são tecidas e reorganizadas hoje no contexto da complexidade, ou seja, não devem ser assumidas como verdades absolutas e inquestionáveis, prontas e fechadas, assim como também não deveriam se impor coercitivamente sobre os indivíduos, uma vez que nessa

sociedade há mais interesse em participação pelos sujeitos e que, por isso, também exige maior transparência por parte das organizações.

As ideias de Baldissera (2008) apontam para um contexto que exige mudanças para aquelas organizações que ainda visam a comunicação em organizações como um processo técnico-informativo. Em um mundo fluido, complexo e efêmero, como este da pós-modernidade, compreende-se que a comunicação não pode ser tratada como simples transmissão de informações, dispostas excessivamente em diversos veículos como na perspectiva funcionalista/mecanicista, nem ser impassível e de caráter impositivo como na perspectiva crítica. Ela deve ser exatamente o oposto disso. Informações excessivas, geralmente objetivas e racionais, prejudicam a atenção e a retenção de conteúdos e podem não ser capazes de afetar, de produzir um sentido para as pessoas que as recebem (NASSAR, 2013) ⁴.

Dessa maneira, nesses contextos, pode-se dizer que muitas das comunicações em organizações encontram-se em crise. “Na realidade o mundo ficou pequeno e estamos sufocados de informação. Não surpreende que vivamos em crise. Todos os grandes saltos da humanidade geraram crises” (REBOUÇAS, 2010, p.186). São novos indivíduos, vivendo e interagindo em novos ambientes, mas que se encontram muitas vezes sobre velhas formas comunicacionais dentro das organizações em que trabalham. Por isso, faz-se necessária uma ressignificação do olhar do comunicador (NASSAR, 2007), inclusive ao que diz respeito àquele que pensa e realiza a comunicação interna, para que ele seja um agente de transformação do ambiente organizacional, ao invés de ser ele também um dos responsáveis por algumas destas tantas dores neste século XXI.

⁴ (informação verbal) Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereiro de 2013.

4. A COMUNICAÇÃO INTERNA SOB OS NOVOS CONTEXTOS

4.1. A comunicação interna

Diante dos acontecimentos e cenários incertos que permeiam a sociedade contemporânea, vale a reflexão sobre a relação dos objetivos da organização com os objetivos das pessoas que nela trabalham, e que vivenciam todas essas questões no ambiente de trabalho, ou seja, com a chamada comunicação interna. A comunicação interna, segundo Kunsch (2003, p. 154) “corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores da organização, permitindo seu pleno funcionamento”, sendo, portanto, um setor que deve ser planejado intencionalmente, trabalhado e repensado sobre os novos contextos e essas dores do século XXI.

A comunicação interna é a comunicação voltada para todas as pessoas que trabalham em uma organização, para que saibam dos assuntos e objetivos gerais de interesse desta, para que se motivem e para que se integrem para o alcance destes. Por isso, este tipo de comunicação deve incentivar a troca de informações e estimular experiências e diálogos. Assim como consta no Plano de Comunicação Social da Rhodia S. A., a comunicação interna é uma estratégia para “compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis” (RHODIA apud KUNSCH, 2003, p. 154).

Seguindo este pensamento da comunicação entre a organização e seus trabalhadores, Nassar e Figueiredo (1995) concordam que a comunicação interna tem o papel de manter o relacionamento com os funcionários, de forma a permitir que eles conheçam os objetivos e as estratégias da organização, bem como suas novidades organizacionais, para que seus interesses e desempenho reflitam também na imagem que os públicos externos terão da empresa, uma vez que o trabalhador é um dos porta-vozes da organização e influi diretamente na imagem e no conceito da empresa (KUNSCH, 2003). Para ser o embaixador de sua organização, ele deve entender qual causa está defendendo para poder propagar o valor que sua companhia entrega.

O fato é que se torna inconcebível a ideia de uma empresa que se comunica ‘muito para fora’ (por meio de publicidade, eventos,

assessoria de imprensa etc.) mas não olha para o próprio umbigo. Se o trabalhador não conhece a empresa na qual trabalha e não sabe qual a filosofia que a anima, torna-se difícil estabelecer metas e passar para os consumidores e a sociedade a imagem que se deseja. (NASSAR; FIGUEIREDO, 1995, p. 42)

Por isso, para Marchiori (2006), a organização não pode apenas preocupar-se com a qualidade dos produtos, serviços e tecnologia, mas também com a qualidade dos relacionamentos que ela desenvolve para com seus públicos, principalmente ao que se refere ao relacionamento com o público interno, visando a criação de um ambiente no qual informação, conhecimento e competência sejam valorizados, estimulando o comprometimento, a confiança, o sentimento de pertença, o orgulho e o autodesenvolvimento.

Essas ideias estão atreladas ao engajamento das pessoas que trabalham em uma organização de forma que, quanto mais sentido elas visualizam nos propósitos compartilhados, elas se sentem mais engajadas, melhorando seu desempenho e seu bem-estar. Não se trata de prazeres passageiros no cotidiano do trabalho como conseguir um novo cliente, finalizar um projeto atingindo suas metas ou ganhar um aumento. “O que cria motivação (interna) e engajamento (externo) é o envolvimento” (CALDEIRA, 2015, p. 147).

E esta correlação entre envolvimento, engajamento e desempenho faz parte da comunicação interna e da filosofia de negócios, articulada por Fred Hassan (apud THORNTON, 2015, p.130), que observou que “atitudes direcionam comportamento, comportamento direciona cultura, e cultura, então, fomenta a excelência na execução e sustentabilidade do alto desempenho”. De forma que a efetividade da comunicação interna: “está visceralmente atrelada à cultura organizacional. Isto porque a cultura organizacional determina a maneira como a empresa age, pensa e se comporta: como rege seus negócios, incentiva a inovação e se relaciona com os diversos *stakeholders*” (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 39).

Cultura organizacional é o reflexo da essência da organização, ou seja, sua personalidade. Ela é essencialmente experimentada por seus membros de maneira conjunta, o que sem sombra de dúvida, afeta a realidade organizacional e a forma como os grupos se comportam e validam as relações internas. (MARCHIORI, 2008b, p. 94)

O trabalhador não é uma vítima passiva da cultura, mas a rotina da empresa, interfere na dinâmica da comunicação e na forma como eles agem e reagem às questões

que surgem no cotidiano da organização. Para isso, Kalla (2005 apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 19) observa quatro possibilidades de abordagem para o processo de comunicação interna, que são determinantes para a estrutura, para a estratégia e para o foco da área: a) empresarial: quando o processo visa desenvolver competências de comunicação com as pessoas que fazem parte do ambiente da empresa; b) gerencial: quando as ações são direcionadas para ampliar a capacidade e as habilidades de comunicação de gestores; c) corporativa: quando as atividades são estabelecidas visando fornecer informações formais, como benefícios e questões administrativas; d) organizacional: quando as ações buscam traduzir propósitos organizacionais, valores, crenças, objetivos, metas.

Essa categorização é uma forma de definir algumas das possibilidades de finalidades da comunicação interna, as quais podem ser diferentes, dependendo da organização e como ela considera a importância deste tipo de comunicação. A comunicação interna pode ser realizada por fornecedores, como agências de comunicação, que criam planejamentos, campanhas, peças e conteúdos para diversas organizações para as quais elas possuem suas contas; ou por profissionais de comunicação – ou até mesmo com outra formação - alocados em departamentos na própria organização que podem ser de marketing, de recursos humanos ou um departamento próprio de comunicação, para o qual às vezes cabe realizar tanto as comunicações externas como as internas. Porém, há organizações que possuem um departamento único para esta finalidade da comunicação interna e outras que a realizam de maneira não estruturada, de maneira pontual, apenas em determinadas situações.

Algumas organizações enxergam que as comunicações internas são só aquelas pensadas e transmitidas pelos líderes aos empregados, outras organizações enxergam que a comunicação interna sempre acontece, todos os dias, de maneira informal entre todas as pessoas que circulam no ambiente organizacional. Já outras organizações enxergam que seus públicos internos são seus trabalhadores, suas famílias e a comunidade a qual seus trabalhadores fazem parte.

Algumas empresas e instituições ignoram a presença dessas comunicações e sentimentos cotidianos, mas outras aproveitam deste conhecimento para formar uma rede de comunicadores internos, com influenciadores e facilitadores. Têm aquelas que a visualizam apenas como técnicas, outras que a entendem como importantes para a estratégia do negócio.

Pensando nestas diferentes visões de cada organização sobre a importância da comunicação interna nas organizações que Cynthia Provedel (2015) organizou essas ideias em uma “matriz de maturidade” sobre a comunicação interna, pela qual pode-se compreender e avaliar em que “grau de maturidade” uma organização se encontra, pelas experiências que ela realiza em relação à comunicação com seu público interno. Pela matriz, é possível perceber como a organização utiliza essas ações para o nível tático (com suas comunicações formais, dialógicas e acompanhamento dos processos), para o nível estratégico (com suas contribuições para resultados e sentido do negócio) e para o nível político (que demonstra sua representatividade com a alta gestão, o apoio de diversos públicos, tendo relacionamento com possíveis influenciadores internos, com confiança e se possui ou não uma agenda de ações organizadas com eles).

Figura 1 – Matriz de maturidade em comunicação interna

GRAUS	TÁTICO	ESTRATÉGICO	POLÍTICO
GRAU 1 Tático: Demanda Represada	Canais pasteurizados, sem pautas e periodicidade definidas. Comunicação com Liderança é tímida. Infraestrutura insuficiente. Governança praticamente não existe. Demanda represada que começa a ter vazão.	Contribuição estratégica indireta: em torno da entrega de produtos de Comunicação ao negócio. Não faz parte do processo estratégico do negócio. Há pouco espaço para planejamento e definição de metas.	Não possui representatividade junto à alta gestão, que priorize e enderece a agenda de comunicação junto ao corpo diretivo. O reporte nem sempre contribui ativamente com direcionamento estratégico.
GRAU 2 Tático: Orientado pela Demanda	Canais segmentados por audiência e com pautas/frequência definidos. Área ainda não cria a demanda, é orientada por ela. A liderança ainda não compreende o impacto de sua Comunicação. Os processos começam a ser estruturados e área ganha mais infra.	Começa a demonstrar sua capacidade de contribuir estrategicamente para o Negócio e precisa quebrar o paradigma de atender x gerar demanda. Começa a ser envolvida nos temas de cultura e gestão da mudança	Ainda não possui representatividade junto à alta gestão, mas eventualmente tem seus temas tratados nos fóruns de alto escalão. O reporte contribui ativamente do ponto de vista tático. A área já conhece Seus stakeholders mas não conseguiu ativá-los
GRAU 3 Consultivo	Canais estão em processo de Evolução e via de mão dupla. Percebida como uma área que adiciona valor. A liderança entende seu papel na comunicação. Processos mais robustos. Começa a explorar mensuração	Faz recomendações técnicas que contribuem para a estratégia do negócio. Ainda tem dificuldade em estabelecer correspondência entre sua área e o negócio. Cultura organizacional e CI informal já são temas de atenção	Tem representatividade junto à alta gestão. Tem aliados <u>interáreas</u> . Apoio, confiança e autonomia por parte do reporte que já endereça as prioridades de comunicação e também busca interlocutores para facilitar a atuação política da área
GRAU 4 Estrategista	Canais evoluem. A área prioriza demandas. Valorizada por sua atuação estratégica. A comunicação da liderança é medida e se tornou uma competência.	Faz contribuições <u>proativas</u> às estratégias do negócio e tem leitura fina das prioridades empresariais. É acionada para contribuir com o processo de tomada de decisão da gestão. Monitora a CI informal e avalia a comunicação colaborativa.	Tem representatividade e agenda próprias junto à alta gestão com temas que alavancam e que são prioritários para o negócio. Essa agenda é compartilhada e priorizada pela liderança apoiadora da área de comunicação.
GRAU 5 Conselheiro	Questiona-se a relevância e a quantidade de canais que possui, fortalecendo cada vez mais a comunicação com a liderança entre pares e colaborativa. Líder protagoniza sua própria Comunicação.	Leitura fina das prioridades empresariais. A área é acionada e tem credibilidade para contribuir com o processo de tomada de decisão da gestão. Valoriza a comunicação informal, lateral e as conversações organizacionais	Tem papel-chave no processo de tomada de decisão, com um nível de habilidade que o torna um profundo conhecedor do Negócio. Os temas e propósitos da área são apoiados pela liderança e fazem parte da agenda do Head da organização.

Fonte: Provedel (2015, p.245)

Cada organização encontra-se, portanto, em um estágio de compreensão e possui sua própria cultura organizacional, podendo utilizar-se da comunicação interna tanto para transmitir informações da organização e de benefícios aos seus trabalhadores,

como também para persuadir em relação a uma nova conduta, uma transformação de comportamento; na conscientização de objetivos, planos e metas da organização. Além disso, pode ser utilizada para o entretenimento, com comemorações, festividades, celebrações, ritos e rituais de aniversários, datas comemorativas, reconhecimentos ou para marcar o início e/ou a finalização de projetos. Ou ainda, uma comunicação com alta visão de negócio.

Pensamentos diversos, mas que tendem a possibilitar uma comunicação mais aberta entre todos que participam da organização, para que eles sejam capazes “de ver valor para as suas carreiras e interesses de trabalho por meio da compreensão, crença e comportamento em linha com os objetivos do negócio da organização” (THORNTON, 2015, p.129), ou ainda, seguindo o autor, para “desenvolver um senso de propósito compartilhado e acompanhar veementemente este propósito a cada dia” (THORNTON, 2015, p.130).

Sendo assim, dependentemente do estágio de compreensão sobre a importância da comunicação interna em que se encontre a organização, caso ela busca realizá-la e/ou compreender sua importância, cabe aqui destacar que existem, para isso, ainda segundo Thornton (2015), tanto as comunicações internas formais como as informais.

Por formais, entendem-se os comunicados escritos, registrados, impressos ou transmitidos por canais digitais que pretendem promover o conhecimento de determinadas informações e o entendimento delas. Podem ser eles: e-mail, intranet, comunicação face a face, jornal impresso, revista, jornal mural (impresso ou eletrônico), outdoor, faixas, banners, cartazes, adesivos, site corporativo, boletim, canais digitais de vídeos, blogs, web conferência, TV corporativa. Rádio corporativa, rede digital corporativa, podcast, TV web e outras campanhas completas, que integram diversos canais simultaneamente.

Em relação aos canais formais de comunicação interna mais utilizados pelas organizações, a partir de pesquisa realizada pela agência de comunicação Ação Integrada, em 2017⁵, entrevistando 500 profissionais de comunicação interna foram:

Gestores e Colegas: Entre todos os canais pesquisados, os de maior relevância foram o contato direto, com diálogos face a face ou com reuniões, tanto com a chamada

⁵ Dados disponíveis no site da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa-sobre-comunicacao-interna-mostra-preocupacao-com-objetivos-de-negocio/>

Alta Liderança (97%), com o Gestor Imediato (96%) e com os Colegas Multiplicadores/Influenciadores (91%).

Canais digitais: o e-mail é o mais utilizado (93%), seguido de grande expressividade da Intranet (84%). Em relação as novas mídias, as maiores implantações planejadas são para a criação de aplicativos (30%) e de rede social corporativa (23%). A tendência será a de coexistência desses canais, apoiados também por newsletters. O e-mail é priorizado para comunicados oficiais e a rede social é visto para dar fluidez a toda informação de momento da empresa, com liberdade para que as pessoas atuantes nas organizações participarem também com suas opiniões e multiplicações das comunicações por meio de compartilhamento.

Canais impressos: o destaque foi para o mural impresso, que ainda mostra sua força, estando presente em 61% das empresas, contra 48% do mural digital. Porém, 22% planejam aderir ao mural digital, enquanto 4% buscam implantar ainda o mural impresso. Com o tempo, o mural digital deve ganhar espaço em relação ao impresso, mas há uma longa jornada de custos e tecnologia pelo caminho.

E, por outro lado, há as comunicações informais, como os exemplos da liderança, regras não escritas mas que são entendidas pela cultura organizacional e por decisões de gestão, abertura ou não ao diálogo, tolerância ao erro e elementos similares da comunicação diária entre as pessoas que circulam no ambiente organizacional, sejam elas face a face com colegas ou por intermédio de aparelhos, mídias ou aplicativos, como grupos e subgrupos de “Whatsapp”, em que a liderança nem mesmo participa ou saiba da existência ou a chamada “rádio peão”.

Independentemente de canais, veículos e quantidades de ações formais durante o ano, para que as finalidades da comunicação interna sejam atingidas, para Thornton (2015) é fundamental que os profissionais envolvidos neste processo, sejam capazes de transformar as informações relevantes da organização em informações de interesse para as pessoas que precisam ter conhecimento e entendimento sobre elas. Na mesma linha, para Soares e Del Gáudio (2017), comunicações em organizações são bem-sucedidos quando levam em consideração:

as **necessidades da organização** (de se comunicar, traduzindo e disseminando as estratégias, objetivos, políticas, processos e ambientação); as **expectativas das pessoas** (de compreender os rumos da organização e o papel esperado de cada um, considerando inclusive as expectativas de autorrealização, expressão e reconhecimento); e o **contexto** no qual a relação acontece. (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 21, grifo dos autores)

Isso significa que não existe um modelo único e pronto da melhor maneira de se realizar a comunicação interna. Há a possibilidade de desenvolver um modelo de pensamento, isso sim, para que ele se adeque a cada necessidade, expectativa e contexto, que são únicos e exclusivos de cada realidade de determinada organização, de cada situação e de cada indivíduo que compõe um específico grupo social que, por acaso, convive no ambiente organizacional.

Pensando ainda em contextos complexos e metapóricos, é difícil saber como a comunicação realizada vai chegar em cada uma das pessoas que a recebe, como elas serão afetadas – positiva ou negativamente. Porém, quanto mais se entender as necessidades da organização, os interesses reais das pessoas que a compõe e o contexto dessa relação, mais facilmente será possível afetá-las positivamente, pois, vale aqui ressaltar que, diversas pesquisas comprovam a importância da comunicação interna, inclusive para os negócios.

Estudos apresentados na 21ª International Public Relations Research Conference (IPRRC) ocorreu em Orlando entre os dias 8 e 10 de março de 2018⁶, demonstraram que uma equipe ciente dos propósitos da organização – e engajada por eles – possuem altos níveis de satisfação com o trabalho e isso gera mais de 300% de impacto financeiro positivo quando comparado a empresas que não possuem ações de engajamento para os seus trabalhadores.

A consultoria Watson Wyatt – Communicaton ROI Study – realizaram uma pesquisa em 2010 em que demonstrou que empresas que investiram em comunicação interna tiveram 47% a mais de retorno para seus acionistas, um crescimento observado durante cinco anos (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013).

Segundo estudo IBM 2012 Global CEO Study, analisado por Thornton (2015, p.131), demonstrou que “companhias que têm desempenho acima da média são 30% mais propensas a considerar a “abertura”, por meio da comunicação, como uma influência-chave dentro da organização.

Outros estudos realizados pelo Instituto Gallup publicados na revista Você RH e analisados por Maurício Goldstein e Fábio Betti (2013) revelaram que empresas com indivíduos altamente engajados tiveram um aumento de 342% no lucro, quando

⁶ Cobertura da Conferência, realizada por Emiliana Pomarico Ribeiro, em 2018, disponível em: <http://www.aberje.com.br/tendencias-e-pesquisas-em-relacoes-publicas-apontadas-em-conferencia-internacional/>

comparadas a outras empresas que não tiveram ações relacionados ao engajamento. Há menos turnover, menos acidentes de trabalho, resultados positivos de produtividade e lucratividade superior.

As empresas listadas entre os melhores locais para se trabalhar pela Você S.A. e pelo Great Place to Work mostram um retorno sobre o patrimônio líquido quatro pontos percentuais acima da média das 500 maiores empresas.

Uma pesquisa realizada pela agência brasileira chamada Santo Caos, especializada em engajamento, comentada por um de seus idealizadores, Jean Soldatelli (2018) em entrevista à rádio brasileira CBN, apontou que, após entrevistar mais de 900 pessoas em todo o Brasil, ele identificou que o desengajamento e o desligamento consequente deste, pode trazer prejuízos às empresas brasileiras de R\$ 12,8 bilhões (US \$ 3,6 bilhões) a cada ano.

Para isso, interpreta-se a importância da comunicação interna para os negócios, sobre a criação de um clima sinérgico entre a organização, suas políticas e todas as pessoas que fazem parte dela, adequando os canais para cada diferente grupo de profissionais existentes dentro de uma mesma organização, permitindo a formação do conhecimento e a participação dos trabalhadores, em todos os níveis, estimulando o potencial humano para fundamentar uma cultura proativa com foco no negócio e para criar uma filosofia inovadora e aberta às mudanças (TORQUATO, 2002).

4.2. Discussões sobre os conceitos de comunicação interna e de comunicação com empregados

Quando conceitos são definidos, eles nos ajudam a trazer clareza e entendimento, para que possamos estudá-los ou trabalhar sobre determinada ordem e classificação. Quando se estuda ou se trabalha na área de comunicação interna, essa definição tem sua importância, como foi visto, para delimitar que se trata de assuntos ligados à transmissão de comunicações e informações para as pessoas que trabalham em uma organização, o que contribui para o desenvolvimento e alinhamento das expectativas entre essas pessoas que circulam em um mesmo ambiente e os objetivos desta organização, engajando-os para tais finalidades. Porém, nos últimos anos, a academia tem discutido amplamente os conceitos ligados a estes estudos e práticas.

Uma primeira discussão gira em torno do próprio conceito de comunicação interna, sobretudo embasados pelos profissionais, pesquisadores e especialistas no tema,

Bruno Carramenha, Thatiana Capellano e Viviane Mansi (2013), que argumenta sobre a impossibilidade de se delimitar uma comunicação aos perímetros internos de uma organização, uma vez que, pelos novos contextos, toda e qualquer comunicação não fica restrita a fronteiras físicas de modo que, para ela, “em verdade, comunicação interna é algo que não existe. Simplesmente porque nenhuma informação, dado ou situação que ocorra dentro do perímetro de uma empresa ficará restrita aos seus muros. Isso, simplesmente, é impossível” (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 15).

É um ponto realmente importante a se considerar, principalmente quando se considera que cada indivíduo que faz parte de uma organização é um cidadão do mundo e que possui múltiplos papéis e identidades, sendo ele um multivíduo, como foi visto pelo conceito de Canevacci (2009).

Além disso, devido às tecnologias, a abrangência das comunicações que são transmitidas pela organização, expandem-se pelas pessoas que as recebem, que as disseminam em suas redes de relacionamento – presenciais e virtuais – retransmitindo-as para suas bolhas. Por isso, as pessoas que vivenciam o ambiente de trabalho provavelmente sejam os formadores de opinião “de maior credibilidade de qualquer empresa” (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 16).

Outro ponto relevante que está atrelado a este contexto é a perda de controle e de centralidade da organização na produção de suas comunicações sem fronteiras. Se por um lado, há comunicadores que estudaram e se preparam para criar comunicações oficiais para as organizações em que trabalham, zelosos na apuração dos fatos, metódicos em seguir as regras dos manuais das organizações sobre quais palavras utilizar, quais conceitos devem ficar claros, quais valores e crenças devem ser transmitidos etc., por outro lado, há incontáveis pessoas que produzem e compartilham conteúdos sobre a organização, baseados em sentimentos, achismos, afetos positivos e negativos, ou até mesmo em boatos, sem checar a veracidade deles, como as falsas notícias.

Fábio Betti (2017) refletindo sobre estes aspectos, questiona-se: como o comunicador pode acompanhar e aproveitar o que as pessoas que circulam em uma organização falam dentro dela, para com os seus colegas, e o que falam para fora dela, para amigos e familiares, com o auxílio de aplicativos digitais de conversa? Para o autor, o que existe hoje é uma comunicação interna que deve ser pensada em rede, e não apenas “aquela emitida por meia dúzia de profissionais de comunicação”, para

receptores limitados dentro dos muros físicos da organização. Para o autor, Isso não é a realidade de hoje.

Por estas questões, pode-se também refletir sobre a ideia da metáfora de uma comunicação interna simétrica de mão dupla, proposta por James Grunig (2009), na Teoria Geral de Excelência de Relações Públicas. Pensar que este conceito foi desenvolvido sobre a reflexão de que a comunicação não pode ser apenas unilateral, controladora e que impõe uma única verdade sobre a organização, é de fato, o ponto a ser considerado ainda, e especialmente, nos dias atuais. A ideia de “mão dupla”, pelos seus estudos, compreende o fato de que é preciso escutar os públicos, principalmente através de pesquisas e observações do ambiente, para entendê-los e não apenas impor comunicações a eles.

Porém, ao refletir sobre o uso das palavras “simétrico” e “mão dupla” perante os novos contextos pós-moderno, digital, complexo e metapórico, é possível perceber a grande impossibilidade de relacionamentos entre apenas - metaforicamente - “duas mãos” (um receptor e um emissor) e que ainda estas relações sejam equilibradas. Estão cada vez mais as relações nestes contextos expostos, ocorrendo em diversas dimensões conflituosas, assimétricas, repleta de afetos nada equilibrados, assim como são todas as relações humanas.

A comunicação interna entendida hoje como uma comunicação em rede, possui diversas possibilidades de caminhos, encruzilhadas, desvios, ruídos, emoções e uma multiplicidades de vozes, mãos, vias e opiniões. Tudo o que também é válido para se compreender e conseguir uma “comunicação excelente”, desde que se compreendam ao máximo e de maneira mais profunda as individualidades e as inúmeras possibilidades da comunicação circulante no ambiente organizacional, considerando sim, as escutas e as pesquisas sobre os reais interesses das pessoas de uma organização, como proposto por Grunig (2009).

Como sugestão de novo conceito, para evitar a limitação que o termo “interna” traz, devido estas reflexões, alguns autores e estudiosos estão optando pelo termo “comunicação com empregados”. Juridicamente, segundo Carramenha, Capellano e Mansi (2013), há definições acerca da nomenclatura adequada para cada tipo de relação de trabalho. Em seus estudos, a autora afirma que o termo “empregado” seria aquele que “define a pessoa física contratada de acordo com o que é determinado na consolidação das Leis do Trabalho (CLT)”. Por isso, essa opção traz, segundo o que está registrado no DECRETO-Lei 5.452/1943 o termo “empregado”, no sentido de “toda e qualquer

pessoa física que dispõe suas competências e capacidades, físicas e intelectuais, em alguma atividade produtiva e remunerada” (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 18).

Além disso, é a tradução literal da denominação em inglês do termo *employer communication*, para definir a comunicação entre o empregador e seus empregados. Na língua portuguesa, empregado é um indivíduo contratado para prestar serviços para um empregador, numa carga horária definida, mediante salário.

Porém, algumas definições colocam também um contraponto que, pelo histórico do conceito, a definição traz que esse serviço necessariamente tem de ser subordinado, qual seja, de forma que o empregado não tem autonomia para escolher a maneira como realizará o trabalho, estando sujeito às determinações do empregador, que possui um poder de comando, sendo que, de acordo com o estudioso e comentarista da CLT, Sergio Pinto Martins, a “subordinação é o aspecto da relação de emprego visto pelo lado do empregado, enquanto poder de direção é a mesma acepção vista pelo ângulo do empregador” (MARTINS, 2003, p.31).

Ainda segundo o mesmo autor, estes aspectos de subordinação se dá em diversos níveis, mas comenta sobretudo em relação à subordinação jurídica que é definida "em função da situação do contrato de trabalho, em que está (o empregado) sujeito a receber ordens, em decorrência do poder de direção do empregador, do seu poder de comando” (MARTINS, 2003, p.31).

Segundo o dicionário português Michaelis (online)⁷, o termo pode ser tanto adjetivo, para designar pessoa que se encontra em estado de assalariado e empregado ou como substantivo para designar pessoa física que presta serviços de natureza não eventual a um empregador, sob a dependência deste, mediante salário. Ou então, o termo pode designar indivíduo que presta serviços domésticos para outras pessoas, como criado ou serviçal.

O termo “empregado”, apesar destas definições na língua portuguesa é o termo mais correto para documentos oficiais, para tratar daqueles que são contratados por uma organização não pública, isso porque o termo empregado não se aplica àqueles que trabalham em cargos públicos, para os quais a definição correta é funcionário ou servidor público (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 18). Mas apenas

⁷ Definição disponível em: <https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/busca/portugues-brasileiro/empregado/>

aqueles contratados pela organização não acomodam também familiares, amigos e comunidade, os quais são também envolvidos em estudos e práticas de comunicação interna. Além disso, acaba por excluir o líder como um público importante também nas ações de comunicação interna.

Por isso, quando se iniciaram os estudos e as ações da chamada comunicação interna, o termo “empregado” gerou estranheza, exatamente pelo seu teor de subordinação e falta de autonomia deste perante um líder. Por estas reflexões, outros termos passaram a ser mais utilizados como o próprio conceito de “funcionário”, ou o de “colaborador”. Segundo o dicionário Aurélio (online)⁸, “funcionário” é aquele que tem ocupação permanente e retribuída, de forma que funcionário é ainda a expressão mais formal usada para designar a pessoa em uma relação de trabalho, visto em processos trabalhistas, documentos ou notações oficiais sobre empresas e funcionários e muito utilizado pela grande mídia, o que sugere sua formalidade, apesar deste termo ser o mais correto em empresas públicas.

Porém, há controversas em relação a estes termos também. Alguns autores acreditam que o termo “funcionário” limita o trabalhador a ser considerado como alguém que apenas é um realizador de funções, caindo na mesma questão de subordinação do termo “empregado”. Já a palavra “colaborador” é resultante do processo de liofilização organizacional, na década de 90, no Brasil, com a desregulamentações nas mais distintas esferas do mundo do trabalho, sobre o olhar crítico de Antunes (2015). Para ele, “nessa liofilizada, é necessário um “novo tipo de trabalho”, que os capitais denominam, de modo mistificado, de “colaborador”. (ANTUNES, 2015, p.127-128), o qual surgiu para contribuir com as organizações no processo de reconfiguração nas produções industriais e de serviço. O termo “colaborador” seria, então, um modo de trazer mais responsabilidade ao trabalhador que seria alguém disposto a colaborar com os objetivos e metas da organização. Porém, este termo também gera críticas, na medida que o trata como alguém 100% disposto a colaborar, independentemente de suas dores e desejos em relação ao ambiente organizacional.

Por estas definições, não será adotado aqui nestes estudos nenhum dos três termos: “funcionário”, “colaborador”, nem “empregado”. O que está presente nestas reflexões é a compreensão das afetividades positivas e negativas que circulam no

⁸ Definição disponível em: <https://www.dicio.com.br/funcionario/>

ambiente organizacional, no qual todos estão incluídos, sejam eles líderes, analistas, presidentes, prestadores de serviço, diretores, estagiários, contratados pela CLT, terceirizados, consultores, coordenadores, assistentes, gerentes, superintendentes, trabalhadores de empresas públicas e privadas, ou seja, todos os envolvidos na comunicação em uma determinada organização, independentemente de seus cargos hierárquicos, tipos de contratação ou tipos de organizações (instituições ou empresas, públicas ou privadas). E além disso, para as pessoas de suas redes, como amigos, familiares e comunidades, como foi tão amplamente discutido sobre os novos contextos.

O que é entendido aqui não é comunicação interna como sinônimo apenas de comunicação entre líderes e empregados, mas de toda a circulação das comunicações de quem faz parte de uma organização. Por isso, para não causar confusões ou estranhezas, não será utilizado o termo empregado, que pode remeter a interpretações de pessoas subordinadas, sem autonomia para participar dos processos – o que é justamente a ideia oposta tratada nestas páginas – que tentarão refletir sobre novas possibilidades de comunicação. Essas probabilidades englobam todas as pessoas que circulam no ambiente de uma organização, reconhecendo que elas possuem potenciais para participar de maneira formal e informal do processo de comunicação – e que ambas as formas devem ser consideradas pelos profissionais de comunicação.

Se as discussões são em torno da questão de que não é possível mais chamar a comunicação interna assim por este conceito limitar a comunicação que é feita apenas no interior dos muros da organização, não se pode também atrelar esta comunicação apenas aqueles contratados segundo a CLT, continuando a limitá-la, já que circundam pelo ambiente de trabalho inúmeras pessoas em seus mais diversos papéis, as quais captam as comunicações em relação à organização, replicando-as para as suas redes.

Além disso, se a busca é por uma comunicação mais inclusiva, aberta ao diálogo, ao entendimento do outro, dos seus talentos, para a diminuição das dores do século XXI, isso não será através de uma separação entre líderes e empregados/subordinados, o que traz a ideia de que estes apenas devem seguir as ordens sobre o que é mandado e comunicado por aqueles. Pelo contrário, será tratado aqui que todos possuem suas potencialidades, histórias e poder para co-criar a comunicação. E isso que deve ser valorizado pelos profissionais da comunicação em organizações.

Por todas estas reflexões, será utilizado o termo comunicação em organizações e ainda, em alguns casos, a utilização ainda do termo comunicação interna, por questões de classificação acadêmica, entendidas no mundo das organizações. Em relação às

pessoas que trabalham e circulam dentro do ambiente da organização, serão tratadas como trabalhadores e, em algumas situações, como trabalhadores e suas redes.

4.3. O novo sentir do gestor de comunicação em organizações e das pessoas envolvidas no processo

Ministrando cursos há 4 anos na Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, para gestores de comunicação, sempre início as conversas perguntando: “Como se sentem no dia a dia do trabalho?”, solicitando que registrem seus sentimentos e percepções no papel e depois discutam com a sala. A pergunta seguinte é: “Por que acham que se sentem assim?”. As respostas mais relevantes, de cerca de 200 profissionais que passaram pelos cursos são:

Figura 2 – Como se sentem no dia a dia de trabalho?

Fonte: formulado pela autora da tese

Figura 3 - Por que acham que se sentem assim?

Fonte: formulado pela autora da tese

As respostas espontâneas são mais negativas que positivas e quando pergunto porque se sentem assim, as justificativas são em sua maioria para as questões negativas. Acredito que essas respostas sejam reflexo das chamadas, de forma metafórica, as dores do século XXI, potencializadas com as questões de hiperconexão, imediatismo e auto pressão, para obtenção de um alto desempenho para chegar a metas, para as quais, como eles mesmos dizem nas suas discussões durante os cursos, muitas vezes, sem um sentido muito claro. Como foi visto no capítulo anterior, “as evoluções tecnológicas poderiam libertar o homem do trabalho. Elas parecem, ao contrário, colocá-los sob pressão psíquica” (GAULEJAC, 2007, p. 217), contribuindo ainda mais para estas respostas.

Quando são questionados sobre “Por que acham que se sentem assim?”, as suas falas começam a moldar uma realidade nas organizações que faz entender uma conexão entre seus sentimentos e algumas faltas que sentem em seus cotidianos. Vazios estes que atrapalham para uma comunicação mais efetiva e que afetam diretamente nos sentimentos dos gestores.

4.3.1. Falta de propósitos, de sentidos e de incentivo para inovação

Pelas respostas, os gestores sentem falta de propósitos e de sentidos em algumas de suas ações de comunicação, normalmente quando essas ações estão ligadas às comunicações protocolares, que seguem diversos saberes práticos que demonstram ter como finalidade modelar comportamentos, orientar processos, estabelecer procedimentos e normas de funcionamento, sem espaço para inovação, apesar de lhes exigirem novas ideias a cada reunião que realizam.

Os gestores enxergam que, em determinadas situações, sentem-se obrigados a seguir um padrão, de acordo com as normas organizacionais, o que reflete certo conflito:

Nessa perspectiva, os conflitos são considerados como disfunções. O próprio termo disfunção subentende a existência de uma norma de funcionamento apresentada como ideal, mas esse ideal raramente é questionado, como se fosse absoluto, porque é o objeto de uma aceitação tácita, considerável como indiscutível. (GAULEJAC, 2007, p. 74)

Mas uma comunicação interna bem-sucedida vai muito além do envio de e-mails. Segundo discussões, frases como “às vezes, são comunicações impostas pela matriz de origem estrangeira, que manda as comunicações já prontas, e que temos que traduzir e replicar” são bem corriqueiras. E outro gestor ainda rebate: “às vezes somos obrigados a enviar em inglês mesmo, mas sabemos que há pessoas que não são fluentes e que vão deletar e até se sentir excluídas”. E esse sentimento de conflito e de impotência surge, tendo eles que se submeterem a enviar e-mails, sem considerar as diferenças culturais e sem espaço para criar algo diferente ou adaptável, que realmente poderia ser efetivo.

Muitas vezes, o que é pensado de maneira diferente da já feita tradicionalmente, segundo as normas da organização, são criatividade barradas na hora da sua concretização, de forma que, ao inibir suas ideias e atitudes, isso “dificulta ou até elimina a possibilidade das pessoas criarem ou inovarem, bem como de desenvolverem e transformar a si mesmas” (CALDAS SILVA, 2010, p.205), o que causa sentimentos como frustração, estresse, angústia e cansaço.

Dessa maneira, não há tempo para o desenvolvimento das potencialidades humanas, para o autoconhecimento, a autenticidade, a liberdade de saberes e de

escolhas, a criatividade, a autorrealização, o autodesenvolvimento, a sensibilidade, a intuição e a autotranscendência (SOARES, 2007).

Os desejos, os sentidos e os sentimentos não possuem espaço, já que a lógica do curto-prazo e da substituição de empregos por projetos não permitem que se consolidem comprometimentos e nem o amadurecimento da confiança (SENNETT, 2010). Até mesmo porque “chefe, empresa, divisão de trabalho, organograma, filosofia da organização acabam tomando o lugar do desejo” (MOTTA, 1991, p.9).

E isso também ocorre devido às instituições que vivem se desfazendo e perante projetos continuamente reprojatados, de acordo com a racionalidade e a objetividade, exigidas para retornos impacientes de resultados, que limitam as possibilidades de expressões criativas das pessoas que trabalham na organização:

Assim como a organização é possibilidade de realização profissional/satisfação/prazer, também é portadora de sofrimento; os sujeitos sentem a necessidade de pertencimento, mas há o exercício de poder sobre eles, gerando algum nível de submissão; há o desejo de criar e as normas que limitam as suas possibilidades criativas. (BALDISSERA, 2010, p.66)

Os gestores discutem que também não enxergam sentido quando, apesar de seus cargos gerenciais, em equipes reduzidas, em média de duas a três pessoas para grandes empresas e instituições, muito do seu cotidiano ainda é calculado em metas de dados numéricos, como, por exemplo: número de postagens na intranet por semana, materiais a serem impressos, número de matérias no boletim ou na tv corporativa etc., ou seja, não entendem o sentido do pedido por uma comunicação mais estratégica, quando, na verdade, são cobrados mais pelos seus resultados do nível tático/operacional, em que precisam dedicar seu tempo pensando mais em quantidade e em canais, do que de fato na efetividade das ações e dos conteúdos para aqueles que as recebem.

Atrelado a isso, há a questão de que a área é vista, muitas vezes, por outras áreas da organização, citado por muitos dos gestores, como “passadora de e-mails”. Isso significa que, as informações que as diversas áreas que compõem uma organização querem transmitir para as pessoas que circulam no ambiente organizacional, solicitam para que a área envie um e-mail a todos, sem considerar os já excessivos disparos cotidianos de informações e sem pensar nas estratégias da área: “Muitas vezes, o e-mail já vem pronto da outra área, pedindo para que a gente faça o disparo, assim, do jeito que está, para todo mundo”. E ainda há complementações: “É o famoso pensamento de área pastelaria: pediu, acha que a gente faz na hora”.

Também sentem uma falta de sentido quando, apesar das pesquisas mostrarem o quanto o engajamento das pessoas em um ambiente organizacional contribui para seus resultados financeiros e de bem-estar entre os trabalhadores, a comunicação realizada para este público, ainda é vista, em alguns casos, como supérflua, não recebendo orçamento suficiente para suas ações e sendo a primeira a ser cortada em casos de crises. Sendo que o orçamento também é visto como uma forma de incentivo para a criação de ações inovadoras – o que não ocorre na maioria das organizações dos profissionais entrevistados.

4.3.2. Falta de reconhecimento, de tempo e a desregulação de suas vidas

Um outro ponto levantado por eles é a falta de reconhecimento. Para Gaulejac (2007, p. 21), o discurso das organizações para os gestores, pensando aqui sobretudo em relação aos gestores de comunicação interna, são discursos de prazer, em que ela promete compartilhar com o indivíduo o seu sucesso. Mas o fato é que este sucesso pode ser apenas temporário em um universo em que a competição obriga a proezas constantemente renovadas.

O sistema gerencialista suscita um modelo de personalidade narcísica, agressivo, pragmático, sem estados de alma, centrado sobre a ação e não tanto sobre a reflexão, pronto a tudo para ter sucesso. (...) Ele (o gestor) acredita que esta (a organização) irá poder satisfazer seus próprios fantasmas, particularmente a megalomania de ser o mais forte, o maior, o mais poderoso. Mas o exercício do poder tem seu reverso: a angústia pela perda de objeto. Angústia arcaica, que revela o medo de perder o amor do ser amado. Daí uma tensão permanente para continuar à altura de suas exigências. (GAULEJAC, 2007, p 221)

É por causa deste sistema que surge o *burnout*, como foi visto no capítulo anterior e que se reflete na fala dos gestores, o qual sobrevém quando eles estão se esforçando demasiadamente para atingir um fim irrealizável. E, como consequência disso, sentem-se em estado de vitimização: “não aguento mais, estou esgotado, não tenho mais tempo para mim”.

Como ele jamais pode estar à altura dos desempenhos esperados, ele se vê como incapaz, incompetente ou insuficientemente motivado. É ele que se torna responsável pelos defeitos do sistema (DUJARIER, 2004 apud GAULEJAC, 2007, p. 125). É preciso que ele suporte um universo paradoxal sem, no entanto, afundar na loucura. O

menor dos paradoxos é que pedem que ele seja autônomo em um mundo hipercoercitivo, focado em um mundo hiperconectado, criativo em um mundo hiperracional. Assim, os gestores se colocam no nível psicológico em termos de insegurança, de sofrimento psíquico, de esgotamento profissional, de perturbações psicossomáticas, de depressões nervosas e de uma busca por sentidos e reconhecimentos.

O resultado disso é uma violenta busca por um reconhecimento que não ocorre, porque a distância entre as recompensas esperadas e as retribuições efetivas da organização, especificamente ligadas à comunicação interna, são inconsonantes e, muitas vezes, nem fazem parte da estratégia ou da cultura da organização, já que em muitos casos ela não entra na contabilização dos lucros obtidos.

Esse sistema incentiva forma de competições e de diferenciações por desempenho, com pequenas recompensas – que não podem ser comparadas ao reconhecimento esperado porque são pequenas doses de uma suposta liberdade. Isso gera a vulnerabilidade e uma permanente insegurança, o que favorece a autoacusação:

Mais responsabilidade e, portanto, mais poder; o que os anglo-saxões chamam de *empowerment* torna-o responsável por aquilo que ele faz (...) daí uma pressão, pelo tempo, pelos resultados, mas também pelo medo, que tem consequências terríveis. Ele gera comportamentos de adição, estresse cultural, sentimento de invasão, contra o qual é difícil de se defender, e sofrimentos que o indivíduo esconde; do contrário, se fossem expressos, ele ficaria visado. GAULEJAC, 2007, p 217 -218)

E este é mais um sentimento dos gestores de comunicações em organizações expressos por suas respostas, o medo do fracasso, do desligamento, de ser substituído. Para o autor, decorrente de uma falência de éticas do trabalho tradicional, quanto mais poder, mais flexibilidade, mais de uma suposta liberdade e mais mal-estar. Isso porque, neste ciclo, muitos gestores sentem que, para atender ao funcionamento da organização, segundo o individualismo da sua tão somente responsabilidade, precisam passar por: horários irregulares, trabalho noturno, desorganização da vida familiar e de seus ritmos biológicos, por medo de ficar visado e até ser dispensado por causa disso.

Essa suposta liberdade se traduz, portanto, por uma desregulamentação, inscrevendo-se diretamente em suas vidas cotidianas. A questão é que a “gestão se perverte quando favorece uma visão do mundo na qual o humano se torna um recurso a serviço da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 67), de forma que:

afirmar que o humano é um fator da empresa leva a operar uma inversão das relações entre o econômico e o social. De fato, é a empresa, como construção social, que é uma produção humana, e não o inverso. Temos aqui uma confusão das causalidades, expressão suplementar da primazia concedida à racionalidade dos meios sobre as finalidades. (GAULEJAC, 2007, p. 80)

Criada por engenheiros, a gestão foi por muito tempo dominada por uma concepção física da empresa, representada como um conjunto mecânico, lógico, racional e sistemático. Para Gaulejac (2007, p. 67), “a gestão apresenta-se como pragmática e, portanto, não ideológica, fundada sobre a eficácia da ação, mais do que sobre a pertinência das ideias”, por isso, acaba por focar mais em metas numéricas do que nos conteúdos e suas efetividades e aparenta preocupações que não integram o fator humano, as interações, as subjetividades e as complexidades. Neste processo, para atingir resultados numéricos, aparecem no processo a falta de definição de prioridades, o excesso de atividades e o pouco tempo para se pensar estratégias mais humanas ao invés de simplesmente seguir sistemas.

Segundo este pensamento racional, muitas organizações consideram os indivíduos como seus recursos, ou seja, um fator essencial para o seu desenvolvimento. Nesse universo, para Gaulejac (2007), as etnias psíquicas e cognitivas são transformadas em capital, em força de trabalho. De forma que, para este indivíduo “não resta mais nem tempo, nem força, nem disponibilidade para outra coisa: para encontrar o sentido das palavras, o sentido de seu desejo, inventar uma existência para si mesmo” (GAULEJAC, 2007, p. 180).

E por isso, vale aqui discutir um dos pontos mais importantes levantado por eles, o mais citado por todos: a falta de tempo, tanto em relação as suas atividades cotidianas no trabalho, como em relação ao tempo para estarem com suas famílias, amigos e pessoas que estimam. Por isso, uma porcentagem tão significativa dos gestores de comunicação interna alega que, se pudessem (se realmente tivessem essa relativa liberdade), preferiam passar mais tempo com as pessoas que amam e aproveitar seu tempo com mais lazer, do que com mais trabalho.

O que seria sentir no trabalho um sentido? O que acontece, aparentemente pelos pensamentos de Antunes (2015, p. 133), é que “uma vida cheia de sentido fora do trabalho supõe uma vida dotada de sentido dentro do trabalho”. Isso porque, para o autor, o quando há sentido dentro do trabalho, ou seja, quando o trabalhador encontra em suas atividades profissionais um sentido para sua própria vida, como parte de sua identidade, isso gera para ele um sentido fora do trabalho também.

A conexão trabalho-identidade tem sofrido importantes transformações, por causa da precariedade do significado do trabalho nos dias atuais. O significado aparece quando há motivação e engajamento, quando se entende o que se faz se percebe que os resultados do trabalho geram algo maior e mais importante tanto para si próprio como para a sociedade. “Nas palavras da pesquisadora norte-americana Tammy Ericson (apud CALDEIRA, 2015, p. 147), *meaning is the new money* (significado é a nova remuneração).

Nos modelos tradicionais, tínhamos que as organizações não eram “simplesmente locais de trabalho, mas lugares importantes para o desenvolvimento da identidade humana” (MUMBY, 2010, p. 19), e que o trabalho era “objetivo de identificação e amor, fonte de prazer e energia. O indivíduo tornava-se dependente. Ele precisava da organização não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de identidade” (MOTTA, 1991, p.9). Ideias que podem ser complementadas por Álvaro Tamayo (2005), que diz que as organizações deveriam constituir:

o lugar privilegiado onde se desenvolve a identidade profissional do trabalhador e o ambiente social onde a pessoa se realiza do ponto de vista pessoal, social e profissional. Grande parte da felicidade de uma pessoa é construída no ambiente do trabalho. É evidente que a identidade, a realização e a felicidade não poderiam ser alcançadas se a pessoa não pudesse atingir na organização as metas fundamentais da sua existência. (TAMAYO, 2005, p.169)

Para Bendassolli (2007, p.223), o trabalho como sujeito⁹ era uma instância pela qual os indivíduos se tornavam quem eles eram. Essa importância da identidade do homem pelo trabalho se deu quando o sujeito racional de Descartes foi substituído pelo sujeito do trabalho de Marx, em que houve um “deslocamento do ‘eu consciente’, perscrutador e investigador para o ‘eu trabalhador’, capaz de agir sobre o mundo e de se externalizar mediante sua obra” (BENDASSOLLI, 2007, p.226).

Contudo, este ‘sujeito’ foi sendo pouco a pouco desmontado no decorrer da segunda metade do século XX e isso afetou diretamente a questão da identidade. Em uma realidade fragmentada, efêmera, de curtos prazos, em que há a perda do ‘sentido de si’ e o deslocamento ou descentração do sujeito (HALL, 2005), a identidade torna-se plural e, no limite, nenhuma identidade. “A crença de que a época das certezas chegou

⁹ O trabalho como sujeito, é para Bendassolli (2007), no sentido filosófico, uma categoria ou forma construída pelo entendimento para servir, por determinado tempo, com disposição transcendental, além da multiplicidade de sensações, sentimentos e experiências.

ao fim com a transposição para a pós-modernidade refere-se, pois, a uma constatação filosófica: a crença no enfraquecimento da metafísica do sujeito” (BENDASSOLLI, 2007, p. 226).

Uma vez que o trabalho corresponde à condição da própria vida, participa não apenas das suas fadigas e penas, mas também da mera felicidade com que podemos experimentar o fato de estarmos vivos. A benção ou a alegria do trabalho não é uma noção vazia (...) o trabalho é único modo de podemos também permanecer e voltar com contento no círculo prescrito pela natureza. A recompensa das fadigas e penas, embora não deixe coisa alguma atrás de si, é até mais real, menos fútil que qualquer outra forma de felicidade. Ela repousa na fertilidade da natureza, na confiança serena de que aquele que, nas fadigas e penas, fez sua parte, permanece uma parte da natureza, no futuro de seus filhos e dos filhos de seus filhos. (ARENDT, 2005, p. 178)

Pelas respostas dos gestores, muitos ainda tentam achar em seus trabalhos um significado a partir da construção de suas identidades, dos propósitos que realizam em seus cotidianos – apesar das fadigas e das penas - e da busca por vínculos no ambiente organizacional. Pois, quando o único sentido do trabalho é conseguir dinheiro para pagar as contas ao final do mês, o que o trabalhador passa a sentir é justamente a falta destes outros sentidos, mais simbólicos e que estão ligados à relação trabalho-identidade, as afetividades e a humanização.

4.3.3. Falta de humanização e de subjetividade

Refletindo sobre o que sentem esses gestores de comunicação, como o cansaço dessa sociedade estressante, depressiva, excessiva e cheia de pressões, vale a reflexão de que as pessoas para quem as comunicações são pensadas e criadas também sentem estas dores do contexto – assim como também a falta de sentidos, a depender dos cargos e das funções que ocupam. São diferentes as suas necessidades, mas, pelo contexto, a maioria das pessoas que trabalham, sentem, principalmente uma certa falta de subjetividade e falta de humanização no ambiente de trabalho, o que afeta a maneira do sujeito ser:

Foram tão intensas as modificações, que se pode mesmo afirmar que a classe-que-vive-do-trabalho sofreu a mais aguda crise deste século, que atingiu não só a sua materialidade, mas teve profundas repercussões na sua subjetividade e, no íntimo inter-relacionamento destes níveis, afetou a sua forma de ser. (ANTUNES, 2015, p.33)

Para Antunes (2015, p. 62), há hoje maior heterogeneização, fragmentação e complexificação das pessoas que compõem um ambiente de trabalho. Ou seja, as pessoas que circulam na organização, sejam aquelas que trabalham nos espaços físicos, contratadas por horas fixas, ou aquelas que são terceirizadas, ou empreendedores parceiros, fornecedores, ou subcontratadas ou ainda aquelas que trabalham sob uma precarização exacerbada, ou trabalhadores de tempo parcial, ou ciberproletariados, conforme a sugestiva indicação de Ursula Huws (apud ANTUNES, 2015, p.127), independente de quem sejam essas pessoas, elas sofrem hoje dores específicas pelas suas condições e contratações, as quais são potencializadas pelo contexto exposto.

A fraqueza, o erro, o contratempo, a imperfeição, a dúvida, tudo aquilo que caracteriza o humano como "normal", parece que não tem mais lugar de ser no ambiente de trabalho, daí a pressão, auto pressão, suposta liberdade, ligadas ao rebaixamento salarial acentuado, perda crescente de direitos, trabalho polivalente ou multifuncional, que em verdade expressa a enorme intensificação dos ritmos, tempos e processos de trabalho, redução de equipes, falta de recursos e de orçamentos. São estes alguns exemplos do que os indivíduos que trabalham podem enfrentar em seus cotidianos, o que gera repercussões no plano organizativo, valorativo, subjetivo e, consequentemente comunicativo.

Essa fragmentação e complexidade são pensadas na hora de se criar as estratégias de comunicação para cada um destes públicos? Cada ator da organização é único e possui seus interesses, suas opiniões e suas dores. Há incompatibilidades entre satisfações, crenças, desejos, subjetividades, de forma que o que é importante para uns não é para outros, o que é qualidade para uns não é para outros, o que é certo para uns, não é para outros, o sentido de uns não é o de outros.

O contexto exige adaptações na comunicação em organizações. Apesar de tantos questionamentos sobre a importância da comunicação ser responsável como fator de humanização no ambiente organizacional, ainda o que prevalece, a partir das observações das conversas com estes gestores de comunicação durante os cursos são a racionalidade, as pressões, os modelos protocolares, os excessos de informações, que causam a perda dos afetos, dos sentidos e dos compromissos.

A quem serve a comunicação que tem sido produzida pelos gestores de comunicação? A quem faz sentido? A quem ela toca? São as mensagens apenas mais excessos em meio a demasiada informação já existente? Elas teriam diferenciais capazes de superar o déficit de atenção neste contexto altamente digital?

4.4. Novos contextos, velhas formas de comunicação interna

Sobre essas características contemporâneas e todos os aspectos destacados até agora, ao se pensar o sentir dos gestores de comunicação em organizações e dos trabalhadores que circulam no ambiente de trabalho e de suas redes perante esses novos contextos, frente às dores e as faltas observadas e discutidas, é possível notar que os processos de comunicação precisam ser repensados.

Diante de todas as características levantadas pelos contextos e pelos sentimentos das pessoas de acordo com essa nova realidade, é factível considerar uma necessidade de se repensar as formas de comunicação interna a qual circula, muitas vezes, em “culturas organizacionais sólidas”, que não condizem com as necessidades de identificação e de expressão das subjetividades dos indivíduos pós-modernos (CAPPELLANO, 2015). De fato, é um grande desafio que a comunicação interna possui nestes novos contextos, em virtude da complexidade das relações, que refletem no ambiente corporativo.

Além disso, como verificou-se, gestores de comunicação, mesmo com seus conhecimentos e experiências na área, são incumbidos, muitas vezes, em criar uma comunicação protocolar, sem tempo de considerar as discutidas dores das diferentes pessoas que fazem parte de uma organização, seus reais interesses e necessidades. São, por vezes, e-mails deletados, impressões que vão parar na lixeira sem ter sido lidas, murais – físicos ou digitais - que não são notados. E por quê?

Com tantos estudos e conhecimentos em comunicação, os gestores são apoiados pela legitimidade que é conferida pela notabilidade, pelos diplomas e pela segurança de se ter razão sobre suas ações. Mas, há regras da organização que eles, por vezes, como visto nas discussões durante os cursos, sentem a obrigação de seguir, por um lado, com seus modelos e protocolos, que acabam por gerar comunicações meramente operacionais, frias, inexpressivas, sem afetividades ou não adaptáveis para as culturas, as necessidades e os interesses dos indivíduos que deveriam entendê-las, ao serem afetados, de fato.

Talvez seja preciso para os gestores de comunicação em organizações transbordar de si mesmos, deixando de tão somente focar em suas particularidades e metas numéricas (muitas vezes objetivas, técnicas, formais, criadas para seguir regras organizacionais que quiçá, sejam, por vezes, até impossíveis de serem alcançadas, sem

muito sentido, como os próprios gestores da comunicação colocam em suas falas), para entender e dedicar um tempo e um espaço ao que os outros também vivem e sentem no século XXI.

É preciso compreender as transformações do mundo e observar que a comunicação em organizações precisa ser motivo de humanização em um ambiente racional e sem afetos, em que não há tempo e contexto para relacionamentos e interações.

Durante muito tempo, focamos no envio de mensagens de cima para baixo, restringindo-nos ao uso dos megafones das empresas para comunicar mensagens decididas por poucos e impostas a muitos. Nós nos tornamos muito profissionais em ‘enfeitar’ mensagens, segmentar audiências, controlar nossos canais e proteger os executivos de distrações, filtrando informações do dia a dia das empresas. Mas, com a chegada da web, essa zona de conforto se foi para sempre. Assim que começamos a publicar on-line, descobrimos dados inconvenientes: os nossos boletins não estavam sendo abertos e muito menos lidos e nossas mensagens cuidadosamente refinadas haviam sido ignoradas durante anos pela maioria a que eram destinadas. (WRIGHT, apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.23)

Assim, temos que a comunicação interna, em muitas das organizações, ainda visa o controle, a censura e a repressão. Não evoluíram, prevalecendo os processos informativos, protocolares em suas excessividades e produções de ruídos, de boatos, de falsas notícias e de mal-estares. Buscam a estagnação, mesmo em um contexto mutante. Não se importam com a emoção, com a produção de sentidos, com as afetividades positivas e negativas dos seus públicos, não os convidando para agir e para co-criar as comunicações da organização.

Sobre estes pensamentos, Paulo Nassar (2009b) enxerga exatamente que aquelas mensagens embasadas na dimensão instrumental da comunicação, focadas no funcionalismo e na mecanização, na automação e na lucratividade, com mensagens disparadas pelos níveis gerenciais e sem espaço para *feedbacks*, tornaram-se ineficazes. Estas seriam as mensagens quantitativas do modelo administrativo, objetivas e técnicas, para fins de produtividade e de economia de tempo, com receptores passivos, tratados como meras funções, como *business* (MATOS, 1998), as quais podem ser chamadas também de “velhas” formas de comunicação em organizações, uma vez que se tornaram ineficazes perante os novos tempos.

Seguindo este pensamento, a teoria funcionalista, aplicada à gestão, “assim como as abordagens comportamentalistas para o indivíduo, considera a organização como um dado, um sistema, uma entidade que tem um funcionamento “normal”, e cuja

finalidade é garantir sua reprodução” (GAULEJAC, 2007, p. 74), o que tem como consequência o assédio moral organizacional que foi visto como uma das possíveis dores do século XXI, a qual é comprovado pelas falas dos gestores de comunicação interna, que sentem insegurança sobre o que pode acontecer com eles, caso não sigam essas normas e, por isso, acabam seguindo regras e protocolos, continuando a realizar comunicações que, muitas vezes não possuem um sentido humano, mas apenas numérico.

Os trabalhadores são considerados como as engrenagens de uma máquina ou como os elementos de um sistema. A racionalidade instrumental consiste em pôr em ação uma panóplia impressionante de métodos e de técnicas para medir a atividade humana, transformá-la em indicadores, calibrá-la em função de parâmetros precisos, canalizá-la para responder às exigências de produtividade. (GAULEJAC, 2007, p. 75-76)

Porém, mesmo com tantos aspectos negativos da comunicação organizacional em seus excessos, imposições e insensibilidades, Kunsch (2010, p.46) nota que a dimensão predominante nas organizações ainda é a dimensão instrumental, ou seja, aquela que visa a comunicação como mais funcional e técnica, focada na transmissão de informações, dentro de uma visão linear. Para Cogo (2012b), estas reflexões apontam que:

A visão mecânica ou instrumental ainda parece predominar na área, como se estivesse tratando do simples manuseio, mais ou menos estratégico, de produção e distribuição de mídias de contato. Na verdade, esta concepção está absolutamente em questionamento numa sociedade cada vez mais em rede, consciente do poder da inteligência coletiva e da potencialidade da internet no descentramento da fonte emissora (COGO, 2012b, online).

Segundo Jorge Duarte e Graça Monteiro (2009), na maioria dos casos, a comunicação interna ainda não ocupa o seu espaço nobre nas organizações exatamente porque ainda foca em seu aspecto técnico e informacional. Falta engajamento da alta cúpula, sendo que os gestores confundem comunicar com informar e acabam utilizando a informação como instrumento de poder, não empregando os canais de forma adequada e estratégica, sem abrir espaço para o diálogo e sem demonstrar real interesse em ouvir as pessoas que são partes da organização.

Em suma, evidencia-se um cenário em que, apesar da evolução técnica e epistemológica pela qual os estudos em comunicação organizacional têm passado nos últimos anos, ao se pensar no âmbito das organizações, a comunicação interna ainda não

alcançou sua excelência, afetividade e efetividade, geralmente com profissionais que fingem saber de tudo e reclamam da fragilidade da informação (cinismo coletivo); com assessores de pouca influência na gestão; em que as políticas da área permanecem no papel e a comunicação transparente, integrada e estratégica fica apenas no discurso; não sendo capaz de gerar afetos, envolvimento e sentido (DUARTE e MONTEIRO, 2009).

Grize (1985 apud CHANLAT, 2007), concordando que reduzir a comunicação humana nas empresas a uma simples transmissão de informação, assim como é possível ver nos manuais de comportamento organizacional, inspirados pela engenharia, é elidir todo o problema do sentido e das significações. Isso significa esquecer-se de que todo o “discurso, toda palavra pronunciada ou todo documento escrito se insere em maior ou menor grau na esfera do agir, do fazer, do pensar, e do sofrimento” (CHANLAT, 2007, p.29).

Sendo assim, é preciso pensar a comunicação interna como fator de humanização das organizações (KUNSCH, 2010). Não é suficiente nos contextos atuais ser uma organização competente e sólida, ainda mais em um mundo fluido e fragmentado. O fundamental é “agitar as células cerebrais – e aquecer os corações dos públicos” (DAVENPORT e BECK, 2001, p.9).

Esse contexto é favorável para se pensar novas formas de se conseguir realizar o processo da comunicação interna: focado nas emoções, na reflexividade, na criatividade e nos desejos, tão esquecidos no contexto de mensagens desinteressantes e técnicas, que dificilmente podem alcançar um nível de profundidade suficiente para tocar, engajar e produzir afetos nas pessoas que circulam no ambiente organizacional, que acima de tudo, são pessoas com sentimentos, subjetividades e competências que podem ser trabalhadas para uma comunicação mais eficaz e uma maior satisfação para esse sujeito pós-moderno, que vive a complexidade, e não aceita verdades absolutas e inquestionáveis, prontas e fechadas, impostas pela comunicação.

Apesar de todas estas reflexões sobre os contextos da contemporaneidade, na angústia de comunicar, na rapidez da pós-modernidade e frente a tantas possibilidades proporcionadas pela multiplicidade de plataformas existentes (tradicionais e digitais), acabam-se gerando grandes quantidades de informações, padronizadas, fechadas em modelos e disparadas para todos os indivíduos, sem considerar os diferentes sujeitos integrantes/construtivos da cultura organizacional e suas histórias, memórias, desejos, crenças e sem enxergar as múltiplas oportunidades para construir e reconstruir o processo da comunicação.

Sennett (2010) organiza suas ideias sobre um contexto de capitalismo flexível, um sistema ilegível, confuso, de constantes mudanças, que exige flexibilidade. Um mundo que exige adaptações constantes perante as novas tecnologias, o mundo digital, as redes sociais, a compressão tempo/espço e as novas relações de trabalho. Essas adaptações, conseqüentemente, também sugerem uma nova forma de organização do tempo, especialmente ao que se destina ao tempo do trabalho. E isso, tem causado profundas mudanças também nas vidas, profissionais e pessoais, dos indivíduos, na sua maneira de sentir o mundo e estar nele.

Por um lado, há a pretensão em gerar ações de mudança de comportamento, buscando uma integração melhor entre a organização e seus atuantes, para que eles, afetados e engajados, contribuam para agir em prol dos objetivos organizacionais, de forma que se sintam pertencentes a esse processo.

Mas, por outro lado, o que vemos, sobretudo através dos discursos dos gestores de comunicação interna, é geralmente uma falta de espaço para o “tornar comum” por meio de diálogos, envoltos por um clima de decisões em escala e de curto prazo, baseados no agora e na impaciência por resultados, ou seja, incapazes de comportar memórias, sonhos, emoções e que acabam gerando mensagens que rogam em sua superficialidade, prejudicando os relacionamentos e as comunicações, já que nada possui um sentido muito claro, há muitas oportunidades e tudo é efêmero.

Isso reflete o enfraquecimento dos laços sociais/institucionais, causando a corrosão das lealdades, dos compromissos mútuos e, conseqüentemente, a corrosão do caráter das pessoas (SENNETT, 2010), que se encontram muitas vezes desencantadas em seus trabalhos pela falta de magia que se dilui na falta de reconhecimento do indivíduo, falta de diálogos, de subjetividade, tão necessárias para gerar motivação, envolvimento e mudanças de comportamento, dos próprios gestores de comunicação e dos trabalhadores e suas redes. A evidência é de que a conexão trabalho-identidade tem sofrido importantes transformações, por causa da precariedade do significado do trabalho nos dias atuais.

Porém, vínculos e identidades no trabalho podem estar enfraquecidos. O trabalho deveria ser uma das formas de expressão mais nobres do ser humano no mundo, afinal, o homem (re)cria sua identidade e seu microcosmo através das suas relações, inter-relações, memórias e atividades, uma vez que o:

individual/ social se constitui de maneira específica e particular na relação social, na interação intersubjetiva dada na/pela atividade humana. Nessa inter-relação se constitui o aparelho cognitivo, capaz de percepção, seleção, organização das experiências e da memória. (FÍGARO, 2010, p.96)

Porém, em tempos de racionalidade e de curtos prazos não há lugar e vez para tal expressão de forma plena, de modo a valorizar o indivíduo e sua capacidade única em criar, planejar, aprender, sentir, criar vínculos e memorizar. Schwartz (1997 apud FÍGARO, 2010, p.100) afirmando que toda situação de trabalho é singular e o que o sujeito faz de si no trabalho é singular. Essa singularidade deveria ser mais valorizada, ressaltando a força do micro, das partes, das pessoas, do humano e de suas memórias. Sendo que o conceito contemporâneo de humanismo está ligado a:

elementos que envolvem a autonomia do indivíduo versus a sujeição a regras e padrões comportamentais, a liberdade expressiva e criativa versus a imposição de modelos controladores e invasivos de gestão, a adoção de modelos participativos e dialógicos versus a overdose (des)informativa, a deificação da tecnologia versus a retificação dos trabalhadores e consumidores. (KUNSCH, 2010, p.13)

Por isso, sobre todas as dificuldades dos novos tempos para o ambiente de trabalho e para as pessoas que ali vivem seus cotidianos, a comunicação precisa deixar de ser instrumental/informacional para buscar as respostas necessárias para a superação das crises de identidades, da falta de reconhecimento e a falta de sentido do trabalho, aprofundando a sua dimensão humana. A comunicação pode fazer com que os trabalhadores possam reconstruir suas identidades através da criação de vínculos, das interações, das emoções, das memórias, das narrativas, da abertura para a imaginação e para a criatividade, reconhecendo as individualidades e olhando para os atuantes de uma organização como seres humanos, valorizando seus potenciais.

Nesse sentido, a comunicação interna “extrapola um viés tático, ou ferramental, passando a ser elemento constituinte da cultura e do desempenho organizacional” (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.21). Para os autores, entender esse espectro, faz com que as ações de comunicação sejam criadas a fim de buscar um alinhamento estratégico, compartilhando desafios e soluções para criar um ambiente em que os indivíduos possam se expressar, indo “além da mera relação de compra e venda da força de trabalho.” (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.22).

Sendo assim, a partir de todas essas discussões, cabe aqui alguns questionamentos a serem refletidos pelos gestores de comunicação em organizações.

São novos contextos, e a comunicação que pensam e criam, também são novas ou podem ser consideradas velhas?

1. De tudo que se comunica de relevante para a organização, quantos porcentos são de interesse do trabalhador?
2. Em meio a tantos excessos de informações, o trabalhador consegue perceber o que é mais importante?
3. O que é comunicado é realmente importante e interessante, ou apenas mais um excesso de informação, que será ignorado?
4. A equipe de comunicação é curadora de conteúdos para decidir o que é realmente importante comunicar?
5. A comunicação é protocolar ou adaptável aos seus públicos?
6. As mensagens são capazes de chamar a atenção dos seus públicos em um contexto de déficit de atenção? São inovadoras ou possuem algum diferencial?
7. Tudo que é comunicado precisa estar nos canais ou poderia ser comunicado através de reuniões ou conversas com o líder?
8. A área de comunicação em organizações considera o líder como um dos seus principais públicos para prepará-lo como um líder comunicador?
9. A comunicação é pensada apenas no nível formal ou leva em consideração a informalidade?
10. As mensagens ajudam os trabalhadores a realmente interpretar o cotidiano das organizações?
11. As notícias são pensadas em termos de memória e de responsabilidade social?
12. A comunicação proporciona a interação e os relacionamentos em rede?
13. São os chefes sempre os interlocutores dos conteúdos?
14. Há espaço para a co-participação das pessoas que circulam no ambiente organizacional, independentemente de seus cargos?
15. As ações criadas têm espaço para o lúdico e para a interação?
16. Os canais e conteúdos são os mais adequados, dentro dos contextos apropriados?
17. Há mais veículos e menos comunicação face a face?
18. É dada a voz aos trabalhadores?
19. É ouvida a voz das pessoas para quem se criam as comunicações?
20. A comunicação é produzida a partir da escuta destas vozes ou apenas a partir do olhar e do conhecimento do gestor de comunicação?
21. As comunicações são quantitativas, informacionais, padronizadas, sem considerar subjetividades, diversidades, emoções, alteridade?
22. A comunicação transmitida possui um sentido para a própria equipe de comunicação que a cria?
23. Comunicação interna é uma área de gestão ou é encarada como um departamento disparador de e-mails?
24. A comunicação é pensada e repensada pelos afetos positivos e negativos que pode gerar pelas complexidades das reações?

4.5.O novo papel do gestor de comunicação interna: criar novas narrativas

Pelos estudos discutidos até aqui, uma coisa é certa: o gestor de comunicação interna precisa se reinventar. Seu sucesso vai depender da sua capacidade de compreender a lógica de investimento qualitativo em médio prazo, a qual se choca com uma lógica de gestão quantitativa ainda no presente. Ele precisará equilibrar o pragmatismo da eficácia e as normas da organização, de maneira que as considerações éticas e humanistas não se apaguem.

Um gestor deve ser humano, mas deve igualmente saber assumir suas responsabilidades diante de escolhas difíceis. A grande questão é que na lógica do lucro e o respeito pelas pessoas, as armas não são iguais. De um lado “a dura realidade”, à qual é preciso se adaptar; do outro, “estados de alma”, sobre os quais não se pode “passar por cima” (GAULEJAC, 2007, p. 29), é preciso entendê-las, respeitá-las, escutá-las e criar as comunicações que sejam de interesse delas e não somente porque a organização racionalmente exige números dos gestores, em termos de meios, forçosamente limitados, de normas, forçosamente obrigatórias, e de regras, forçosamente burocráticas.

A gestão não é um mal em si. É totalmente legítimo organizar o mundo, racionalizar a produção, preocupar-se com a rentabilidade. Com a condição de que tais preocupações melhoram as relações humanas e a vida social. Ora, cada um pode verificar que certa forma de gestão, a que se apresenta como eficaz e de perfeito desempenho, invade a sociedade e que, longe de tornar a vida mais fácil, ela põe o mundo sob pressão. (GAULEJAC, 2007, p. 33)

Como evitar, portanto, mais pressões, sobre si mesmo e sobre os outros por meio de uma nova gestão de comunicação em organizações? Em muitas organizações, o gestor tem a função de “arrumar a casa”. Esse papel funcional põe o gestor de comunicação interna no coração de uma tensão entre as exigências de lucros trazidos pelas vendas e pelos acionistas, a adaptação ao mercado e aos novos contextos, a melhoria das condições de trabalho e a missão de pensar e criar comunicações que possam auxiliar nesse processo todo de entendimentos para essas adaptações e reais melhorias.

Nesse contexto complexo, por muitas vezes ainda o gestor de comunicação interna sentirá, diariamente, contradições entre gerar meios disponíveis para o melhor

das expectativas e dos interesses tanto da organização, como dos interesses de cada um dos seus trabalhadores, bem como criar condições ideais para escutar as diversidades, as opiniões, os interesses e os sentimentos dos trabalhadores, para que a humanização e a subjetividade sejam encaixadas ainda em normas e regras da organização, com certa liberdade, tempo e respeito.

Pode-se aqui denunciar com veemência a “gestão contábil” e racional dos processos, ao mesmo tempo reconhecendo a necessidade de se adaptar às exigências lucrativas e organizacionais. Entender que é preciso se reinventar para uma abertura aos interesses também dos trabalhadores, e não só seguir os protocolos da organização. Mesmo porque, a efetividade da comunicação será menor se for considerado que as pessoas para quem se criam as comunicações aceitam e prestam atenção em tudo que a organização acha que eles necessitam saber. É preciso considerar a humanização e a subjetividade, mesmo no mundo da racionalidade formal.

No mundo da racionalidade formal, todas as variáveis não mensuráveis são, de início, colocadas à parte, e depois, de fato, eliminadas. Referimo-nos a um *homo economicus*, indivíduo de comportamento racional, que oferece aos pesquisadores uma comodidade maior: podemos prever seu comportamento, otimizar suas opções, submetê-lo ao cálculo e programar a sua existência. Nessa lógica de pensamento, excluimos da análise tudo aquilo que é considerado como irracional, porque não objetivável, não mensurável, não calculável. Os registros afetivos, emocionais, imaginários e subjetivos são considerados como não confiáveis e não pertinentes. No limite, eles não existem porque não sabemos atingi-los, analisá-los ou traduzi-los em números. (GAULEJAC, 2007, p. 71)

O *homo economicus* pode ser assimilado a um monstro antropológico habitado por uma suposta racionalidade que reduz todos os problemas da existência humana a um cálculo, de forma que “o sistema econômico em vias de racionalização tende a formatar os sujeitos em conformidade às suas expectativas e exigências” (BOURDIEU, 2002, p.240).

Refletindo sobre estes pensamentos, Gaulejac (2007, p.73) entende que “a preocupação pela objetividade é louvável. Mas colocar a realidade em uma equação jamais permitirá compreender o comportamento dos homens e a história das organizações”. Para ele, de forma geral, a gestão se tornou a ciência do capitalismo, subentendida por uma vontade de domínio que se apresenta como fundamentalmente racional. E continua suas reflexões ao mostrar que ainda hoje muitos gestores mantêm uma confusão entre a racionalização e a razão de forma que esclarece:

A racionalização é um mecanismo de troca, a partir da pesquisa de uma linguagem comum e de uma preocupação de esclarecimento. Mas é também um mecanismo de defesa que, sob as aparências de um raciocínio lógico, tende a neutralizar aquilo que é perturbador, aquilo que incomoda, aquilo que não entra em “sua” lógica. Nesse sentido, a racionalização está do lado do poder, ao passo que a razão está do lado do conhecimento. Este último não deve submeter-se a um princípio de eficácia, e sim a um princípio de pesquisa do sentido. (GAULEJAC, 2007, p. 73)

Por estes entendimentos, o importante para o novo papel do gestor de comunicação interna não é dar sentido apenas aquilo que é rentável, protocolar, medindo parâmetros, calculando resultados de efetividade sobre supostas narrativas paradoxais, otimizar custos nos rasos orçamentos.

Muito além disso, é compreender significações não tão somente racionais. Criar novas narrativas da comunicação para transformar o imaginário social, para ajudar com que cada um analise o sentido de sua experiência no ambiente de trabalho e no mundo, definindo suas finalidades e ações, permitindo que cada trabalhador contribua na produção da sociedade em que vive, inclusive pensando em suas ações em relação ao meio ambiente, do desperdício de certas matérias-primas, das suas auto pressões no trabalho e de suas consequências psicológicas, como o estresse, ou ainda o respeito pelas diversidades e a não exclusão de todos aqueles que não podem ter acesso a esse mundo ou que por ele foram rejeitados.

O desenvolvimento das empresas só tem sentido se contribuir para a melhoria da sociedade e, portanto, do bem-estar individual e coletivo e, definitivamente, se estiver a serviço da vida humana. Gerenciar o humano como recurso, ao mesmo título que as matérias-primas, o capital, os instrumentos de produção ou ainda as tecnologias, é colocar o desenvolvimento da empresa como uma finalidade em si, independentemente do desenvolvimento da sociedade, e considerar que a instrumentalização dos homens é um dado natural do sistema de produção. (GAULEJAC, 2007, p. 80)

Através de novas narrativas, adequadas aos novos contextos e aos novos sentimentos, as comunicações devem contribuir para o entendimento individual dos trabalhadores de que o trabalho pode ser uma experiência interessante, enriquecedora e estimulante, e que possui um sentido, apesar de suas regras e suas dores. Parece que é difícil sobreviver na lógica paradoxal, se não reconstruindo a coerência e o simbólico em um universo incoerente e caótico, através de novas narrativas.

Para Daniel Pink (2011), a motivação do indivíduo – seja para a vida pessoal ou profissional, só se dá através de autonomia, maestria e propósito. Em relação a

autonomia, o trabalhador precisa ele mesmo enxergar sua responsabilidade, seus talentos, seu comprometimento com a entrega, sua maturidade para ocupar determinada posição, de forma que imposições e controles geram apenas obediência, enquanto a autonomia traz o engajamento consequente de motivação e a satisfação pelo trabalho. Em relação à maestria, o autor considera que é uma consciência, uma sabedoria para buscar sempre a melhoria e a evolução individual, ainda que saiba que há dor neste processo de crescimento, além de um horizonte a ser buscado (um objetivo, mesmo que aparentemente inalcançável). Já o propósito é a maior direção da vida, o entendimento do legado que se deseja deixar.

As comunicações em organizações podem estimular que cada trabalhador se sinta importante pelos resultados, para poder desenvolver suas competências de acordo com seus próprios talentos, assim como sua criatividade, para encontrar sua motivação interior, com autonomia, maestria e propósito. De forma que, para Gaulejac (2007, p.113), “a essência, não é mais o respeito pelas regras e pelas normas formais, mas a emulação permanente para realizar os objetivos. A mobilização pessoal torna-se uma exigência. Cada um deve ser motivado para preencher seus objetivos com entusiasmo e determinação”.

O que é percebido, portanto, é que o postulado da racionalidade nas organizações, apesar de organizar processos, sistemas e pensamentos, é um modelo largamente errôneo quando se reflete sobre comunicação em organizações, uma vez que se sabe que, como qualquer outro grupo social, elas são compostas por subjetividades e atravessadas por conflitos de interesse, relações de poder, construções imaginárias, visões afetivas positivas e negativas e inúmeras contradições de desejos, crenças e opiniões.

“O mundo da contabilidade é uma construção ilusória, distante da realidade concreta da empresa” (GAULEJAC, 2007, p. 135). Isso significa que para o novo gestor de comunicação em organizações, cabe tanto um entendimento maior sobre si mesmo – o sentido e o significado do seu próprio trabalho e como isso está sendo desenvolvido – uma boa gestão de si mesmo – como também uma melhor abertura aos outros, com “uma abordagem positiva dos problemas, uma intersubjetividade confiante, que permitam mobilizar os recursos internos (cognitivos e afetivos) dos indivíduos para quem se pensam e criam as comunicações, para então construir relações de trabalho harmoniosas e eficazes, através de bons encontros e de afetos positivos.

E isso tudo pode ser proporcionado quando se reflete sobre o principal papel dos novos gestores nestes novos contextos: criar novas narrativas da comunicação em organizações e como elas podem contribuir para esta transformação afetiva positiva de produção de sentidos em cada indivíduo que nelas trabalham.

5. PARADIGMA NARRATIVO DA COMUNICAÇÃO

5.1. O que é narrativa

Para Barthes (1971, p. 19), “a narrativa está aí, como a vida”, pois ela está presente constantemente em todos os momentos da existência de cada ser humano, sendo criada e inventada, de forma que “não há em parte alguma, povo algum sem narrativa; todas as classes, todos os grupos humanos têm suas narrativas e, frequentemente, estas narrativas são apreciadas em comum por homens de culturas diferentes, e mesmo opostas”.

Isso significa que as narrativas são a maneira universal de transmitir conhecimentos objetivos e subjetivos do mundo. São por elas que se criam enunciados e explicações para os fatos. Paul Ricoeur (2007) fala que é pela narrativa que organizamos o tempo e o espaço. São pelas narrativas que se torna possível dar relações às coisas, organizando a realidade, em um desenrolar lógico e cronológico, possibilitando a assimilação de significados. É a partir delas que se é possível ter uma compreensão do mundo. Elas estabelecem as sequências de continuidade (ou descontinuidade), integrando ações no passado, presente e futuro, relatando perspectivas temporais que podem contar mudanças evolutivas (MOTTA, 2007, p.2).

As narrativas são como “cadeias de signos com sentidos sociais, culturais e/ou históricos particulares” (SQUIRE, 2014, p. 273). São as narrativas que organizam e regem nosso entorno, nosso contexto social, e que, por isso, se fazem como estruturas onipresentes no cotidiano e na história de todos os povos, em todos os tempos.

Para Ricoeur (1994), a narrativa é elemento importante para desvendar a intencionalidade do pensamento histórico, permitindo à sociedade definir normas e valores que regulam o comportamento humano em determinado tempo e espaço. Por ela, há tentativas sobre a construção de significados sobre quem nós somos, onde estamos, quais os sentidos da vida, o que é bom e belo e o que não é.

Essas narrativas, que nos ajudam a sabermos quem nós somos, por que e como fazemos as coisas que fazemos são tipificadas por Somers e Gibson (1994) por narrativas ontológicas e são comentadas por Bendassolli (2006, p. 200) de forma que:

o pressuposto dessas narrativas é que a auto-identidade se constrói na medida em que o indivíduo concebe sua vida como mais do que meramente uma série de eventos dispersos e sem relação causal uns com os outros. As

narrativas ontológicas processam esses eventos de modo a torná-los episódios e enredos articulados casualmente no tempo e no espaço. (BENDASSOLLI, 2006, p. 200)

Para Somers e Gibson (1994), essas narrativas ontológicas não se constroem no vácuo e caracterizam-se por oferecer essas explicações sobre nós e nossas vidas através de nossas conexões, que são instáveis, incoerentes ou inexequíveis. Isso significa que essas relações geram sentidos em um dado enquadramento temporal, geográfico e em determinada estrutura social, a partir de suas práticas simbólicas, institucionais e materiais.

Um segundo tipo de narrativa para Somers e Gibson (1994) são as narrativas públicas, aquelas associadas às explicações e construções culturais e institucionais, mais amplas que a individualidade. Fazem parte dessas narrativas os estereótipos culturais, as interpretações cotidianas, as crenças, os valores e as visões de mundo compartilhadas em sociedades ou grupos locais. São as narrativas presentes no imaginário coletivo (MOSCOVICI, 2003).

Outro tipo de narrativas classificadas por Somers e Gibson (1994) são as chamadas narrativas conceituais, ou seja, aquelas formadas por conceitos e explicações por pesquisadores e especialistas para explicar fenômenos cotidianos dentro de um campo de conhecimento, que podem ser construídas e reconstruídas ao longo dos tempos, de acordo com as narrativas ontológicas e públicas de determinado contexto.

Um último tipo de narrativa apresentado por Somers e Gibson (1994) são as metanarrativas, ou seja, aquelas que apresentam “os grandes esquemas conceituais e abstratos que visam ligar as narrativas conceituais e os atores sociais em uma perspectiva histórica ampla” (BENDASSOLLI, 2007, p.230), ou seja, aquelas narrativas conceituais como o Progresso, a Modernidade, a Pós-modernidade, o Capitalismo, o Iluminismo, a Globalização etc., que são narrativas que tentam explicar outras narrativas maiores, as quais se expressam pela centralidade econômica, moral, filosófica e ideológica de uma época.

Apesar de tantos tipos de narrativas, todas possuem a mesma finalidade: gerar sentidos e significados. Podemos assim, falar também em macronarrativas, ou seja, referentes às grandes narrativas mitológicas, aceitáveis e incontestáveis, ou seja, narrativas inventadas que tentam contemplar as grandes narrativas cósmicas do mundo, suas origens, ligadas aos grandes objetivos da humanidade e às abrangentes explicações sobre todos os acontecimentos mundanos:

Até os tempos modernos, a maioria das culturas acreditava que os humanos desempenhavam um papel em algum grande plano cósmico. O plano foi concebido pelos deuses onipotentes, ou pelas eternas leis da natureza, e o gênero humano não podia mudá-lo. O plano cósmico dava significado à vida humana, mas também restringia o poder humano. Os humanos assemelhavam-se muito a atores num palco. O roteiro emprestava significado a cada palavra, cada lágrima e cada gesto – porém, restringia e limitava seu desempenho. (HARARI, 2016, p.206-207)

Mas o grande drama da vida é justamente que não há um roteiro, pelos entendimentos científicos e espirituais que temos hoje, de forma que “o Universo é um processo cego e sem propósito, repleto de som e de fúria, mas sem significado algum” (HARARI, 2007, p.207). Ao longo de nossa representação existencial infinitesimalmente breve pelo planeta Terra, nós achamos que somos o centro do universo e tentamos sempre achar ou criar narrativas que nos expliquem algum sentido sobre isso tudo.

O que diferencia o ser humano dos animais, portanto, para Harari (2016) são as narrativas. Para ele, animais compreendem as entidades objetivas externas a eles, como as árvores, rochas e rios e estão cientes de experiências subjetivas que ocorrem dentro deles, como medo, satisfação e desejo. Já os seres humanos, além da natureza externa e dos seus sentimentos, possuem uma terceira camada que são exatamente as histórias – as narrativas ontológicas, ideológicas, institucionais, conceituais, públicas, individuais etc. - que inventamos para dar algum sentido a este nosso mundo complexo como: dinheiro, deuses, nações e corporações.

O que é o dinheiro senão uma narrativa sobre o valor que se coloca em um papel ou um metal? O que são os deuses senão narrativas imagináveis sobre seres superiores a nós? O que são marcas pessoais modernas, como artistas e influenciadores digitais – endeusados - senão narrativas construídas sobre eles, suas vidas e seus feitos? O que são nações senão demarcações criadas por narrativas? O que são as guerras senão narrativas inventadas para a defesa e para a oposição dessas próprias narrativas? O que são as corporações senão uma soma de narrativas explicativas sobre suas existências e suas ações?

Para ele, vivemos imersos em narrativas elaboradas, inventadas e criadas, sendo que “os humanos pensam que fazem história, mas a história comumente gira em torno da teia de histórias ficcionais” (HARARI, 2016, p.163). São valores, concepções,

crenças, ideários, todas narrativas que penetram nas consciências das pessoas que vivem em um determinado tempo e espaço.

Para Harari (2016, p. 163), a grande questão é que, com o desenvolvimento e a criação de tantas narrativas sobre os deuses, as nações, as corporações etc., para servirem de fundamentos e pilares da sociedade humanas, essas narrativas crescem tão poderosamente, “que começaram a dominar a realidade objetiva”, que acabam gerando por muitas vezes o detrimento “de rios, medos e desejos”, ou seja, um dano sobre a realidade da natureza, à subjetividade e aos sentimentos individuais de cada ser humano.

A consciência da narratividade da história, reafirmada por Paul Ricoeur (1986, p.177 apud D’ASSUNÇÃO DE BARROS, 2011), “apresenta implicações importantes, sendo a mais importante delas assegurar o retorno do vivido, da sensibilidade e da ação humana a uma historiografia que nos casos extremos parecia quase se abstrair do homem”. Isso exatamente porque narrativas como estas que tentam explicar de maneira racional como o mundo funciona, muitas vezes, deixa de lado as questões do emocional, do vivido, do humano e da subjetividade.

Dessa maneira, as narrativas não podem privilegiar o Lógico contra o Vivido, contras os detalhes e as pequenas histórias do cotidiano, da mesma forma que não pode se focar apenas na subjetividade. Qualquer um dos dois casos conduziria a formas insatisfatórias de História insatisfatória (RICOEUR, 1986 apud D’ASSUNÇÃO DE BARROS, 2011). É preciso olhar todas as narrativas, é a somatória delas que formam a realidade narrativa (GENETTE, 1972) de um determinado tempo e espaço.

Por isso, sobre o vivido individual de cada ser humano, somado as lógicas narrativas presentes na História, há também as narrativas individuais, ou as chamadas micronarrativas. Que são as consideradas narrações sobre as experiências únicas e subjetivas de cada indivíduo, aquelas criadas pelas percepções, imaginações e lembranças de uma vida experienciada através dos sentidos e dos afetos de cada ser.

Narrativas são criadas o tempo todo para se entender uma realidade específica, seja ela concreta, mitológica, ficcional, institucional, lógica, vivida, mundana, individual etc. Pelas narrativas que se entra em conjunção – ou disjunção – com os outros. A narrativa é, portanto, uma mediadora entre os indivíduos, suas experiências vividas, a sociedade e a realidade. É a partir dela que se fundamentam as concepções e as percepções do real, daquele determinado contexto em que é construída.

Narração tem dentro dela a palavra “ação”. Isso significa que as narrativas não estão aí pela vida apenas para serem contempladas, elas são uma oportunidade para a

ação, uma oportunidade de decifrar a si mesmo e ao mundo. Elas estão aí para serem co-criadas, reinventadas e transformadas, para assim, consequentemente poder co-criar, reinventar e transformar o mundo, pela nossa ação.

5.1.1. Narrativa é a palavra

O homem é capaz de modificar a natureza ao seu redor, criando ferramentas, objetos e narrativas para satisfazer as suas necessidades e gerar sentido em sua vida. O conhecimento exigido para tais criações e para a utilização delas é um dos fatores inerentes ao legado social no qual o indivíduo está inserido. Esse conjunto de saberes é resultante de uma tradição, de um acúmulo de experiências favoráveis sobre o ambiente, transmitidas por meio das narrativas, desenvolvidas no seio do próprio processo social. Deste modo, as narrativas inseridas em tal contexto têm como objetivo principal a co-criação do mundo, e em um sentido mais amplo o intercâmbio entre o homem e a sua própria realidade.

A narrativa é ao mesmo tempo, portanto, produto da cultura e criadora desta. Ela revela os usos e a maneira de percepção de cada cultura que lhe cabe, promulgada através da língua, que segundo a definição dada pelo linguista Ferdinand de Saussure (2006) é o “produto social da faculdade de linguagem e um conjunto de convenções necessárias adotadas pelo corpo social para permitir o exercício dessa faculdade nos indivíduos” (SAUSSURE, 2006, p. 17).

Para co-criar o mundo e entender a realidade ao seu redor, através das narrativas, o ser humano utiliza representantes da realidade extralinguística, os signos (contidos na língua - a qual é exatamente um sistema de signos). Segundo Saussure (2006), signo é alguma coisa que está no lugar de outra coisa para representar algo ou alguém; é a soma do significado (ideia, conceito) com o significante (imagem acústica, impressão psíquica de um grupo de sons, veículo da ideia). Sendo assim, os signos realizam a conexão entre um conceito e uma imagem acústica, isto é, entre um significado e um significante, uma vez que durante a troca de narrativas entre os seres humanos circulam os signos e não as coisas em si.

As palavras que possuem sentido (um significado e um significante), dentro de uma língua, são um tipo de signo linguístico. Por representar a realidade, através das palavras é possível teoricamente conhecer essa realidade, desde que o indivíduo já tenha em si a representatividade desses signos. Este processo de entendimento é realizado na

dinâmica de socialização, uma vez que a própria língua é fruto de uma instituição social. Nesse contexto, é a própria prática/conduita social, que arbitra a relação entre a palavra e a coisa que ela representa, pois tal conexão é oriunda de um contrato ou norma social (SAUSSURE, 2006).

Isso está atrelado às ideias de Moscovici (2003) sobre as representações, as quais nos orientam em direção ao que é culturalmente visível, ao que é conhecido e ao que relaciona a aparência à realidade - ou àquilo que define essa realidade, de forma que “no que se refere à realidade, essas representações são tudo o que nós temos, aquilo a que nossos sistemas perceptivos, como cognitivos, estão ajustados” (MOSCOVICI, 2003, p. 32). As representações são, portanto, as constituintes da fabricação da realidade narrativa, a qual é aceita socialmente e entendida através da linguagem.

Essa ideia de realidade narrativa fabricada é consequência da capacidade de percepção e cognição do mundo através dos signos, dentre os quais se encontram as palavras, que se refletem e se refratam a partir de especificidades, podendo trazer uma representação sem desvio ou com alguma alteração. Um mesmo fato pode ser abordado por visões distintas, diversas manifestações, opostas opiniões e percepções, a partir de diferentes indivíduos e seus conhecimentos específicos pelas suas vivências cotidianas, ou seja, através de suas micronarrativas.

Palavra e ideologia se correspondem mutuamente. Por meio do signo ideológico, através das palavras e, conseqüentemente, dessas narrativas ontológicas, criam-se coisas, estabelecem-se condutas, tomam-se decisões. O ser humano é fruto da sua realidade narrativa vivida. Entender os valores na fabricação dessa realidade é entender as ideologias, ou seja, as metanarrativas, pelas quais o homem transforma o meio natural em humano, materializando signos em narrativas públicas, conceituais, ficcionais, individuais etc., para que sobrevivam neste meio com algum sentido.

Por esta materialização em signos que surge a consciência, afirmando-se como realidade – a realidade narrativa na qual estamos submersos. As consciências individuais e as micronarrativas se formam no processo de interação entre elas, sendo, portanto, um ato sócio-ideológico. A narrativa é, assim, fundamental para a fabricação do ser que cria seus referentes a partir dessa interação com seu grupo social.

Por isso pode-se dizer que a palavra é um fenômeno ideológico e signo por excelência, ela adquire um valor ideológico e semiótico nessa interação verbal, no processo de comunicação social, além de ser o instrumento interior de conhecimento e pensamento, já que possui um caráter plástico, moldável (BAKHTIN, 1981), transitando

por diferentes campos e preenchendo funções ideológicas estéticas, científicas, morais, religiosas, mitológicas etc.

Assim, uma mesma palavra pode apresentar sentidos diferentes de acordo com o seu enunciado, sua contextualização e sua época. As palavras, cristalizando o cotidiano das sociedades, caracterizam-no a tal ponto que se torna possível estudar um grupo em determinada época analisando o sistema de signos utilizados para a criação de suas narrativas, pois, de acordo com os conceitos dialógicos, todas as narrativas são constituídas a partir de uma experiência sócio-histórica, trazendo somada a elas, as vozes das experiências das vidas de quem as criam – as micronarrativas.

A palavra “palavra” vem do latim “parábola” que, por sua vez, derivou do grego “parabolé”, sendo definida como um conjunto de imagens (grafias) e sons de uma língua/idioma que, combinados, expressam uma ideia, a qual representa o pensamento humano sobre suas realidades, constituindo sua linguagem. A parábola é definida hoje como uma narrativa alegórica que transmite sentidos em mensagens indiretas com metáforas que explicam uma parte da realidade, através de “lições de moral”, que servem de comparação em determinadas situações da vida real.

As palavras podem ser hoje compreendidas, portanto, como o meio pelo qual os sentidos são transmitidos e entendidos, quando, juntas, formam as narrativas. Para o escritor e professor da USP, João Carrascoza (2013), a palavra tem um poder de materialização muito encantatório. Para ele, são elas que concretizam o que temos em nossas mentes, de forma que, são pelas palavras que é possível entender o mundo, interpretá-lo, inventá-lo e modificá-lo. E isso tudo é a ação da narrativa. Para Harari (2016, p. 164) “tudo começou 70 mil anos atrás, quando a Revolução Cognitiva permitiu que o Sapiens começasse a falar de coisas que só existiam na sua imaginação” e continua:

Assim, a escrita facilitou o surgimento de poderosas entidades ficcionais que organizaram milhões de pessoas e reconfiguraram a realidade de rios, pântanos e crocodilos. Simultaneamente, a escrita dessas entidades ficcionais porque habituou as pessoas a experimentar a realidade por meio da meditação e de símbolos abstratos. (HARARI, 2016, p.171)

Narrar, portanto, é, através de símbolos, dar algum significado a isso tudo que se vive na realidade, de forma que “permite acariciar a sua dor, acalmar a sua condição, que é a condição humana: breve, precária e ao mesmo tempo maravilhosa. É também se

iluminar, ou se escurecer” (CARRASCOZA, 2013, online)¹⁰. São pelas palavras que habitam as pessoas que os seus sentimentos positivos e negativos são ativados, pelo aparelho sensitivo de apreensão da realidade, o qual se mexe, se move; como um radar, são pelas palavras expostas durante os relacionamentos com os outros.

Usar as palavras para narrar é buscar a sua própria compreensão de mundo, de si mesmo e, num segundo instante, buscar uma conexão com o outro. A narrativa só tem sentido nesse caminho. Para Carrascoza (2013), cada um de nós é um texto. Um texto que se faz e se refaz o tempo todo, e que é para ser lido pelos outros também. Só viver não basta. É preciso encontrar e ler outras vidas, outras narrativas também. E por que a busca por essas outras vidas? Justamente para se colocar no lugar do outro, identificar-se, estranhar-se, aproximar-se, emocionar-se e criar um sentido a partir deste entendimento.

O que traz a surpresa das descobertas da realidade é justamente a oportunidade de encontrar essa diversidade de narrativas.

Só existe a beleza e a dor que se diz. Só existe a beleza e a dor se existir interlocutor, um eu e um outro. A beleza e a dor da realidade é sempre alguém. Porque a beleza e a dor da realidade só acontece porque se pode partilhar, através de palavras com um alguém. Senão houver ninguém, nem a necessidade de encontrar e de mostrar a beleza ou de entender e de curar a dor, não existirá a realidade, nem a sua beleza, nem a sua dor. A beleza e a dor, é, portanto, sempre alguém, no sentido em que elas se concretizam apenas pela expectativa da reunião com o outro, através das palavras, unidas em narrativas.

5.1.2. Narrativa é o silêncio

“As línguas são a humanidade do mundo, não o mundo” (LE BRETON, 2016, p.121). A palavra é a mais óbvia rede de significação das coisas aí aonde nada seria decifrável outramente, é o pontilhado de uma presença que povoa o mundo com sua humanidade tranquilizadora, mas não é a única que traz sentido a ele, seja a palavra escrita ou falada.

As palavras, quando sonoras, são associadas à afetividade e a uma significação que as filtra. A audição é o sentido da interioridade, ela traz o mundo para o centro do indivíduo, aí aonde a visão o projeto para fora (LE BRETON, 2016, p.136). A audição

¹⁰Entrevista realizada no dia 3 de setembro de 2013 com João Carrascoza pelo projeto Paiol Literário, para a revista Rascunhos. Disponível em: <http://rascunho.com.br/joao-anzanello-carrascoza/>.

“parece levar o mundo ao coração de si ao passo que a visão, ao inverso, o relança para fora” (LE BRETON, 2016, p. 145 – 146). Mas só a existência das palavras e de seus sons, mesmo à altura da audição dos homens, não implicaria sua percepção e seu entendimento em narrativas se não fossem vinculados a uma significação.

Porém, por vezes, a palavra não diz o que se deseja dizer. As palavras estabelecem limites para o que se pode vivenciar. Por isso, há outras possibilidades que operam simultaneamente a expressão, formadoras e constitutivas também da narrativa, para tentar dizer até mesmo aquilo que nem se sabe o que é. A narrativa também deve ser o silêncio. Para Le Breton (2016), o silêncio descontra de fato a companhia do sentido, pois ele anula toda diversão e põe o homem diante de si, o confronta com suas dores escondidas, com seus fracassos, com seus arrependimentos, com suas dúvidas, com suas próprias micronarrativas.

O silêncio deve falar às vezes. E as pessoas devem “falar com ele para aproveitar do potencial que ali existe” (KAGGE, 2017, p. 19). O silêncio, de fato, é igualmente associado ao vazio de sentido e, portanto, ao vazio das referências familiares, associado à ameaça de ser engolido pelo nada (LE BRETON, 2016). Mas há muito sentido no silêncio, principalmente quando se faz uma pausa na vida para poder se falar com ele, escutar sua narrativa e entendê-lo. “O silêncio tem a ver com redescobrir as alegrias da vida quando paramos um pouco” (KAGGE, 2017, p. 85).

Se a balburdia organizada dos sons das palavras “é uma resposta à desordem do mundo, ou uma reapropriação simbólica pelo homem de suas condições de existência, a produção deliberada do silêncio participa, em outras circunstâncias, de uma mesma lógica de sentido” (LE BRETON, 2016, p. 166).

Os homens sempre tendem a preencher as lacunas de silêncio. Por exemplo, contra o medo do silêncio, pode ser percebido que há músicas ambiente em todos os lugares. Por causa deste medo do silêncio, a tendência é que todos os momentos sejam preenchidos de sons e o mundo não é trancado do lado de fora por nenhum instante. Este medo seja, talvez, um medo de conhecer a si mesmos. Sopro de covardia no ar (KAGGE, 2017). É, pois, este, um medo perigoso, porque ele faz com que os indivíduos se ausentem de suas próprias vidas e de suas próprias micronarrativas.

Fazemos bem de nos desconectarmos regularmente. Tempos em silêncio restauram nosso foco e nossa serenidade. Mas essa desconexão é apenas o primeiro passo. (GOLEMAN, 2013, p. 60). Para o autor, o silêncio permite que os circuitos que fazem os esforços descendentes para recuperarem a energia dos corpos, restaurem a

atenção e a memória, e melhorem a conexão para aquilo que se chama de autoconsciência, ligada a precisão para decodificar a voz interior dos murmúrios do nosso corpo. E é exatamente essa autoconsciência que auxilia nas significações e na tomada de decisões. “Conhecemos os nossos valores primeiro, sentindo o que parece certo e o que não parece, e então articulamos essas sensações no nosso íntimo” (GOLEMAN, 2013, p. 66).

A autoconsciência, então, representa um foco essencial, que nos sintoniza aos sutis murmúrios internos que podem nos ajudar a guiar nosso caminho pela vida. E, como veremos, este radar interno é a chave para administrarmos o que fazemos – e, igualmente importante, o que não fazemos. Este íntimo mecanismo de controle faz toda a diferença entre uma vida bem vivida e outra hesitante. (GOLEMAN, 2013, p. 67)

Isso porque é pelo silêncio que também sentidos são formados, ele também narra uma significação do mundo – externo e interno ao ser humano. “A potência do som, do barulho, por muitas vezes anula qualquer outra manifestação de sentido da exterioridade. Para serem propícios, os sons devem dissolver-se nos sentidos, do contrário eles produzem uma violência simbólica” (LE BRETON, 2016, p.145). O barulho rompe a harmonia, ele é um valor sonoro negativo e insistente, que força a atenção não obstante a vontade e provoca a contrariedade.

O barulho é uma patologia do som, um sofrimento que se desenvolve se a escuta é coagida e impossibilitada de evadir-se. Ele aparece quando o som perde sua dimensão de sentido e se impõe à maneira de uma agressão da qual o indivíduo é incapaz de defender-se (LE BRETON, 1997 apud LE BRETON, 2016), uma vez que o “barulho irrita, mobiliza uma vigilância, um estado de alerta sofrível. Forma insistente de um estresse, ele suscita mal-estar, constrangimento, e impede a plena fruição do espaço” (LE BRETON, 2016, p. 147).

Diferentemente do barulho, que confunde, desconcentra e angustia pelo caos, o silêncio inunda o espaço e abre a mente para as significações. “O silêncio é uma chave capaz de abrir novas formas de pensar (KAGGE, 2017, p. 44).

aprendi sobre ondas acústicas na escola. É verdade que o som é um fenômeno físico que pode ser medido em decibéis, mas não acho muito produtivo medir sons usando uma escala numérica. O silêncio se parece mais com uma ideia. Um sentimento. Um conceito. O silêncio ao seu redor pode conter muitas coisas, mas para mim o silêncio mais interessante é aquele que trago dentro de mim. Um silêncio que de certa forma eu posso criar sozinho. Por isso não busco mais o silêncio absoluto ao meu redor. O silêncio que busco é uma experiência pessoal. (KAGGE, 2017, p. 33)

Por isso, pode-se dizer que o silêncio também faz parte da narrativa, porque ele traz significado sobre o mundo, sobre como ele é observado e sobre nós mesmos. Que histórias há quando a pessoa se fecha em si mesma e determina para si os seus sentimentos, seus valores, suas crenças, suas decisões?

O silêncio não é importante porque é melhor do que os sons. O barulho está sim com frequência associado a noções negativas como inquietação, agressão, discussões e violência, mas isso porque o “barulho se apresenta como uma série de sons e imagens que nos distraem, e também como fuga de nossos próprios pensamentos” (KAGGE, 2017, p. 55). O barulho também causa a destruição do vínculo social, da conexão com o outro. Já o silêncio é inapreensível e ultrapassa infinitamente o indivíduo. Sinal da permanência dos outros perto de si, ele tranquiliza lembrando que para além da existência do indivíduo há uma narrativa de que o mundo continua a existir. (LE BRETON, 2016, p. 161).

A palavra “distrair” originalmente significa “ser levado para longe de si”. Pense nisso. É uma palavra que me lembra outra expressão com uma carga negativa ainda maior: “passatempo”. Passar o tempo. Não parar, mas simplesmente deixar-se perturbar por barulhos, expectativas e imagens. Em vez de se concentrar nas coisas que você realmente gostaria de fazer e nas coisas que você poderia fazer de outra forma. (KAGGE, 2017, p. 63)

Da supressão das fronteiras do visível jorra uma angústia à impossibilidade de afixar um sentido ao entorno. A obscuridade do silêncio abre caminho à fantasia, às narrativas. A inquietação que sentimos está conosco desde sempre, é um estado natural. “Nossa reação é encontrar sempre novas atividades que chamem nossa atenção e a desviem de nós mesmos” (KAGGE, 2017, p. 46). As fontes de perturbações obviamente aumentaram de forma dramática neste século e devem continuar se ampliando. Vivemos na era do ruído, o que ameaça o silêncio e, conseqüentemente, as significações sobre o mundo e suas narrativas.

O silêncio trata-se de procurar os aspectos internos daquilo que você busca, das memórias, das experimentações, das significações de tantos excessos e acúmulos que vamos guardando sem uma pausa para significá-los, para deixar “que cada momento seja grande o bastante” (KAGGE, 2017, p.61). Você precisa criar o seu próprio silêncio, assim como as próprias narrativas, assim como se expressar aos outros também através

de narrativas silenciosas, as quais também geram sentimentos, afetos, identificações, as quais, por vezes, as palavras não conseguem transmitir.

5.1.3. Narrativa é o gesto

Há as narrativas escritas e verbais, com a criação de sentido a partir de processos de interação, compartilhamento de mensagens, ideias, emoções, sentimentos, culturas, que podem influenciar decisões, experiências, comportamentos, entendimentos, crenças, valores e histórias. Mas há também as narrativas não-verbais, em que o próprio silêncio pode se encontrar, além de todas as manifestações de comportamento não expressas por palavras como: gestos, expressões faciais, orientações do corpo, as posturas, tudo que conduzem também as significações do mundo e da vida.

“Desde que os seres humanos são capazes de perceber os gestos como expressões de si mesmos, tanto do interior quanto do exterior, eles podem ser vistos com um dos mais importantes modos de expressão e de experiência humanos” (WULF, 2013, p.125). As narrativas gestuais expressam uma configuração corporal, “uma intenção interna e uma relação mediada com o mundo. Sensações físicas e psique unem-se nos gestos” (WULF, 2013, p. 126).

As narrativas verbais exteriorizam o ser social e as não-verbais, um eu-psicológico, através da demonstração de sentimentos (SILVA; BRASIL; GUIMARÃES; SAVONITTI; SILVA, 2000). Segundo Birdwhistell (1985), antropólogo pioneiro em tentar compreender as narrativas contadas através do corpo, 35% do significado social de quaisquer interações entre seres humanos corresponde às palavras pronunciadas, pois o homem é um ser multissensorial que, uma vez ou outra, verbaliza. Para Wulf (2013), os gestos desempenham um papel central para os sentidos. Os gestos não podem ser reduzidos ao seu significado semântico. Eles possuem uma relação próxima com a linguagem oral, mas não estão subordinados a ela.

Para KNAPP (1980), há diversas possibilidades de expressão de narrativas não-verbais classificadas em: paralinguagem (modalidades da voz), proxêmica (uso do espaço pelo homem), tacêsica (linguagem do toque), características físicas (forma e aparência do corpo), fatores do meio ambiente (disposição dos objetos no espaço) e cinésica ou cinética (linguagem do corpo).

Para Birdwhistell (1985), para uma melhor compreensão das narrativas corporais: 1) o contexto fornece o significado ao movimento ou expressão corporal; 2) a cultura padroniza a postura corporal, o movimento e expressão facial; 3) o comportamento dos membros de um grupo é influenciado pelas suas próprias atividades corporais e fonéticas; 4) os comportamentos têm significados culturalmente reconhecidos e validados, sendo que um mesmo gesto tenha diferentes significados nas diversas sociedades

Como podemos observar, a narrativa do corpo diz muitas coisas tanto para nós quanto para aqueles que nos rodeiam. Os gestos são representações para interpretações. Sua dinâmica e performatividade formam sua eficácia social. Os gestos são expressivos e criam sentimentos e sentidos, consequentemente. Um mesmo gesto, como o sorriso pode significar surpresa, prazer, desaprovação, ironia, superioridade, desprezo, agressividade, maldade, entre outros e gerar vários sentimentos como sua consequência.

O entendimento das significações pelas expressões do corpo é o que Katz (2008, p. 70), considera como compreender o corpo como um corpomídia, de forma que, para ele, “sendo o corpo um corpomídia, isto é, um corpo que se expressa como uma automídia, torna-se possível dizer que perceber um corpo é notar determinada coleção de informações”. Elementos estes capazes de gerar significações, a partir de movimentos, gestos, compreendidos dentro de determinada experiência social e cultural.

Simone Bambini (2016), apresenta estudos sobre o corpomídia, compreendendo que adquirimos hábitos por questões sociais, culturais e religiosas, de forma que

aprendemos a concordar ou discordar de algo por meio de aclamações (aplausos, vaías e cantos), que se relacionam com as aclamações religiosas cristãs do ritual litúrgico, no qual as pessoas cantam e leem em voz alta e em conjunto, e praticam ritos de performance (levantar, sentar, saudar) seguidos da reverência final simbolizada pelo amém consensual. (BAMBINI, 2016, p. 32-33)

Para Wulf (2013) alguns gestos icônicos ou gestos metafóricos são somente acessíveis e compreensíveis os seus significados, quando se está familiarizado realmente com o contexto cultural. Para ele, é através do corpo narrativo, que os gestos estão entre “os mais importantes modos de representação e expressão. Uma vez que o corpo humano sempre aparece em um determinado modo histórico e cultural, os seus gestos também devem ser lidos dentro de seus respectivos contextos” (WULF, 2013, p.123).

Por isso, os gestos são movimentos significativos do corpo cujos modos de representação e expressão através das narrativas corporais não podem ser explicados exclusivamente com base nas intenções que as orientam, mas também entendidas a partir dos contextos em que são formuladas. As diferenças entre os gestos como modo de representação corporal e expressão e os significados linguísticos é incontornável. Os gestos têm um conteúdo narrativo que “vai além de sua intencionalidade e que pode somente ser experimentado através da mimesis” (WULF, 2013, p. 123), ou seja, pelo aprendizado que se dá socialmente pelos ritos e rituais.

Os ritos e outras cerimônias sociais levam consigo abordagens miméticas. Elas têm lugar quando as pessoas participam de práticas rituais. As representações miméticas são aqueles processos de imitação criativa que necessariamente se baseiam em modelos. Em tais processos, aquele que atua mimeticamente quer chegar a ser como seu modelo. A relação mimética torna-se assim um processo de cópia ou *de chegar a ser* que se relaciona com a maneira pela qual a pessoa se representa física e socialmente a si mesma, em como se apresenta diante do mundo, a outras *personas* e diante de si, tem a ver com o que torna um ser humano único. (WULF, 2013, p. 161)

Assim, os gestos podem ser considerados narrativas na medida em que, através de rituais, transmitem uma história, criando continuidade as tradições do passado, contando sobre as necessidades do presente e desvendando desafios para um futuro. Isso tudo, cumprindo papel fundamental dentro do patrimônio cultural intangível, pelo seu caráter performativo baseado no corpo.

Além disso, essas narrativas corporais, gestuais, que foram as narrativas ritualísticas, não são simplesmente narrativas repetitivas, mas “um ato criativo e social, que unifica distintos grupos sociais e que produz ordem social, coerência cultural e que é capaz de dominar o potencial da violência social” (WULF, 2013, p. 160).

Essas narrativas também são importantes para que o indivíduo se reconheça em seu social, como igual no grupo, mas também como único dentro do grupo, em processos de alteridade, ou seja, de reconhecimento da existência e das particularidades dos gestos e das narrativas dos outros.

5.1.4. Narrativa é a arte

Assim como as palavras, os sons, o silêncio e os gestos mexem com a imaginação, formando uma compreensão da realidade sobre o mundo, e da mesma forma como a reinventam, através de narrativas, a arte também tem esta finalidade. As

narrativas artísticas, que estimulam sentimentos, impressões e interpretações da realidade podem ser observadas na pintura, no desenho, na literatura, na escultura, na música, na arquitetura, no teatro, na fotografia, no audiovisual, entre tantas outras formas de expressão humana. Está presente no dia a dia e, muitas vezes, as pessoas nem têm consciência de sua ocorrência.

Para Daniel Pink (2007), tudo o que está ao nosso redor depende da existência de um artista que combinou grupos heterogêneos de notas musicais, ou de palavras, ou de cores, ou de materiais ou de gestos e formou algo coeso, harmonioso, com utilidade ou com um significado. Nem que essa utilidade seja a partilha do sensível, o despertar de sentimentos, pelo entretenimento ou pela reflexão da narrativa que a obra deseja contar.

Só pela arte podemos sair de nós mesmos, saber o que vê outrem de seu universo que não é o nosso, cujas paisagens nos seriam tão estranhas como as que porventura existem na Lua. Graças à arte, em vez de contemplar um só mundo, o nosso, vemo-lo multiplicar-se, e dispomos de tantos mundos quantos artistas originais existem, mais diversos entre si do que os que rolam no infinito. (DELEUZE, 1970, apud MARCONDES FILHO, 2010. P. 11)

Para Pink (2007), os artistas enxergam conexão em coisas desconexas, detectam padrões mais amplos ao invés de se limitar a respostas específicas e óbvias da realidade, inventam algo novo por estas combinações criativas que ninguém jamais havia pensado antes. Isso tudo para contar algo, para tirar de suas imaginações uma fantasia e passar aos outros algo que eles também possam fantasiar e criar novas significações, pelas emoções e sensações que tiverem. A partir de cada experiência e sensações únicas de cada ser humano frente à arte, uma nova narrativa é formada.

Para Kant (apud MARCUSE, 1956), a imaginação é a capacidade de apresentar um objeto à contemplação mesmo sem sua presença real. É a narrativa sobre algo que não essencialmente exista ou que não necessariamente seja conhecido. A imaginação é a principal consequência de qualquer narrativa. São os pensamentos e os sentimentos derivados a partir do encontro com a narrativa que geram sentidos e transformam o indivíduo e o mundo.

Para Rancière (2009), as narrativas imagéticas (fotográficas, audiovisuais), por exemplo, tão expostas e facilmente compartilhadas pelo contexto digital, são disseminadas na velocidade da luz, de forma que “um mundo de aparências e fascinação passa a existir, dissolvendo seus vínculos com a ‘realidade’. O mundo de aparências se

espalha e tende a esvaziar os outros ‘mundos’ de seu conteúdo real” (RANCIÈRE, 2009, p.34).

Isso faz com que se criem novas realidades, novas narrativas sobre o mundo. “O mundo de imagens que é gerado, por sua vez, afeta a própria vida. Torna-se cada vez mais difícil fazer distinções entre vida e arte, fantasia e realidade” (RANCIÈRE, 2009, p.34). Isso justifica também o aparecimento das chamadas “fake news” (notícias falsas), narrativas que passam a existir por contar e dar significado a um mundo de aparências, que esvazia o seu conteúdo narrativo real. Seja por imagens reconstruídas, seja por textos que criam essas novas realidades.

Mas o valor da imagem não tem substituição, ela possui grande credibilidade (mesmo não sendo ela verdadeira), porque elas têm um quê de comprovatório, que está ligado às fantasias. Sobre essas narrativas visuais/imagéticas, tem-se, para Wulf (2013, p. 22), que:

as imagens têm um valor em si mesmas, um valor para o qual não há substituto. No campo da cultura e da ciência, esse valor foi trazido à tona na esteira da “virada pictórica” Qual significado antropológico reside na capacidade de produzir imagens? Como podemos conceituar essa habilidade de fazer imagens, de lembrá-las e reconstruí-las? Qual é o seu significado para a humanização filogenética e ontogenética? (WULF, 2013, p. 22)

Para o autor, aquilo que se vê em uma imagem não são apenas formas, cores e composição, ou seja, ‘seus elementos icônicos; mas o que se vê em uma imagem é aquilo que se vê como uma imagem’, ou seja, uma narrativa inteira que ela transmite. E isso só é possível por causa da imaginação, da fantasia. “A palavra grega fantasia expressa exatamente isso. A fantasia é o poder da imaginação de fazer algo aparecer na imagem que não está” (WULF, 2013, p. 27), de forma que, para ele, é pelo poder criativo da imaginação que é possível o homem dar significados ao mundo, mesmo sendo eles não reais – o que, segundo Harari (2016), é o mais provável, já que, para o autor, o que vivemos é realmente um mundo de narrativas ficcionais, pelas quais fantasiemos nossa própria existência e damos sentido a ela.

Para Wolfgang Iser (1983, p. 379), a definição de realidade coincide com a definição de ficção: “a ficção é a configuração do imaginário”. Para ele, tanto a ficção como a realidade são formadas do mesmo material imaginário, sendo que a realidade não é apreendida, mas construída, numa dinâmica permanente com o imaginário.

Assim, sendo tanto narrativas classificadas como “baseada em fatos reais”, ou narrativas totalmente criadas em universos que não existem, com histórias de personagens que não nasceram no planeta Terra, a consequência principal de uma ou de outra narrativa é a de ser capaz de criar identificações, emoções, sentidos e conexões entre as pessoas, de forma que o “fictício e o imaginário servem de contexto um para o outro” (ISER, 1999, p. 66), influenciando na formação da imaginação e dos sentidos para as pessoas.

Tolstói (apud Carrascoza, 2013)¹¹, coloca que em seu artigo “*O que é arte?*”, que ela é justamente para se colocar no lugar do outro. Para ele, é pela arte que se constrói um sentido de sentimento e, no caso da narrativa literária, o leitor consegue atualizar aquele sentimento, ou não, em função da geração de empatia. Então, a leitura é uma forma de empatia, de aproximação com o outro, sejam elas narrativas bibliográficas ou ficcionais.

Ler é buscar a sua própria compreensão de mundo, de si mesmo e, num segundo instante, buscar essa conexão com o outro. A leitura só tem sentido nesse caminho (...) Quando lê, você se entrega a si mesmo, à medida que vai buscando decifrar o que aqueles códigos vão construindo de efeitos de sentido. Não tem nenhuma grandeza fazer isso só por conta de si, mas sim para também descobrir o outro (...) — propõe a aproximação de um sentimento de compaixão. Por que você lê alguém? Porque você segue com ele. Compaixão: eu sigo com paixão. (CARRASCOZA, 2013, online)

Não se está só no mundo, caminha-se ao lado de muitos aqui. Entender o outro é entender a si mesmo. Toda narrativa literária é uma tentativa de organizar, ordenar o caos e sobretudo a própria experiência que se tem neste caos, para que se entenda o que ela é, ao lado daqueles com quem a experiência é compartilhada. A vida não tem ordem, não existe coerência como existe em algumas narrações literárias ou narrações audiovisuais, por exemplos. A vida são vários elementos dispersos. Mas é por isso que as narrativas ajudam neste entendimento. Elas organizam. Mas, como tudo é efêmero, constantemente há uma construção de sentidos, a qual os tijolos são a imaginação e a fantasia.

Esse processo de imaginação e fantasia ocorre quando se entra em contato com quaisquer narrativas artísticas, seja uma música – classificada como instrumental ou com uma letra que narra alguma história; uma pintura – classificada realista ou abstrata;

¹¹ Entrevista realizada no dia 3 de setembro de 2013 com João Carrascoza pelo projeto Paiol Literário, para a revista Rascunhos. Disponível em: <http://rascunho.com.br/joao-anzanello-carrascoza/>.

uma escultura – que retrate uma pessoa, ou uma situação ou um sentimento; uma escrita – de um poema, conto ou romance; de um vídeo – seja um documentário, uma série, um filme, uma novela etc.; independentemente da criação, elas são produzidas para gerar um sentimento e uma significação pela imaginação e pela fantasia.

Isso porque, esse processo está atrelado às metáforas que se criam nesse processo de significação da arte e, conseqüentemente do outro, de si mesmo e do mundo. Para Twyla Tharp (apud PINK, 2007, p. 135), a “metáfora é a alma de todas as artes”. É a metáfora presente no processo de imaginação, a qual é essencial para estabelecer laços de empatia e relacionamento com os outros e “finalmente – e, talvez, o mais importante -, temos na metáfora a função de aplacar nossa sede de significado” (PINK, 2007, p. 135).

Na mesma linha, Lakoff (apud Pink, 2007, p. 136) “grande parte do processo de autoconhecimento é a busca por metáforas individualmente apropriadas que dão sentido à vida”. Isso significa que quanto melhor compreendem-se as narrativas metafóricas, mais se compreende sobre si mesmo.

Cabe discutir também que a arte é uma forma de comunicação, pela qual qualquer pessoa pode se expressar, independentemente de suas técnicas artísticas, mas, principalmente pela sua visão de mundo:

A grandeza da verdadeira arte, da que Norpois tacharia como diletante, consiste, ao contrário em captar, fixar, revelar-nos a realidade longe da qual vivemos, da qual nos afastamos cada vez mais à medida que aumentam a espessura e a impermeabilidade das noções convencionais que lhe substituem, essa realidade que corremos o risco de morrer sem conhecer, e é apenas a nossa vida, a verdadeira vida, a vida enfim descoberta e tornada clara, a única vida, por conseguinte, realmente vivida, essa vida que, em certo sentido, está sempre presente em todos os homens e não apenas nos artistas. Mas não a veem, porque não a tentam desvendar. E assim seu passado se entulha de inúmeros clichês, inúteis porque não ‘revelados’ pela inteligência. Captar a nossa vida; e também a dos outros; pois o estilo para o escritor como para o pintor é um problema não de técnica, mas de visão. (PROUST, 2000, p. 172)

Toda e qualquer narrativa artística – realizada por aqueles que possuem suas técnicas ou por qualquer pessoa que se manifesta por essa visão narrativa - possui, portanto, essas finalidades de expressão, comunicação e significação do mundo, através da imaginação e da produção de metáforas, que se fazem a partir de um recorte do tempo e do espaço, do visível e do invisível, das palavras, dos sons, dos gestos, das imagens, dos personagens, das cores, dos silêncios e dos ruídos, pelas experiências de

cada um e de seus relacionamentos com o outro, encontrados também neste mesmo tempo e espaço recortado.

5.1.5. Narrativa é o afeto

A narrativa de uma realidade objetiva, interpretada racionalmente, como foi visto, não é toda a realidade – é apenas parte dela. Há também a narrativa de uma realidade sentida subjetivamente e que, assim, também ganha uma interpretação. Enquanto uma se presta a gerar pensamentos, formar conexões, prestando-se a ser observada e medida de fora, há outra que é o mundo interno de cada ser, das suas experiências pessoais, avassaladoras, felizes, dolorosas e maravilhosas de ser quem se é. Para Le Breton (2016), o corpo é profusão do sensível, de forma que são os sentidos a matéria produtora de sentido. Ou seja, só se formam os sentidos através dos sentidos.

Para ele, “o mundo do homem é um mundo da carne, uma construção nascida de uma sensorialidade passada ao crivo de sua condição social e cultural, de sua história pessoal, de sua atenção ao seu meio” (LE BRETON, 2016, p. 13). Ou seja, passada ao crivo das narrativas que ele recebe e das narrativas que ele mesmo forma a partir de seus sentidos corporais. À medida que o mundo se transforma, há novas experimentações – através dos sentidos, das emoções e dos afetos – e novas narrativas são criadas pelas sensações das coisas e pela sensação de si mesmo.

Para o homem não existem alternativas senão experimentar o mundo, ser atravessado e transformado permanentemente por ele. O mundo é a emanção de um corpo que o penetra. Um vai e vem instaura-se entre sensações das coisas e sensações de si. Antes do pensamento, há os sentidos. Dizer como Descartes “Penso, logo existo”, é omitir a imersão sensorial do homem no âmago do mundo. “Sinto, logo sou”, é outra maneira de admitir que a condição humana não é toda espiritual, mas à primeira vista corporal. (LE BRETON, 2016, p.11)

Cada sociedade desenha assim uma narrativa que está ligada a sua organização sensorial própria, de forma que experimentar o mundo não é estar com ele numa relação errada ou certa, mas simplesmente percebê-lo com seu estilo próprio e único, através dos seus sentidos, no interior de uma experiência cultural e social. Uma sociedade define, entre tantas infinitas possibilidades de sensações e sentidos, maneiras particulares de estabelecer seleções, colocando entre o indivíduo e o mundo a peneiração de significações, de valores, propiciando para cada ser, orientações

existenciais no mundo, para que, assim, eles possam transmitir as suas narrativas em seu entorno e para as gerações adiantes.

“O homem vê, ouve, sente, saboreia, toca, experimenta a temperatura ambiente, percebe o murmúrio interior do seu corpo, e assim faz do mundo uma medida de sua experiência” (LE BRETON, 2016, p. 16), narrando-o aos outros, que também estão imersos no seu mesmo sistema de referências sociais e culturais. Isso porque, para o autor, uma cultura “determina um campo de possibilidades do visível e do invisível, do tátil e do intocável, do olfativo e do inodoro, do sabor e da sensaboria, do límpido e do nebuloso etc. Ela desenha um universo sensorial particular, os mundos de significações de valores” (LE BRETON, 2016, p. 17).

Para Le Breton (2016), não é tanto o corpo que se interpõe entre o homem e o mundo, mas, mais relevante ainda é um universo simbólico que circulam entre corpos e mundo, os quais se afetam e se modificam o tempo todo. Se o corpo e os sentidos são os mediadores de nossa relação com o mundo, eles não o são senão através do simbólico que os abarca, através das narrativas que os atravessa e os afeta. E estas narrativas geram sensações, sentimentos, emoções, percepções, sentidos e atitudes.

Entre a sensação e a percepção, existem, portanto, justamente as narrativas afetivas, lembrando que o homem não é um organismo apenas biológico, mas uma criatura do sentido, que se deixa afetar. Dessa maneira, ver, escutar, saborear, tocar ou sentir o mundo é permanentemente pensá-lo através do prisma de um órgão sensorial e torná-lo uma nova narrativa, a partir desta afetação. Não é o real que os homens percebem, mas imediatamente um mundo de significações, dado através das narrativas afetivas que circulam sobre determinadas realidades.

Os sentidos trabalham conjuntamente a fim de tornar o mundo coerente e habitável. Não são eles que decifram o mundo, mas o indivíduo, através de sua sensibilidade e de sua educação. As percepções sensoriais o colocam no mundo, mas ele é seu mestre de obra. Não são seus olhos que enxergam, nem seus ouvidos que escutam, nem suas mãos que tocam; ele está todo inteiro em sua presença no mundo, e os sentidos se misturam a todo instante ao seu sentimento de existir. (LE BRETON, 2016, p.58-59)

Os sentidos, portanto, criam tanto o sentimento do indivíduo existir, assim como criam uma orientação sobre a relação do indivíduo com o mundo e com os outros que estão neste mesmo mundo, ou seja, criam os afetos. Esse sentimento e orientação só são possíveis através das experiências, as quais ensinam a comparar sensações com aquilo que as ocasiona. A experiência com relação aos outros é, portanto, criadora de sentido,

na medida em que “na origem de toda existência humana, o outro é a condição do sentido, isto é, o fundamento do vínculo social. Um mundo sem outrem é um mundo sem vínculo, fadado ao não sentido” (LE BRETON, 2016, p. 32).

Por isso, as percepções sensoriais são a projeção de significações sobre o mundo mas, simultaneamente, também são um espelho deformado que afasta e aproxima o outro, com narrativas que ensinam o indivíduo a se conhecer melhor quando se encontra com este outro, quando vivencia experiências com este outro, quando é afetado pelo outro e também, quando afeta o outro nesta relação. Como foi visto no primeiro capítulo, para Espinosa (1979), quando há encontros entre as pessoas, sempre há o afeto, que pode ser positivo ou negativo, mas que sempre gera uma transformação.

Assim, vínculos e laços de confiança e fraternidade são tecidos com o fio da sensibilidade/afetividade, resultantes em alegria na experiência de bons encontros, que geram narrativas positivas, e que, por sua vez, facilitam para atitudes de ânimos para a luta diária, força para os instantes de fragilidade e dificuldade e inclinação para o altruísmo. Porém, maus encontros, guiam narrativas negativas sob o domínio do egoísmo pessoal ou grupal, distanciando as pessoas umas das outras. Por isso, para Oliveira (2002, p. 59) “sensibilidade deve ser distinguida de emotividade, comoções sentimentais, que, muitas vezes, são manifestações do afeto comprometido pelos traumas, culpas e frustrações”

O afeto é, portanto, um dos pilares do desenvolvimento do ser humano no mundo a partir da compreensão do seu relacionamento com o outro. É “uma força da alma de incalculável poder” (OLIVEIRA, 2002, p. 30). Isso porque, despertar afeto – positivo ou negativo - significa colocar o outro e a si mesmo na tela mental das reflexões sobre os relacionamentos.

Se for positivo, dilata a empatia e procura sentir o outro, tenta entendê-lo, prescrutar-lhe as ações, procedendo a uma avaliação dos relacionamentos, dos fatos rotineiros, dos cuidados, das ocorrências ditosas e das menos felizes, fazendo um apanhado das atitudes, elaborando mentalizações de conduta honesta e reta, sempre desculpando o outro e estudando atenciosamente a si mesmo, descobrindo as causas profundas de suas próprias decisões e impulsos. A afetividade positiva promove novos e mais saudáveis sentimentos que libertem os sentimentos precários, motivando nele a coragem, a segurança, o auto amor, a serenidade, a alegria e a paz (OLIVEIRA, 2002, p. 46).

Se for negativo, ocorrerá manifestações sombrias do coração. Conflitos e frustrações, traumas e carências, culpas e ódios, indisciplina e revolta, insegurança e ansiedade, exemplos estes de comportamentos de quem foi afetado negativamente. Essas feridas irão determinar inibições nas suas relações afetivas com desequilíbrio, falta de sossego ou inquietude, que pedirão elevadas quotas de atenção e cuidados, pois estes indivíduos podem palmilhar “em decidida queda para as furnas do desrespeito, da lascividade, da infidelidade, da vingança e da injustiça, em decrépitas formas de desamor” (OLIVEIRA, 2002, p. 37).

E estes afetos positivos e negativos ocorrem porque, através dos encontros com os outros no meio social e cultural, emoções são geradas, emoções que podem também ser positivas, a partir dos bons encontros e negativas, a partir dos maus encontros, os quais contribuem para as atitudes do indivíduo. Segundo a ética aristotélica, o cerne das emoções são os seus impactos nas atitudes humanas e afirma que, se positivas, na quantidade e nas circunstâncias certas, elas seriam a chave para a virtude (SOLOMON, 2015, sp., tradução nossa). Isso porque, para Aristóteles (1998, p. 97), as emoções “são as causas que introduzem mudanças em nossos juízos, e que são seguidas de pena e de prazer, tais são a cólera, a compaixão, o temor e todas as outras emoções semelhantes”.

Para Claudia Barcellos Rezende e Maria Claudia Coelho (2010, p.30), as emoções são “parte de esquemas ou padrões de ação aprendidos em interação com o ambiente social e cultural, que são eternalizados no início da infância e acionadas de acordo com cada contexto” e de acordo com cada encontro com o outro – bons ou maus, podendo ser estas emoções ligadas à afetos positivos como alegria, felicidade, prazer, amor que levam à atitudes de tolerância, perdão, solidariedade, compaixão, compreensão, por exemplo, ou ligadas à afetos negativos como raiva, medo, nojo, tristeza, que podem levar a atitudes como repressão, incompreensão, culpa, brigas.

Para Reeve (2011), as emoções são motivadoras, ao passo que “as emoções positivas refletem o envolvimento e a satisfação de nossos estados motivacionais, enquanto as emoções negativas refletem o abandono (...) de nossas motivações” (REEVE, 2011, p. 192). Baseado na lógica do filósofo Espinosa (1979), quanto mais positivos os afetos, mais eles instigam a vontade do indivíduo de agir e de fazer acontecer. Quanto mais negativos os afetos, menos motivação ele possui para querer agir ou, então, age de forma também negativa, sendo essa ação controlada voluntariamente ou não.

Se as emoções são principalmente fenômenos biológicos governados por estruturas subcorticais, então faz sentido o fato de que grande parte de uma emoção fuja do nosso controle voluntário. Se, porém, as emoções são principalmente fenômenos cognitivos governados por pensamentos, crenças e modos de pensar, faz sentido que boa parte de experiências emocionais possa, mesmo assim, ser controlada voluntariamente, pelo menos até o ponto em que podemos controlar voluntariamente os nossos pensamentos, as nossas crenças e os nossos modos de pensar. (REEVE, 2011, p. 26)

Para Delgado (1971, p. 17), ocorre a ausência de controle voluntário quando uma reação emocional é dada a partir de um afeto que gera uma interpretação ou elaboração cerebral involuntária que dá origem para opções emocionais também involuntárias. Além desse processo, o autor, assim como também é colocado por Espinosa (1979), explica outros processos emocionais que podem ser caracterizados pelas seguintes propriedades:

O chamado “reforço positivo e negativo”, ligados a atos emocionais que envolvem sentimentos agradáveis ou desagradáveis que correspondem aos processos afetivos. Isso desencadeia o que Delgado (1971, p. 17) chama de “qualidades impulsionadoras” ou a “motivação”: quando os sentimentos associados às emoções constituem uma vontade de agir para direcionar o comportamento do sujeito - ao afastamento ou à aproximação – em relação ao conteúdo emocional ou em relação ao sujeito que criou tal narrativa emocionalmente positiva ou negativa às suas experiências.

Outro processo apontado por ele são as “mudanças duradouras da interpretação sensorial e do estado responsivo” (DELGADO, 1971, p. 17), que significa que o emocional possui a capacidade de modificar a interpretação sobre as realidades narrativas, bem como transformar os padrões de resposta a outros estímulos, a partir do que ele chama de uma compreensão perfeita sobre os estímulos sensoriais e afetivos que desencadeiam nas emoções. Porém, ele afirma que o padrão das respostas emocionais depende mais das características individuais do que da qualidade do estímulo, ou seja, como individualmente cada ser é afetado pelas suas exclusivas experiências na sua vivência e durante os seus relacionamentos.

Em relação a estas experiências com o outro, Delgado (1971, p. 17) aponta para a importância do contágio emocional, ou seja, das expressões emocionais que possuem um valor social e simbólico na comunicação dos sentimentos; que facilitam os *feedbacks*, gerados por respostas emocionais, que prolongam as emoções – positivas ou negativas - durante trocas de narrativas, alertando que, as emoções possuem como principal característica o que ele chama de “qualidade perturbadora”, que desorganiza o

comportamento dos indivíduos, para boas ou más ações. As emoções perturbam, pois, após ser afetado, o indivíduo já não é mais o mesmo e ele sente a necessidade de agir frente a esta transformação.

O homem é dotado de múltiplas inteligências, sendo que suas habilidades emocionais são as mais aptas a fazer-lhe ou feliz e bem-sucedido ou triste e mal-sucedido. “O desenvolvimento harmônico implica fazer crescer o intelecto, o afeto e a ação, não sendo demais afirmar que a coerência entre pensar, sentir e fazer respondem pelo equilíbrio do ser integral” (OLIVEIRA, 2002, p.41). É um caminho de transformação no existir, a cada novo instante, em busca de sentidos, para viver bem neste mundo. Jean-Paul Sartre (2008), em “Esboço para a teoria das emoções”, coloca que:

Agora podemos conceber o que é uma emoção. É uma transformação do mundo. Quando os caminhos traçados se tornam muito difíceis ou quando não vemos caminho algum, não podemos mais permanecer num mundo tão urgente e tão difícil. Todos os caminhos estão barrados, no entanto, é preciso agir. Então tentemos mudar o mundo, isto é, vivê-lo como se as relações das coisas com suas potencialidades não estivessem reguladas por processos deterministas, mas pela mesma magia (SARTRE, 2008, p. 63).

Toda percepção gerada pelos afetos e suas emoções é uma narrativa que tenta gerar entendimentos, ou que narra uma intenção desconhecida, ou inversamente, uma realização aprendida na relação do corpo com o mundo. É uma narrativa capaz de transformar - pelos sentidos, sentimentos e emoções - o mundo, o outro e a si mesmo. Ser afetivo é laborar com o sentir na criação e no recebimento de narrativas. Narrar é afetar. Afetar é transformar. Narrar é transformar.

5.1.6. Narrativa é a comunicação

Por tudo visto até aqui, a narrativa inserida em tal contexto tem como objetivo principal a comunicação, e em um sentido mais amplo, o intercâmbio entre o ser humano e a sua própria realidade. No livro *Em busca do Sentido* de Viktor Frankl (1984, p. 136 apud Pink, 2007, p.208), um judeu psiquiatra que sofreu nos campos de concentração da Alemanha, ele coloca que “a maior preocupação do homem não é ter prazer ou evitar a dor, mas sim encontrar o sentido da vida”. Na mesma linha, Jacob

Needleman (apud Pink, 2007, p. 208) diz que “nascemos para o sentido, não para o prazer, a não ser o prazer calcado no sentido” e esses sentidos são buscados no processo de comunicação, através das narrativas.

Para Pink (2007, p. 208), “a busca por sentido é um impulso que existe em todos nós – e a combinação de circunstâncias externas e da vontade interior pode fazê-lo vir à tona”. Nas circunstâncias externas circulam as narrativas ontológicas, públicas, as metanarrativas, as macronarrativas/narrativas mitológicas, enquanto no interior de cada um circulam as micronarrativas, formadas a partir do afeto gerado pela amarração de palavras, sons, silêncios, gestos e artes e também pelos encontros com os outros. Essa combinação de narrativas externas com as micronarrativas formam a realidade narrativa sentida e apreendida por um indivíduo num determinado recorte de tempo e de espaço. E é nesse processo que este indivíduo pode fazer vir à tona alguns sentidos para a sua existência.

Assim, apesar da narrativa estar por aí, como a vida, circulando entre as pessoas a todo momento, como é colocada por Barthes (1971), ela gera sentidos quando há afetos e transformações nos indivíduos, assim como a comunicação é entendida no contexto metapórico (MARCONDES FILHO, 2010), conforme discutido na contextualização deste estudo.

Para Deleuze (1987), a comunicação é considerada algo que violenta o pensamento. Apesar da forte palavra, o que o filósofo quer dizer com “violenta” é que para que haja uma comunicação de fato transformadora, ela precisa forçar o indivíduo a pensar, a buscar respostas para aquilo que ele não conhece, para aquilo que o incomoda, que dói, que mexe com o seu ser, exatamente porque o afeta e, por isso, forma algum sentido que o leva a ter pensamentos e atitudes diferentes. Quando a comunicação nos faz sentir algo diferente, ela também nos força a pensar diferente.

Díspar de uma informação, que leva os indivíduos a processos de reconhecimento (um objeto é isto, aquele objeto é aquilo e ponto), as narrativas levam os indivíduos a forçar seus pensamentos, a partir dos afetos. As palavras - escritas ou sonorizadas - combinadas e organizadas em uma narrativa forçam o indivíduo a olhar para sua própria história e a reinterpretá-la; os silêncios, os gestos e as expressões contextualizadas em uma narrativa forçam o sujeito a refletir sobre suas próprias atitudes; as cores e os traços dispostos e escolhidos em uma pintura ou uma imagem fotográfica capaz de transmitir uma narrativa, forçam que os indivíduos não sejam seus meros contempladores; uma música que traz em sua combinação de notas uma narrativa, “faz a pessoa a descer de si

mesma e descobrir nela coisas novas” (PROUST, 2002a, p. 147-148), um diálogo sobre diversas narrativas faz com que cada um dos integrantes participantes dessa conversa forcem seus pensamentos a ponto que podem, entre as trocas, surgir pensamentos novos, que os próprios integrantes nem imaginavam possuir.

Para Marcondes Filho (2010, p. 15), tudo sinaliza, “tudo ao nosso redor produz sinais que podem ou não ser convertidos em componentes de comunicação”. Para o autor, os sinais podem não fazer efeito nenhum sobre a pessoa, que mal os percebem dentre tantos outros sinais que existem simultaneamente ao seu redor, mas podem rebater sim na pessoa como uma informação ou ainda, como uma comunicação.

Eu transformo sinais em informação quando me volto a eles, quando lhes dou atenção, quando lhes concedo minha curiosidade ou minha preocupação. Nesse momento, esses sinais passam a fazer parte da minha própria estrutura de estranho a mim, passa a fazer parte da minha própria estrutura de funcionamento através da percepção, da tomada de consciência. (MARCONDES FILHO, 2010, p. 16)

E quando o sinal transformado em informação, vira uma comunicação? Para Platão no livro VII, da República, (apud MARCONDES FILHO, 2010, p. 20), “há duas espécies de coisas no mundo: as que deixam o pensamento inativo ou lhe dão apenas aparência de atividade e as que fazem pensar, que nos forçam a pensar”.

Por isso, uma comunicação pode ser vista como um acontecimento, algo que nos força a pensar, além de apenas chamar a atenção. Primeiro os corpos e seus sentidos recebem os estímulos. O corpo reage e pode ativar memórias afetivas ou involuntárias, de acordo com as experiências de cada um. É neste processo que aparece Proust (2002b) pelo sabor da Madeleine, da visão dos campanários de Martinville, do cheiro do mofo nos lavatórios públicos de Champs-Élysées, do barulho da água dos canos, sentidos que mexem com as emoções, porque remetem a uma narrativa presente na memória afetiva ou involuntária e que força as pessoas a pensarem naquela situação – de forma positiva ou negativa, de acordo com o afeto que esse sentimento causa.

Para Serres (apud MARCONDES FILHO, 2010, p. 31), “eu sinto, vejo, saboreio, ouço, cheiro, toco (...) e daí eu falo”, daí eu narro, daí eu comunico. Narração/comunicação é vista como relação, como clima, ambiente criado entre pessoas, no interior de um grupo, entre homens e obras. Ela é um acontecimento, que só ocorre se atinge essa fulguração, essa afetividade, essa mudança qualitativa no processo de significação.

Quando a comunicação é uma narrativa, ela afeta, ela transforma, ela nos força a pensar diferente. Como visto, é através de narrativas que buscamos os sentidos. É por meio delas que “sentimos necessidade de coisas novas. Emoções novas, experiências novas, fatos que interfiram em nosso cotidiano criativamente para arejá-lo, renová-lo, refrescá-lo, ventilá-lo”... e isso “justifica a nossa necessidade de comunicação” e essa descoberta de coisas novas é o exportar-se à “violência” colocada por Deleuze (1987), ato de comunicação que nos faz pensar nos outros, em nós mesmos, na nossa vida (MARCONDES FILHOS, 2010, p. 21). A comunicação com o outro faz o indivíduo entender muito em relação a si mesmo, sua identidade e seus sentidos no contexto em que experiencia os dias.

O outro é um mistério, jamais o conheceremos, mas isso não é nada de negativo, ao contrário, é fonte de comunicabilidade, por mais paradoxal que pareça, pois só sinto a comunicação do diferente e da diferença. Esse mistério é o que me renova. Se o outro não for um mistério, se for conhecido, se não possuir seu segredo, se me for totalmente transparente, nossa relação recíproca não trará nada. Será tédio e emudecimento. (MARCONDES FILHO, 2010, p. 34)

Nas relações com os outros, há os afetos. Havendo, de fato alguma comunicação, transformadora neste encontro, os indivíduos participantes podem sair afetados de forma positiva ou negativa. Mas se houve a comunicação, ela leva a uma ação. A comunicação transforma – faz agir, muda comportamentos, leva a criação de novas narrativas – que podem ser também elas positivas ou negativas.

5.2. O paradigma narrativo da comunicação

Como já apresentado, os momentos de crise indicam que é chegada a ocasião para a renovação dos pensamentos vigentes (KUHN, 1982). Vivemos uma fase revolucionária, em que muitos dos conceitos passados de comunicação parecem não nos servir mais para a atualidade. Devemos, então, buscar novos paradigmas para embasar as políticas e estratégias de comunicação, para que sejam efetivas, perante tantas complexidades, efemeridades, abundâncias e dores. Considerando todos os pontos abordados até o momento, podemos apostar sobre o desenvolvimento do chamado “paradigma narrativo” para uma transformação da comunicação em organizações.

Como foi visto, a narrativa está no cerne da comunicação humana, assim como diz Julian Jaynes (apud SODRÉ, 2009, p.181): “a narração é uma das características da

própria estrutura da consciência humana, logo, um dos principais modos de compreensão do mundo”. O sociólogo Muniz Sodré (2009), define a narrativa como discurso capaz de evocar, através da sucessão de fatos, um mundo dado como real ou imaginário, situado em um tempo e um espaço determinados. Mesmo porque, é através da narrativa que “as pessoas lembram-se do que aconteceu, colocam a experiência em uma sequência, encontram possíveis explicações e jogam com a cadeia de acontecimentos que constroem a vida individual e social” (JOVCHELOVITCH; BAUER, 2008, P.91). É pela narrativa que damos sentidos ao mundo.

Porém, sobre o contexto da pós-modernidade, da complexidade, das experiências superficiais, das racionalidades, do alto desempenho e de tantas dores, encontramos-nos em um mundo de difícil compreensão dos sentidos. Por isso, pode-se dizer que vivemos uma fase revolucionária onde devemos buscar novos paradigmas para embasar as estratégias de comunicação, para que sejam efetivas perante estes novos contextos.

Rodrigo Cogo (2012a), baseado nestas ideias, acredita no poder das narrativas neste contexto, argumentando sobre a importância das histórias para a compreensão da vida das pessoas e da sociedade, abrindo a discussão para pensarmos sobre o “paradigma narrativo”:

O paradigma narrativo reconhece a capacidade das pessoas em criar novas histórias para melhor compreender suas vidas ou o mistério da vida. Basicamente, é a compreensão de que as histórias são uma forma fundamental pela qual as pessoas expressam valores e consequentemente apoiam suas decisões. (COGO, 2012a, p.126)

Porém, é preciso deixar claro aqui que quando são conceituadas neste estudo as “narrativas”, elas não são como apenas sinônimo de histórias, como foi discutido nas páginas anteriores. Para esclarecer esse conceito de “narrativa” no campo da comunicação, podemos nos apropriar dos conceitos de Gerard Genette (1972, p. 12), crítico literário francês e teórico da literatura, que atribui os conceitos “história”, “narrativa” e “narração” como níveis de consideração de um mesmo objeto, o qual ele chama de “realidade narrativa”. Além destes, também podemos atribuir o conceito de “discurso” também pertencente à realidade narrativa.

Dessa maneira, em uma organização, é possível se ter tanto uma narrativa enquanto história (as narrações que uma organização conta ou narrações que são contadas sobre ela), assim como uma narrativa enquanto discurso (narrações que uma

organização profere). Jakobson (1963) diz que toda narração pode ser um discurso, na medida em que é uma sequência de enunciados que remete necessariamente a um sujeito da enunciação.

Segundo Benveniste (1989), discurso é a enunciação, a qual pode ser chamada de narração, que supõe um enunciador (um narrador) e um destinatário (ou enunciatário, como o autor prefere chamar, já que este não pode ser considerado apenas como um mero receptor, mas como alguém que também pode construir narrações em um processo dialógico). Para o autor, todo discurso possui uma intenção que é gerar um efeito no enunciatário, a fim de obter-lhe a colaboração ou resposta desejada.

Maingueneau (1989) também fala de intencionalidade dos discursos, que podem ser: intenções de sedução (para agregar valor ao objeto sobre o qual se narra), de atração (para gerar uma reação como: ser desejado, ser ouvido e ser lembrado), de diferenciação (para destacar o objeto narrado, tornando-o único), de informação (para informar a realidade narrativa) e de efeito espelho (para seguir e ser seguido por outras pessoas). Segundo Maingueneau (1989, p.116) discurso é um "conjunto de formações discursivas de todos os tipos que coexistem e interagem", ou seja, "um conjunto de combinações de signos manifestados e manifestáveis".

Para Tereza Lúcia Halliday (2009, p.32) o discurso organizacional é “o conjunto de práticas linguísticas, semânticas e retóricas das pessoas jurídicas”. Estas práticas, para a autora, englobam as manifestações organizacionais, sejam textuais, visuais ou até mesmo culturais, ou seja, tudo que se vale de uma construção simbólica para existir. Halliday (2009) classificam essas práticas discursivas como atos retóricos organizacionais e exemplifica-os como: declarações de objetivos e missão, memorandos, mensagens de propaganda, relatórios, comunicados à mídia, entrevistas de porta-vozes, videoclipes, sites, apresentações em PowerPoint, documentários, notas de esclarecimento, manifestos, discursos cerimoniais, cartas, notas de solidariedade ou protesto, eventos por meio de palavras e outros símbolos (HALLIDAY, 2009, p.32).

Para ela, a retórica se distingue do discurso, apesar de às vezes fundirem-se e formularem um conceito híbrido. O discurso, para ela, é uma elaboração de significados que compõem a realidade e a retórica é como um invólucro estrategicamente trabalhado desta arquitetura, de forma que “se o discurso é uma construção simbólica da realidade, a retórica é o revestimento dessa construção” (HALLIDAY, 2009, p.33). Dessa forma, para a autora, os atos retóricos podem ser falhos se as comunicações visam apenas à

imagem da organização e pouco às suas ações. De forma que, não basta narrar, se suas ações não corresponderem de fato à estas narrativas.

Apropriando-se desses conceitos, pode-se considerar a “narrativa” como o diferencial do profissional de comunicação, não apenas pelo ponto de vista deste ser considerado um contador de histórias, ou um analista e interpretador de narrações sobre a organização, mas também, de forma mais ampla, como um proferidor de discursos, seja para transmitir ideias, conceitos, atributos de um produto, de um serviço ou de uma marca, ou para transmitir histórias, memórias, tradições, crenças, valores, mitos, ritos e rituais de uma organização, que constroem a realidade da empresa, a sua realidade narrativa. Para isso, esse profissional pode se utilizar das palavras, do silêncio, dos gestos e das artes para afetar e comunicar.

Para Genette (1972), em um primeiro sentido, narrativa designa “o enunciado narrativo, o discurso oral ou escrito que assume a relação de um acontecimento ou de uma série de acontecimentos”, em um segundo sentido, “narrativa designa a sucessão de acontecimentos, reais ou fictícios, que constituem o objeto desse discurso, e as suas diversas relações de encadeamento, de oposição, de repetição” e, em um terceiro sentido, designa o ato de narrar propriamente dito (GENETTE, 1972, p.23-24).

Adaptando estas designações ao campo da comunicação organizacional, pode-se considerar que o comunicador está envolvido exatamente sobre estes sentidos da narrativa: ele é criador de enunciados, de discursos – de narração – pela interligação entre fatos, dados, informações e acontecimentos (mitos, ritos, memórias, ideias, conceitos e opiniões diversas dos públicos), desenvolvendo-os, seja pelas ideias já existentes sobre a organização (identidade, imagem, reputação), pela sucessão de acontecimentos derivados desse enunciado inicial e pelas reações dos públicos (favoráveis ou opostas – dadas pelos afetos positivos ou negativos), para então comunicar – ou seja, narrar de fato, construindo a realidade narrativa da organização.

Dessa maneira, no paradigma narrativo, o comunicador utiliza-se dessa tridimensionalidade de sentidos da narrativa para envolver seus públicos de modo a estabelecer uma relação afetiva e transformadora entre o objeto da narrativa – narração organizacional e o discurso organizacional – de acordo com o sistema de valores do imaginário coletivo, usado de forma a contribuir na criação da realidade narrativa da organização, a qual se pode fazer um paralelo à criação de sua reputação.

A reputação da organização nada mais é que o entendimento que as pessoas têm em relação à realidade narrativa dessa organização. O que está intimamente ligado aos

afetos e às memórias positivas ou negativas que essas pessoas possuem em relação à organização. Para Nassar (2006c, online), reputação é sinônimo de memória afetiva: “a memória - boa ou ruim - registrada em documentos ou na cabeça das pessoas é o que consolida a reputação”.

Para Elisa Prado (2013), a reputação é formada de maneira positiva quando a área de comunicação consegue, através de uma ação, constituir o maior número de embaixadores a partir de uma construção de relacionamento positivo com eles, ou seja, caso eles sejam afetados positivamente e frequentemente, por meio de um relacionamento, suas memórias afetivas serão positivas em relação à reputação daquela organização.

Esses embaixadores, para Prado (2013, p. 37), são “todos os grupos de pessoas e órgãos ligados ao negócio da organização”, como especialistas, jornalistas, blogueiros, influenciadores, seus trabalhadores, os membros do governo federal e estadual, engenheiros, médicos, nutricionistas, associações de classes, ONGs, líderes comunitários, sindicalistas etc. Cada um deles possui uma memória afetiva e uma narrativa atrelada ao imaginário coletivo sobre a organização, que, caso esteja em sintonia com a realidade narrativa criada pela organização, sua reputação será positiva.

Os valores do imaginário coletivo dizem respeito àquilo que estes públicos, cada um destes exemplos de grupos e órgãos, compreendem como um conjunto de narrativas pelas quais eles podem perceber a sua própria realidade, gerar um sentido para si e para a organização e, a partir disso, fazer suas escolhas, tomar suas decisões e ter suas opiniões em relação ao mundo. Isso ocorre porque, o mundo como nós o conhecemos (de acordo com os valores do imaginário coletivo) “é um conjunto de histórias que devem ser escolhidas para podermos viver a vida em um processo de contínua recriação (FISCHER, 1987, p.65, tradução nossa).

Cogo (2012a, p.80), de acordo com esses pensamentos, reflete que são as narrações que possibilitam o resgate das opiniões, dos sentimentos e das intenções, a produção de sentidos e significados para o seu mundo, bem como a influência organizacional nesta definição. Isso demonstra que os seres humanos têm necessidade de possuir símbolos que os ajudam a entender e a interpretar o mundo (SUNWOLF, 2005, p.305) e que estes símbolos, perdidos na pós-modernidade, podem ser retomados pelas narrativas, ou seja, pelas histórias contadas e pelos discursos proferidos pelas organizações e pelo relacionamento com cada indivíduo envolvido com essas narrações organizacionais. Sobre isso, Larsen (2000, p. 197) afirma que a narrativa:

pode ser uma ferramenta poderosa para diferenciar uma organização, seus produtos, e seus serviços. Em alguns anos, esse pode inclusive se tornar o principal veículo de diferenciação. Uma organização que usa uma reputação legítima para explicar em termos simples, mas significativos, para onde está indo, que contribuições fará à sociedade, e como continuará a criar valor para todos os seus stakeholders vai garantir uma forte posição estratégica. Tal posição verdadeiramente afetará a participação de mercado, desde que uma história central uniforme seja expressa em todas as ações organizacionais. (LARSEN, 2000, p. 197. Tradução nossa.)

Por isso, é preciso deixar claro que essas narrações e discursos devem refletir as verdades e as ações de fato realizadas pelas organizações. Caso contrário, o que ocorrerá será uma guerra de narrativas contrárias à da organização e de cada público que terá uma percepção e uma memória negativa em relação à organização. E o que pode ocorrer neste caso é uma crise de reputação.

Por outro lado, as organizações também estão sujeitas às falsas narrativas (fake news), conforme visto na contextualização deste trabalho. Elas também ganham proporções devido ao imaginário coletivo, e que, por isso, também podem gerar uma crise de reputação.

A mídia (tradicional e digital) é uma grande disseminadora desses símbolos. Ela é baseada por um sistema em que indivíduos colocam informações simbólicas: palavras, silêncios, gestos, artes, baseados em seus sentidos, afetos e emoções. Há muitos processos subjetivos envolvidos. Apesar das predisposições e das interpretações desses símbolos que cada um faz perante seus filtros (crenças, valores, opiniões, paixões e sentimentos), a mídia é capaz de influenciar certas opiniões, na medida em que transmitem narrativas sobre as simbologias e as interpretações do mundo, contribuindo para afetos positivos e negativos que tendem a transformar comportamentos – a favor ou contra a organização.

Para Douglas Kellner (2001), mais que influenciadora, a mídia é um terreno de disputa que reproduz em nível cultural os conflitos fundamentais da sociedade, através de imagens e figuras (símbolos) com os quais o público pode se identificar. Por isso, cabe aos comunicadores a compreensão de que existe tanto uma predisposição natural em cada indivíduo, como também, uma predisposição estimulada, que pode ser modificada, principalmente pelas narrativas transmitidas pelas mídias, dependendo das características culturais e contextuais, através de diferentes formas e conteúdos da narração e são justamente essas predisposições que ajudam na construção da realidade narrativa e da reputação de uma organização.

Além disso, é por esta lógica das predisposições individuais e estimuladas através de narrativas que se podem gerar sentidos para os públicos que fazem parte de uma organização, entendendo onde ele se encontra dentro dessa realidade narrativa e tendo reconstruídas suas identidades fragmentadas pela pós-modernidade, uma vez que:

Podemos considerar uma identidade como uma narrativa construída ao longo do tempo de vida de um indivíduo. A finalidade dessa narrativa é fornecer uma linguagem coerente que os indivíduos podem usar a fim de construir e organizar o sentido de sua existência no tempo-espço e de lidar com seus relacionamentos sociais. (BENDASSOLLI, 2007, P.227)

Sobre estes aspectos da (re)construção das identidades, Somers e Gibson (1994) citados por Bendassolli (2007, p.228), afirmam que as narrativas ajudam a construir as identidades na medida em que são as narrativas “que nos oferecem vocabulários e roteiros de descrição de si mesmo, os quais possuem ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, social e histórica”. Isso ajuda a entender, que, em um mundo pós-moderno, fragmentado, de valores atemporais, sem sentido, complexo, confuso e em que o interior do indivíduo está à deriva, é exatamente através das narrativas que a comunicação pode trazer certa ordem e compreensão, dando forma ao amorfo, trazendo sentido ao vazio, atenção ao excessivo e simplicidade à complexidade:

O que falta entre os polos opostos de experiência de deriva e afirmação estática (afirmação de valores atemporais, para sempre, permanentemente, essencialmente), é uma narrativa que organiza essa conduta. As narrativas são mais simples que as crônicas dos fatos; dão forma ao movimento adiante do tempo, sugerindo motivos pelos quais tudo acontece, mostrando suas consequências. (SENNETT, 2010, p. 31)

Por isso, tem-se a tese de que é através do paradigma narrativo que comunicadores podem contar as histórias organizacionais e proferir seus discursos, “reencantando o mundo, despertando a compaixão, e a lembrança do universo mítico do qual todos fazemos parte” (BUSSATO, 2006, p.31). O reencantamento do mundo, da comunicação organizacional e da comunicação interna está, portanto, refletida sobre esse novo paradigma, sobre a construção de novas narrativas, as quais possam ser capazes “de servir de ponte para ligar as diferentes dimensões e conspirar para a recuperação dos significados, que tornam as pessoas mais humanas, íntegras, solidárias, tolerantes, dotadas de compaixão e capazes de ‘estar com’” (BUSSATO, 2006, p.12), estimulando mais seus afetos positivos.

Isso demonstra uma complementaridade entre as narrações da organização, ou seja, aquelas que a organização conta e profere através de seus comunicadores, com as narrações já presentes no imaginário coletivo das pessoas que compõem a organização. Todas essas narrativas são (re)construídas na fluidez dos acontecimentos, das mudanças de pensamentos e o comunicador precisa estar sempre atento a essa realidade narrativa construída e reconstruída, de acordo com novos conteúdos e novas formas de narrar.

Pensando em formas e conteúdos da narração, Gerard Genette (1972) retoma a palavra “narratologia” de Tzvetan Todorov (1966), para falar em uma narratologia modal ou da expressão (de forma) e em uma narratologia temática (de conteúdo). Jovchelovitch e Bauer (2008) falam exatamente sobre o mesmo ponto, dizendo que toda narrativa contém uma dimensão expressiva e uma referência representativa. A narratologia da expressão diz respeito às formas de expressão pela visão de real do narrador, em que estão envolvidas: as formas de manifestação do narrador, os materiais de expressão transmitidos pelas mídias narrativas (imagens, palavras, sons, artes, gestos etc.), níveis de narração, temporalidade, pontos de vista etc. (GAUDREAU; JOST, 2009).

Já a narratologia temática (narratologia de conteúdo), diz respeito a contação de histórias com os personagens, suas ações e interações, a qual tem a ver com o impacto de contexto. Isso significa que a narrativa privilegia uma realidade - a do narrador. Porém, essa realidade receberá diversas interpretações particulares diversos pontos-de-vista do seu contexto sócio-histórico (JOVCHELOVITCH e BAUER, 2008).

No contexto da comunicação, cabe aos profissionais da área assumir o papel da organização enquanto disseminadora de seu discurso narrativo, pensando tanto em sua narratologia modal (estudando e analisando as melhores formas de expressão, por quais mídias serão transmitidas para os devidos fins), assim como também em sua narratologia temática (estudando e pensando estrategicamente o conteúdo da mensagem a ser transmitida, considerando os diversos pontos de vista e as interpretações que ela receberá).

Os comunicadores podem perceber esses aspectos narratológicos a partir das principais categorias da narrativa apontadas por Todorov (1966), ou seja, a do tempo, a do aspecto e a do modo. O tempo tem relação ao contexto e a duração da narrativa. O aspecto é a maneira pela qual o comunicador enxerga a organização e seus objetivos e a partir desta sua compreensão (dessa visão de real do comunicador-narrador), ele pode

pensar nos melhores modos, que seriam: o tipo de discurso utilizado, o tipo de linguagem, a escolha do conteúdo da narrativa.

Assim sendo, as ferramentas expressivas da narratologia de expressão ou o conteúdo criado/adaptado das narrativas temáticas visam à construção simbólica de uma organização protagonista na sociedade na qual se insere. A realidade narrativa é, portanto, reconstruída na medida em que há comunicação, ou seja, na medida em que são criados significados pelas narrativas que surgem por meio da relação e da interação entre a organização e seus públicos de interesse, assim como a construção de sentido para eles.

Esta realidade narrativa, por ser construída e reconstruída por meio de trocas simbólicas e de acordo com os diferentes pontos de vista dos agentes participativos deste processo, ela pode ser considerada como um simulacro da realidade, como estivesse encoberta por um véu (BAUDRILLARD, 1981). Isso porque, ao ser formada por diversos discursos, conhecimentos, predisposições, crenças e experiências de todos os agentes – narradores e enunciatários em plena troca simbólica - ela é uma realidade que representa o real e o cotidiano dos indivíduos, uma realidade narrativa verossímil e hiper real. Os discursos midiáticos apresentam um fluxo heterogêneo e estilhaçado, mas sempre afim ou compatível com “microuniversos da eticidade cotidiana” (SODRÉ, 2009, p.55).

A realidade narrativa é composta por representações que os indivíduos buscam, baseados em suas experiências cotidianas, e pelo sentido que ela traz a eles. É uma realidade que não é necessariamente a soma de fatos, mas a ideia e a sensação destes fatos (a simulação). Para Baudrillard (1981), estamos geralmente em um ambiente gerenciado por uma projeção da realidade, de um não-cenário real. Isso não significa que simulacros são mentiras, mas que são opiniões reinterpretadas e redesenhadas, levando em consideração as contraposições das multiplicidades de vozes e de valores simbólicos.

Essa realidade simulada representa uma complementaridade entre as narrações da organização, ou seja, aquelas que a organização conta e profere através de seus comunicadores, com a soma das narrações já presentes no imaginário coletivo dos públicos de interesse da organização (todas as multiplicidades de vozes e de pontos de vistas sobre ela). Por isso, comunicadores precisam compreender que é possível na recepção das narrativas se ter diferentes perspectivas analíticas para uma mesma realidade (relações de causa e efeito entre mídia e sociedade). É como se fossem dois

sistemas operativos baseados em regras diferentes - dois mundos - e cada um deles, mesmo em contínua interface, apenas projetasse sua sombra, um simulacro de funcionamento sobre o outro (SODRÉ, 2009, p.55).

Todas essas narrativas são (re)construídas na fluidez dos acontecimentos, das comunicações, das diferentes interpretações sobre uma mesma realidade e das mudanças de pensamentos. Por isso, pode ser reforçada aqui a importância de o comunicador estar sempre atento em relação às necessidades e aos pensamentos das organizações e das opiniões sobre elas em seu contexto social, histórico, econômico, cultural e político para que essa realidade narrativa possa ser reconstruída de acordo com novos pensamentos, novos conteúdos, novas plataformas midiáticas e novas formas de narrar, ou seja, novas narrativas.

6. NOVAS NARRATIVAS DA COMUNICAÇÃO

6.1.O conceito de novas narrativas de comunicação

Nós, pensadores da comunicação, como foi visto até aqui, estamos imersos em um século de pressupostos questionáveis, os quais, muitas vezes, por estarmos exatamente em seu cerne, não nos damos conta. Caímos no maquinal da rotina, deixando de lado às críticas sobre a existência de um único saber verdadeiro, sobre uma suposta correção moral, sobre a necessidade de um belo estético, sobre as possibilidades da livre escolha individual e sobre o equilíbrio entre a eficiência econômica e o bem-estar humano.

O que é compatível com as convergências dos nossos tempos? O que conhecemos sobre o passado? O que o futuro nos revelará a partir das consequências imprevistas das nossas escolhas de hoje? Quais são as ilusões desta época? Se pularmos deste mundo veloz por alguns instantes e pararmos para refletir, do lado de fora dele, descobriremos que não mais convence a efetividade sobre muitas das comunicações que ainda fazemos.

Segundo Braga, (2012, p.29), quando paramos para refletir, há constatações que podem ser auto percebidas, de forma sutil ou com maior frequência, de forma que “vamos nos impregnando de pequenas transformações imperceptíveis, até o momento em que, tomando algum distanciamento podemos constatar que algo mudou, que algo está em mudança”. E que, por isso, merece também de nós, mudanças, em nossos pensamentos e em nossas ações.

Essas mudanças, vale lembrar, não fazem parte de uma única verdade objetiva em nome da qual a ciência batalha por encontrar. Mas sim, mudanças que podem se basear em várias verdades, diversas opiniões, inúmeras críticas, em incontáveis narrativas. O que é preciso avaliar é que a ciência é fruto de uma ética do pensar e do repensar dos conhecimentos de um determinado tempo e espaço, de um determinado campo, adequados ao seu contexto social, cultural, econômico. Os conhecimentos deste campo podem mudar, desde que haja um entendimento, uma disposição e um compromisso das pessoas que vivem neste recorte contextual, sobre a importância de repensar certos conhecimentos.

Para Pierre Bourdieu (2003, p.66), o campo é uma “estrutura de relações objetivas, fundado na produção de bens econômicos e simbólicos cuja distribuição

desigual resulta do passivo de lutas entre os grupos e/ou as classes”, ou seja, é um espaço social em que ocorrem relações e trocas simbólicas por agentes que ocupam posições diferentes e específicas na sociedade. No campo, é desenvolvido um jogo social, regido por regras e por conflitos entre seus agentes (grupos e/ou classes pertencentes ao campo ou pretendentes a entrar nele), que buscam determinados troféus, os quais só possuem valor no interior do seu campo.

Para além dos conflitos que sucedem no plano material e econômico, as lutas que se desenvolvem entre os diversos agentes assumem um caráter de conflitos entre valores sendo, portanto, jogos simbólicos, cujos troféus disputados também são simbólicos (como prestígio, reconhecimento, glória, legitimidade, credibilidade, poder). O que dá sentido a este jogo é definido pelo autor como “habitus”, que, para Bourdieu (2003), é uma interiorização pré-reflexiva de valores e leis sociais (regras do jogo), que são incorporados às condutas dos agentes dos campos.

Isso significa que, quando se está inserido em um determinado campo, o agente aprende a ser um especialista nele. Por isso, quanto maior o capital simbólico de um indivíduo, maior é a sua legitimidade e o seu poder - maior é o valor simbólico do seu troféu. Tornar-se um especialista no campo denota que, inserido nele, aprendem-se suas regras, como agir e reagir adequadamente segundo técnicas, crenças e referências. Cada campo implementa, portanto, uma socialização própria para que seus agentes ajam sem pensar, porque criaram o habitus.

Desse modo, o habitus pode ser compreendido como os valores simbólicos aprendidos no campo, materializados nas práticas exercidas pelos agentes. Segundo Bourdieu (2013, p. XLI), os habitus são “sistemas de disposições duráveis, estruturas estruturadas predispostas a funcionar como estruturas estruturantes”. Ou seja, é uma competência adquirida junto a um grupo e/ou classe no interior do campo (estrutura estruturada) e, por isso, possui certa durabilidade.

Porém, de acordo com os capitais simbólicos adquiridos, agentes podem se tornar grandes especialistas no campo, tornando-se influenciadores, com grande credibilidade e, por isso, tornam-se capazes de atualizar este habitus, expressando-o através de suas práticas e funcionando como estrutura estruturante, ou seja, contribuindo para a conservação simbólica das relações das forças vigentes ou ajustando a estrutura das relações de acordo com novos pensamentos e novos contextos.

Esses conceitos podem servir de base para a compreensão sobre o funcionamento das trocas simbólicas existentes entre determinados grupos, bem como

suas relações e ações. Neste caso, a reflexão engloba a necessidade de agentes responsáveis pela comunicação nas organizações, profissionais e pesquisadores do campo da comunicação, em ajustar determinadas relações simbólicas, a fim de construir novos conhecimentos e novas narrativas, a partir destes novos contextos.

Em sua tese de doutorado, Luiz Alberto de Farias (2006) explora o campo das Relações Públicas de acordo com as definições de Pierre Bourdieu (2003), observando que o campo profissional, acadêmico, conceitual, teórico, social e ético das Relações Públicas está diretamente ligado ao campo da comunicação organizacional, sendo que, apesar de serem independentes entre si, são campos complementares e dialógicos.

Cada campo possui uma autonomia relativa, mas ambos possuem agentes que compartilham *habitus* pertencentes a um terceiro campo em comum - o campo da comunicação - uma vez que:

tanto a Comunicação Organizacional quanto as Relações Públicas estão incorporadas no interior da Comunicação, a qual é, por excelência, uma área interdisciplinar, e isso lhe atribui uma enorme complexidade e ao mesmo tempo uma grande riqueza de possibilidades de exploração do pensamento a partir da existência de diversos caminhos a serem tráfegados. (FARIAS, 2006, p.73)

Tais complexidades e riqueza de possibilidades podem ser compreendidas ao pensarmos a interdisciplinaridade do campo da comunicação como um espaço social simbólico, cujos agentes - comunicólogos e comunicadores - desenvolvem ideias e ações baseadas em um *habitus* que está ligado aos valores comunicacionais, mas também, que compreendem valores que dizem respeito a outros campos como a filosofia, sociologia, antropologia, psicologia, história, administração, arquitetura, literatura, artes, economia, biologia, tecnologia, entre tantos outros. É por isso que Nassar (2006b) afirma que um agente do campo da comunicação deve ser um profissional mestiço, ou seja, capaz de entender a comunicação em interface com outros campos, articulando uma multiplicidade de conhecimentos.

Ao lidar com diferentes públicos e objetivos organizacionais, tais conhecimentos permitem que as trocas simbólicas desenvolvidas entre eles sejam mais efetivas na medida em que este profissional de *habitus* mestiços torna-se apto a adaptar e aplicar a comunicação perante as mais diversificadas situações que ocorrem no âmbito organizacional e contextual.

Isso pode ser esclarecido ao se pensar a comunicação organizacional, mais especificamente o conceito de comunicação integrada, o qual, segundo Margarida Kunsch (2003, p.179), pode ser entendido “como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”. Essa filosofia é um valor simbólico do campo da comunicação que visa integrar um conjunto de diferentes modalidades de comunicação, no qual estão incluídas a comunicação institucional, a comunicação mercadológica e a comunicação interna e administrativa, que formam o conceito de mix ou composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2003).

Por estas ideias, é percebida a complexidade de conhecimentos e práticas que circulam no âmbito organizacional relacionado ao campo da comunicação. São *habitus* ligados as mais diversificadas situações da organização, as quais a comunicação está diretamente ligada como: gestão de marca; construção e formatação de uma imagem e de uma identidade forte e positiva da organização; o estabelecimento e disseminação da missão, visão e valores da organização; a comunicação sobre a gestão da sustentabilidade; a divulgação de produtos, de serviços e de ofertas; a realização de ações, programas e campanhas para os seus trabalhadores; a gestão dos canais (tradicionais e digitais); a realização de eventos; pesquisas e mensurações; cuidado com o acervo da memória da organização; reestruturações patrimoniais em casos de fusões e aquisições; relacionamentos com acionistas, entre tantas outras práticas – *habitus* – que tratam das políticas de relacionamento das organizações com a sociedade e com os seus inúmeros públicos.

É neste processo de comunicação no âmbito das organizações que também podem ser compreendidas as trocas simbólicas entre os profissionais de comunicação de uma organização, os quais, a partir de seu *habitus* comunicacionais (mestiços e ligados aos valores sociais e organizacionais), são os responsáveis pela efetivação, pelo fazer comunicacional, para a realização de ações, as quais são atreladas ao planejamento estratégico da comunicação organizacional, e associadas ao sucesso e aos resultados das organizações (FARIAS, 2006), de forma que necessitam estar sempre atentos em relação às necessidades e aos pensamentos das organizações em seu contexto social, histórico, econômico, cultural e político.

A partir dessa assimilação contextual e desse processo relacional podem ser concebidos os componentes essenciais para a formação da realidade narrativa de uma organização: interpretações, compreensões e construções de significados, baseados em

valores transcendentos e subjetivos - como os sentimentos e os afetos dos públicos envolvidos. Componentes estes que, dependendo das diferentes situações reais do ambiente social, podem ser capazes de transformar determinado habitus, se os agentes de mais credibilidade do campo reconhecerem tais necessidades.

Ao se pensar a comunicação, fica claro que o seu objeto de estudo “é dinâmico e mutável porque os problemas estudados são fenômenos históricos, instituições, relações de poder, classes sociais, manifestações culturais” (LOPES, 2001, p. 37). Por isso, realizar e estudar a comunicação não pode significar se fechar em verdades absolutas, mas sim, abrir-se para reflexões sobre as simbologias, as ideias, as opiniões, os sentidos e os significados, assim como os valores que estão no imaginário social e individual, ou seja, abrir-se para reflexões sobre todas as narrativas que giram em torno da organização.

A comunicação precisa ser pesquisada como um processo aberto aos surgimentos dos acontecimentos e pensada sobre as necessidades de reconstruções constantes, na medida em que leva em conta as diversidades de opiniões existentes sobre uma realidade, todas as narrativas desenvolvidas, criadas e recriadas de acordo com o seu contexto social, econômico, histórico, político, religioso e cultural.

Refletindo sobre esta simbologia inerente às ações e aos estudos de comunicação, e apropriando-se da definição de campo de Bourdieu (2003), tem-se a ideia de que o campo da Comunicação Organizacional e, mais especificamente, de seus campos complementares, podem ser considerados como espaços sociais simbólicos de constantes trocas simbólicas, nos quais suas narrativas que podem ser ressignificadas de acordo com o contexto.

Isso significa que o habitus comunicacional - atrelado às suas possíveis mestiçagens - como as práticas e ações de comunicação, as seleções de conteúdos a serem disponibilizados pelas mídias a fim de harmonizar os objetivos das organizações e dos públicos, assim com a construção da realidade narrativa organizacional, podem ser modificados de acordo com as necessidades organizacionais e sociais de determinada época.

Essa mudança de habitus significa que alguns valores sociais pré-estabelecidos e internalizados dentro de um campo podem ser modificados por demandas externas. Esses fatores podem gerar mudanças de pensamentos e, conseqüentemente influenciam as opiniões públicas, os valores do imaginário coletivo e a realidade narrativa construída por todos os agentes integrantes do campo. Em outras palavras, o tempo e o espaço

influenciam a construção de novas narrativas. É por estas razões que se pode perceber que, no contexto atual,

não é mais possível pensar o sujeito como da qualidade do passivo. Essa compreensão (re)afirma o sujeito como do lugar da agência, da atividade, exigindo um olhar que se afaste dos lugares determinísticos e deslize para os das tensões, das possibilidades, das influências, da dialética e da recursividade. Se, por um lado, o sujeito é resultado do entorno ecossociocultural, por outro, é seu construtor. (BALDISSERA, 2009, p.142)

Isso significa que, impulsionadas pela nova configuração de relacionamentos, de obtenção de informações e de produção de conhecimentos – proporcionada, inclusive, pelas novas tecnologias e pelas mídias digitais e redes sociais – as pessoas estão se envolvendo e se manifestando mais em relação aos acontecimentos sociais, culturais, econômicos, políticos e, também, em relação aos assuntos ligados às organizações e às suas ações no mundo, construindo, eles também, novas narrativas em relação à esta nova realidade.

Para Lipovetsky (2003), esse envolvimento das pessoas também está ligado a uma maior consciência desses sujeitos pós-modernos sobre o contexto que vivem e sobre a sua própria atuação no mundo, sobre o seu poder em fazer a diferença e em cobrar das organizações a preservação do meio ambiente, a proteção da saúde, a qualidade de vida; além da reação desses indivíduos contra as práticas moralmente inaceitáveis como as corrupções nas empresas, transações ilícitas, remunerações injustas, falsas liberdades.

Ainda seguindo o pensamento de Lipovetsky (2003), essa nova configuração deve gerar a percepção pelos agentes pertencentes ao campo das Relações Públicas e da Comunicação Organizacional, sobre a necessidade de criação de novas políticas e estratégias de comunicação com base em valores fundamentados na confiança, na solidariedade, na segurança, no antiracismo, no humanismo, na afetividade e a própria e consequente valorização do ser humano na organização.

Mesmo considerando as idealizações de que o passado é frequentemente vítima, o fato é que a ética tradicional do trabalho permitia, ao menos para os integrantes ao sistema, uma narrativa coerente, não só de si como também do relacionamento com as outras pessoas, as instituições e o próprio país. Ao valorizar o trabalho, mesmo a grande empresa, a ideologia da sociedade da gestão tradicional permitia um arranjo de posições e de expectativas. Na ausência de narrativas como essa, a necessidade de reinvenção torna-se permanente – reinvenção do próprio trabalho, das tarefas, dos

Estas necessidades de reinvenção de narrativas no mundo, refletem uma necessidade de reinvenção de narrativas na organização e consequentemente, uma reinvenção de narrativas no campo comunicação. Seriam as então conceituadas “novas narrativas”, as quais dizem respeito à temas que não eram abertamente discutidos no século anterior, e que eram pensadas para pessoas de outras gerações – as quais não sentiam as discutidas “dores deste século XXI” e que tinham outra visão em relação às organizações. Novos contextos, novos pensamentos, novos sentidos, novos conhecimentos e, portanto, novas narrativas.

Por estas novas visões de mundo e por estas novas narrativas dos indivíduos que fazem parte deste novo contexto é que as organizações também precisam se reinventar – em suas ações e em suas narrativas. É clara a percepção que hoje são discutidas narrativas sobre o mundo que não possuíam os mesmos sentidos em outros tempos. Existiam outras verdades para as organizações. Centralizadoras de poder, racionais, objetivas, e focadas apenas em metas e lucros - a qualquer custo - não é uma realidade aceitável para os novos pensamentos, as novas dores e as novas manifestações dos indivíduos nesta sociedade, que exigem novos posicionamentos por parte das organizações – tanto em suas narrativas quanto e, principalmente, em relação às suas ações.

Eram outras verdades existentes para as organizações, as quais hoje tentam ser rompidas pelos agentes pertencentes ao campo comunicação, por pesquisadores e profissionais que possuem legitimidade e credibilidade no campo¹², para que, através de ações e pesquisas, descubram e compreendam as novas realidades, para então analisar e criar a nova realidade narrativa das organizações. Quando as verdades existentes tentam ser rompidas por pesquisas, para Bourdieu (2003, p.344) “há de se pensar que os documentos provam a verdade de uma interpretação só quando podem ser interpretados conforme os mesmos princípios de interpretação daquilo que eles provam”.

Para Bakhtin (2003, p.371), “não pode haver enunciado isolado. Ele sempre pressupõe enunciados que o antecedem e o sucedem”. Essa ideia traz a reflexão de que ao se pensar em novas narrativas, estas dialogam com todas as narrativas passadas,

¹² Incluindo neste campo os agentes pesquisadores do Grupo de Estudos de Novas Narrativas (da ECA-USP), os quais realizam pesquisas e debates sobre necessidades e possibilidades de novas narrativas, incluindo o âmbito das organizações.

construídas para uma realidade que possuía sentido em seu tempo e espaço. Fazendo uma comparação as ideias do autor, pode-se dizer que toda narrativa dialoga com narrativas anteriores e com novas narrativas.

Quando se fala das narrativas do campo da comunicação, fica claro o diálogo das narrativas passadas e futuras, quando há ainda no interior das organizações narrativas controversas “entre o controle e a liberdade organizacional, a natureza do poder e da autoridade, o individualismo e o coletivismo, a informação e o conhecimento”. Sendo que, “a responsabilidade, a estrutura social, a tecnologia e, principalmente, o comportamento dos seres humanos são cada vez mais questionados pelas organizações, pelas sociedades e pelas pessoas” (KUNSCH, 2010, p.11).

Todas essas reflexões mostram que cada realidade, em seu devido tempo e espaço, possui suas interpretações, pensamentos e opiniões. Essa reflexão sugere a possibilidade da mudança de habitus, das práticas dos agentes do campo comunicação, que resultam em novas narrativas. “As pessoas comumente têm medo da mudança porque temem o desconhecido. Mas a única grande constante da história é que tudo muda” (HARARI, 2016, p.75). Isso leva a conclusão também de que sempre haverá novas realidades, pois como a mudança é lei da vida, sempre haverá novas narrativas para novas interpretações do mundo perante novos contextos.

O que se vive na sociedade presente é uma narrativa do passado ressignificada. A cultura é ressignificada. A memória é ressignificada. É um processo revisto de acordo com o contexto do momento. É sempre uma reapropriação. Tudo é fluido e se intermeia. Não dá para estudar a partir de uma única lógica sobre os acontecimentos mundanos, pois deles são construídas inúmeras interpretações e, conseqüentemente, inúmeras narrativas. A ressignificação dos acontecimentos – e de suas narrativas – acontece por todos os lados, em todos os lugares, de todos os ângulos, em diferentes tempos.

O sentido também não tem um lugar fixo. Ele só existe a partir das relações que são dadas para ele. Somos sempre novos sujeitos, nunca somos as mesmas pessoas, estamos sempre nos ressignificando, e, por isso, ressignificando também os sentidos. As narrativas são repensadas, revistas, olhadas de acordo com outras lógicas, perante o momento e a pessoa presente.

Há sempre um novo olhar, um novo conhecimento, uma nova interpretação. Com os novos contextos, apagam-se culturas, tempos e histórias. Assim o mundo roda. E não há um tempo melhor que outro, um contexto mais certo que o outro. Tudo ganha uma reapropriação, que passa por processos de descentramentos, pois sabemos que não

estamos em condições de identificar exatamente quem somos. Muitas vozes nos cercam, muitas das quais conseguimos ou não apropriar, interpretar e adaptar.

Mas para o entendimento dessas narrativas destas diversas vozes é preciso diálogo. Um olhar plural não existe individualmente, só coletivamente. Para repensar as narrativas do passado, diversas pessoas – especialistas no campo da comunicação, segundo as ideias de Bourdieu (2003) – precisam olhar para as mesmas questões. Discutindo sobre as diferentes opiniões, vivências e interpretações. Só assim é possível chegar em novos conhecimentos e em novas narrativas da comunicação.

Quando é pensado sobre os especialistas no campo de comunicação, é para falar também de um novo comunicador, considerando-o agora como um profissional que tem a capacidade de criar condições econômicas, institucionais, técnicas e profissionais para que o processo de mudança ocorra com êxito, tornando-se também ele um editor social, através de suas novas.

Else Lemos (2017, p.131), falando do profissional de comunicação, mais especificamente do profissional de Relações Públicas, defende em sua tese de doutorado sobre a importância de se ampliar a proposta do campo profissional o desenvolvimento de novas teorias em Relações Públicas, para ultrapassar questões de poder e estruturas e processos que limitam o potencial humano. Em geral, pesquisadores que adotam uma perspectiva crítica sobre a atuação da profissão realçam a luta contra as desigualdades de força e injustiças como forma de promover iniciativas de mudanças na sociedade.

Ainda segundo Lemos (2017, p.169), ao darmos espaço para que o profissional de Relações Públicas desenvolva seu poder intelectual, ele será capaz de

problematizar, também, as consequências das atividades e das técnicas de relações públicas na sociedade assumindo que relações públicas é parte do mundo social, irremediavelmente, e uma força discursiva na sociedade. Assim, poderá abraçar questões como de que forma relações públicas empodera grupos marginalizados, fomenta o ativismo e aperfeiçoa a consciência social sobre os desafios planetários que ameaçam a vida, a coexistência e a solidariedade. (LEMOS, 2017, p. 169)

Isso significa que novas narrativas de comunicação também podem contribuir para novas realidades. Há, portanto, dois movimentos: uma nova realidade exige novas narrativas. E novas narrativas exigem novas realidades. Portanto, os agentes do campo de comunicação organizacional e de seus campos complementares, como o das Relações Públicas, têm neste novo contexto também dois papéis:

Primeiro, é o de observar as narrativas do mundo, referentes ao recorte do tempo e do espaço em que eles se encontram para adaptar as narrativas da organização a este contexto. Analisar as metanarrativas que circulam neste recorte (Pós-modernidade, complexidade, mundo digital, metapórico), o que estas metanarrativas influenciam nas narrativas públicas (no imaginário coletivo das pessoas que vivem neste tempo e espaço como as noções de que é um mundo hiperconectado, que as organizações destroem os recursos da natureza, que as relações são efêmeras e fluidas e as pessoas sofrem déficit de atenção) e o que influenciam também nas narrativas ontológicas (como as pessoas narram o que sentem a partir das práticas das organizações, como na pesquisa com os gestores de comunicação em organizações que narram sobre frustrações, excessividades, pressões, ansiedades, falta de sentidos e propósitos, sensação de falsa liberdade, falta de reconhecimento) e as micronarrativas (as histórias e os sentimentos individuais para quem se pretende levar uma comunicação afetiva – transformadora – de forma positiva, mesmo em meio a tantos aspectos aparentemente de afetos negativos).

Neste primeiro caso, o profissional que trabalha com a comunicação organizacional precisa olhar para todas essas narrativas que formam a realidade narrativa do mundo e da organização inserida nele, e adaptá-las para as necessidades das pessoas neste novo contexto. Seja através de novas formas, novas mídias, nova linguagem ou novos conteúdos.

Por exemplo, se elas falam das excessividades, por que criar mais uma campanha, mais um e-mail, mais um excesso de informação para elas? Se sentem falta de reconhecimento, que nova narrativa pode ser pensada para ela se sentir reconhecida? Que ação será mais efetiva em um mundo hiperconectado para divulgar um novo produto? Quais pessoas precisam conhecer este novo produto? Elas realmente estão hiperconectadas ou seriam elas justamente afetadas por uma ação diferenciada, que as desconectem e, por isso, chamam sua atenção? Que novas narrativas podem ser pensadas para combater o déficit de atenção? E essas novas narrativas vão depender muito da compreensão das micronarrativas, sobre os prazeres e as dores de cada um.

Essas novas narrativas podem também, inclusive, mudar as ações de muitas pessoas e organizações e alterar realidades desfavoráveis. Ponto este em que se encontra o segundo papel deste profissional de comunicação: perceber, por um olhar crítico sobre as realidades deste novo contexto, quais são as necessidades de mudanças para um mundo melhor, mais justo e solidário e perceber o poder que novas narrativas têm para contribuir também para uma nova realidade. Porque os indivíduos – que criam a

realidade – passam a compreender questões que antes não eram discutidas exatamente porque elas ainda não eram narradas e, podem, a partir da formação de novos sentidos dadas a estas questões, transformar essa realidade.

Ou seja, neste segundo papel, criar novas narrativas diferentes daquelas que contribuem para o “detrimento de rios, medos e desejos” (HARARI, 2016), pelo contrário, uma nova narrativa que seja: a favor da diversidade (de opiniões, de crenças, de escolhas), a favor da natureza (da sustentabilidade, do valor compartilhado, da preservação do meio ambiente), a favor dos sentimentos (da compreensão das histórias, memórias, emoções, afetos, subjetividades e simbologias de cada um), a favor do respeito (por uma comunicação não-violenta, pela alteridade, pelo indivíduo, pelo planeta), a favor da inovação e da arte (para uma melhor comunicação e melhor interação), a favor do empoderamento (para que mais pessoas possam construir um mundo melhor).

É um ciclo para que as novas narrativas transformem não apenas a realidade narrativa, mas a realidade em si das ações das pessoas e de suas organizações, na medida em que começam a ser discutidas, ganham mais entendimento e mais força, desde que não se descartam as histórias e as tradições, mas as reinventam pelo determinado contexto vivido.

A nova história vai explicar que nossa situação atual não é nem natural nem eterna. As coisas uma vez já foram diferentes. O mundo injusto que conhecemos hoje foi criado apenas por uma série de eventos ocasionais. Se agirmos com sabedoria, poderemos mudar este mundo e criar um muito melhor. (HARARI, 2016, p.68)

E isso pode se dar por nós, comunicólogos e comunicadores, agentes do campo de comunicação, na medida que enxergamos a necessidade de criar novos conhecimentos, adequados a estes novos contextos e transformá-los em novas narrativas. O objetivo destas novas narrativas é, principalmente, proporcionar novos comportamentos, para um mundo melhor. Pois, para que serve um novo conhecimento se não para levar a novos comportamentos? Para uma nova realidade? Mesmo porque, como foi visto, o papel principal das comunicações, pelas novas narrativas, é afetar, ou seja, transformar.

Para isso, para mudar o futuro, é importante que entendamos também o presente como reflexo do passado e começar a perceber as possibilidades inimagináveis pelos nossos antepassados. Para Hararai (2016, p. 67), ao observar os eventos que nos

trouxeram até aqui, diz que “damos conta de como nossos pensamentos e sonhos ganharam forma – e podemos começar a pensar e sonhar de modo diferente” sendo que, a compreensão do passado não dirá qual deve ser nossa escolha, mas ao menos nos dará mais opções para criar essas novas narrativas e esse novo mundo.

6.2.Os elementos das novas narrativas de comunicação

6.2.1. Histórias e memórias

O caráter da vida é dual: a sucessão dos tempos traz o novo e faz o velho. Ininterruptamente, novos conhecimentos são descobertos no âmago dos pensamentos de uma época em constante dinamismo e evolução, demonstrando, segundo a segundo, a interdependência dos fatos passados e futuros.

Impossível pensar a inovação sem considerar a tradição. O desenvolvimento do amanhã só é alcançado com o esmiuçar da cultura, das histórias e das origens. De acordo com a lógica das evoluções, da criação, destruição e reconstrução dos conhecimentos, há a busca pela compreensão no passado somada à visão de progresso no futuro.

Janus, o deus de duas faces da mitologia romana, ilustra a ideia. Representação do fim e do início do calendário, nomeando o mês de janeiro, seus rostos voltados para lados opostos observam passado e futuro, tradição e inovação, velho e novo. A dualidade necessária para a circulação dos tempos.

Paulo Nassar (2007) utiliza-se dessa figura mitológica metaforicamente, comparando-a a um comunicador. A comunicação organizacional, como ciência, só pode evoluir para novas narrativas sobre essa mesma lógica: olhando para o futuro, aspirando sobre ideias e novidades comunicacionais – refletidas pelas necessidades vindas das mudanças sofridas pelo mundo - mas sem se esquecer do passado, sem ignorar as tradições, memórias e histórias de uma organização. Para Arendt (1987, p.170) a:

tradição ordena o passado não apenas cronológica, mas antes de tudo sistematicamente, ao separar o positivo do negativo, o ortodoxo do herético, o que é obrigatório e relevante entre a massa de opiniões e dados irrelevantes ou simplesmente interessantes. (ARENDR, 1987, p.170)

Ao se falar da comunicação organizacional como um processo enriquecido por histórias, embasadas nas tradições, capazes de enriquecer as experiências e separar o que é realmente relevante em meio a tantas informações, pode-se falar sobre o conceito de novas narrativas, incluindo-as como um diferencial do profissional de comunicação, que acima de tudo, é um contador de histórias - passadas e futuras¹³ (NASSAR, 2013). A narrativa, vista como história, é a melhor forma para “transmitir conhecimentos, tradições, mitos e não apenas sustentar a sobrevivência física, mas assegurar a evolução cultural da organização” (FREITAS, 2013, p.39).

A obra de Kelley (2005), *The Ten Faces of Innovation*, apresenta dez profissionais, que personificam diferentes aspectos humanos e características voltadas para levar inovação aos processos da empresa. Dentre esses personagens há o contador de histórias, representado pelo comunicador. Para ele, narrar histórias reforça a construção de uma cultura de valor, transmitindo os objetivos da organização, promovendo a colaboração de todos, criando heróis e conectando as pessoas às tradições, histórias e mitos das organizações, entusiasmando-as pela emoção e convidando-as para a ação (KELLEY, 2005).

Dessa forma, tem-se que o ressurgimento da contação de histórias, através de narrativas, para a valorização das tradições, é uma forma inovadora da comunicação organizacional nestes novos contextos e perspectivas, apresentadas nos capítulos anteriores deste trabalho. “Elementos da história organizacional, como a identidade e a cultura, são fortes argumentos que revelam a essência da empresa, sua origem e seus valores” (Santos, 2018, p.377).

Assim, a contação de histórias sobre essa essência, por parte das organizações, bem como o narrar das histórias individuais das pessoas que circulam por esse ambiente, seria uma reação à tecnologia, ao consumismo, ao imediatismo, à superficialidade e à descartabilidade das relações (MATOS, 2005, p.17). Ideias que estão ligadas ao emocional, deixadas de lado em um mundo racional por parte das organizações:

Se os fatos se apresentam com tamanha disponibilidade e facilidade de acesso, eles perdem um pouco seu valor. O que começa a ter mais importância é a capacidade de entrelaçar esses elementos num todo coerente – obter não só o *contexto*, mas também o *impacto emocional* [...] E essa é a essência da aptidão das histórias – contexto enriquecido de emoção. (PINK, 2007, p.100)

¹³ (informação verbal) Discussão levantada pelo Prof. Dr. Paulo Nassar em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 27 de fevereiro de 2013.

Na mesma linha, Núñez (2009, p. 23) diz que só uma verdadeira história estrutura e dá sentido as confusas e excessivas informações disparadas a cada dia na pós-modernidade, de forma que “uma história tem muito mais poder de persuasão que toda uma artilharia de dados, provas, apresentações e argumentos” (NÚÑEZ, 2009, p. 83).

Sendo assim, se a narrativa for considerada como um encadeamento de acontecimentos vividos por um protagonista, seja ele um indivíduo, um grupo social ou uma instituição, tem-se que, dentro de uma organização ou mesmo no seio social, são as narrativas, enquanto registros histórico-científicos ou enquanto a mitologia de uma cultura, que preservam o que importa na evolução de uma sociedade através do tempo. Assim, os acontecimentos fazem sentido por sua relevância dentro desse processo evolutivo.

Sob esse prisma, as memórias e histórias mostram-se como uma justificativa dos caminhos que sua evolução inovativa toma no decorrer do tempo, tornando-se como um caminho natural a ser seguido e, portanto, mais aceitável, uma vez que “contar histórias comunica, diverte, ensina a colaborar e preserva as tradições culturais e memórias, desempenhando papel fundamental no desenvolvimento.” (PEREIRA; VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.100).

Considerando essas questões, vale reforçar que “liderar com um senso histórico não é ser escravo do passado. É, antes, reconhecer a força que este tem” (SEAMAN; SMITH, 2012, p.32). Para os autores, um líder verdadeiro é aquele que reconhece as experiências acumuladas, as histórias organizadas durante os tempos vividos de uma organização, para retirar delas decisões e mudanças para o seu futuro, sendo que estes líderes:

Fazem da experiência coletiva da empresa uma parte explícita de seu raciocínio para melhor discernir que forma a mudança pode e deve assumir. Descobrem aí uma caudalosa fonte de histórias capazes de motivar as pessoas a abraçar a mudança até nos momentos mais difíceis. No processo, além de administrar a empresa com mais eficácia, acham seu próprio lugar na história. (SEAMAN; SMITH, 2012, p.32)

Isso significa que a comunicação deve ser uma narrativa que traduza “um conjunto de atos retóricos cuja argumentação evoca o passado, justifica o presente e prepara o futuro” (HALLIDAY, 1998, p.32). A lei entre a tradição e a inovação para a

modificação dos tempos presentes opacos e confusos, para o aprofundamento das experiências, o revigoramento das memórias e o despertar para narrativas interessantes, atraentes e afetivamente positivas na comunicação organizacional, que possam ao mesmo tempo reviver o passado e descobrir através dele os passos futuros.

Denning (2006, p. 20-21) coloca que “as histórias excitam a imaginação e geram estados consecutivos de criação de tensão (perplexidade e reação) e de liberação de tensão (*insight* e solução)”, ou seja, as histórias podem ser capazes de sistematizar as experiências na construção e no desenvolvimento de projetos corporativos, encontrar soluções diante de obstáculos e *insights* que podem contribuir para ocasiões futuras (COGO, 2012a, p. 133).

Para criar essas histórias, é preciso refletir sobre a soma entre a tradição e a inovação sobre os contextos atuais, pois, a partir dessa união, é possível gerar um novo sentido, um novo afeto, um novo olhar, um novo conhecimento e, conseqüentemente, uma nova narrativa, baseada na emoção, na humanização, na identificação, no reconhecimento e na individualização:

É um tempo de opções, de unicidade e pluralismo; de combinação de tradições e inovações; de deslocamento dos indivíduos em relação aos seus referenciais normativos; de carência de modelos identificatórios; de fragmentação e simbolismos (ALMEIDA, 2008, p.33).

Portanto, é nesse processo - entre a inovação e a tradição - que se faz forte o poder das narrativas organizacionais. Silva Filho (2001, p.1) afirma que “memória é mito, rito e ficção, não é fixação nem celebração. É ação, de palavras, construída pela linguagem. É narrativa”. Porém, em um mundo dinâmico, que reflete o movimento fugaz das ocasiões, da instabilidade, da efemeridade e de diversas dores, muitas vezes as tradições, memórias e histórias das organizações são esquecidas, o que empobrece a possibilidade de inovação sobre as narrativas da comunicação.

Falar em história e em narrativa é falar, portanto, em memória. Se considerarmos a memória como um “conjunto de funções cerebrais que permitem ao homem guardar mensagens” (COGO, 2012a, p. 53), temos que a memória é a base de qualquer história, de qualquer narrativa, uma vez que estas só podem ser construídas a partir de conhecimentos, vivências e experiências passadas. “A memória recupera a história vivida, história como experiência humana de uma temporalidade” (PINTO, 2001, p.297).

Assim, temos que a história, como campo de conhecimento, seria apenas uma exposição lógica e racional de acontecimentos se as memórias afetivas não estivessem presentes. As memórias são capazes de construir a narração sobre emoções, reincorporando ao passado um grau de sacro, de mito (PINTO, 2001, p.297). Ao se buscar o passado para enriquecer as suas narrações presentes, as ideias passam pelos pontos exatos em que os sentidos foram atingidos, por aquilo que realmente trouxe um valor e uma identificação:

Ainda que se narrem, como verdadeiras, coisas passadas, o que se vai buscar na memória, não são as próprias coisas que já passaram, mas as palavras concebidas a partir de imagens de tais coisas que, ao passarem pelos sentidos, gravaram na alma. (SANTO AGOSTINHO, 2001, p.303)

Assim, é por esta característica de sensações e emoções proporcionadas pelas memórias que as narrativas podem contribuir para ações de comunicação não meramente cognitivas, mas também afetivas (de forma positiva ou negativa, dependendo da intenção e dos comportamentos que pretende gerar com tais emoções). Necessitamos do passado para encontrar sentido em nossas próprias vidas, sendo que “não possuímos outra vida, outra seiva, senão os tesouros herdados do passado e digeridos, assimilados e recriados por nós. De todas as necessidades da alma humana, não há nenhuma mais vital do que o passado” (WEIL, 2001, p.50), assim também está embasado o pensamento de que:

nossas experiências e ideias passadas não são experiências ou ideias mortas, mas continuam a ser ativas, a mudar e a infiltrar nossa experiência e ideias atuais. Sob muitos aspectos, o passado é mais real que o presente. (MOSCOVICI, 2003, p. 37-38)

Por isso, as organizações, em um mundo em crescente mobilidade e transformação, em que organizações apresentam o presente como mais real que o passado, e que, por isso, apresentam a perda das referências e dos sentidos, precisam encontrar espaço para as memórias para conseguirem trabalhar com suas narrações passadas, atuais e futuras. “Um mundo de mudanças vertiginosas deixa pouco espaço para nostalgia e detalhes irrelevantes – ou, pior, para estratégias feitas para vencer a guerra que passou”, e, dessa forma, os dirigentes acabam ignorando um fato crucial: “a fina compreensão do passado é uma das ferramentas mais potentes para moldar o futuro” (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26).

É necessário, portanto, dar extrema importância para a memória. Philip Kotler (1995, p.73) coloca que a missão da organização é moldada por cinco elementos, sendo que “o primeiro é a sua história. Todas as empresas têm uma história de propósitos, políticas e realizações. As organizações não devem se apartar radicalmente de seu passado”, pois é através dele que elas poderão ter referências para a sua atuação no presente e para a construção de seus passos futuros.

Há diferentes tipos de memórias, e os profissionais de comunicação das organizações devem saber utilizar-se de alguns deles para as suas ações. Marilena Chauí (1999), pontua alguns tipos de memória descritos por Bérghson, os quais podemos destacar dois deles para se referir ao paradigma narrativo:

1.a memória perceptiva, [...] que nos permite reconhecer coisas, pessoas, lugares etc. e que é indispensável para nossa vida cotidiana; 2. A memória social ou histórica, que é fixada por uma sociedade através de mitos fundadores e de relatos, registros, documentos, monumentos, datas e nomes de pessoas, fatos, lugares que possuem significado para a vida coletiva; executando-se os mitos, que são fabulações, essa memória é objetiva, pois existe objetos (textos), monumentos, instrumentos, ornamentos etc. (CHAUÍ, 1999, p.129)

No que se refere à memória perceptiva, tem-se que a partir do que se é percebido e conhecido da organização, de sua origem, de sua missão, sua visão, seus valores, sua marca, sua cultura e seu ambiente, é que os públicos podem construir suas narrativas, construtoras da identidade organizacional, reconhecendo-a e formando uma imagem em relação à ela, a sua reputação, que resulta na sua realidade narrativa.

Sobre a memória social ou histórica, há que cada organização possui seus símbolos, mitos, ritos e rituais, que dão significado ao que ela é, e assim, a comunicação pode construir suas novas narrativas sobre elas, gerando uma história de registros memoráveis, mas que também direciona para o futuro.

As ações que envolvem projetos de memória nas organizações não são de hoje, mas as finalidades de quando começaram a ser implantadas nas organizações mudaram muito e agora precisam novamente ser revistas com o paradigma narrativo.

Elida Gagete e Beth Totini (2004, p. 113) apresentam que a prática de comunicação organizacional com planejamentos de ações que envolviam história e memória, apesar de ter se afirmado principalmente a partir dos anos 1990, teve algumas práticas desenvolvidas na Alemanha, em 1905 e 1907, nas empresas Krupp e Siemens, que criaram os primeiros arquivos empresários de caráter histórico. Outro marco

referencial pode ser considerado a partir da introdução na Universidade de Harvard, em 1927, da disciplina “História Empresarial”.

A ideia que constava nesta época sobre a utilização da memória organizacional era, principalmente, gerar conhecimento administrativo, ao analisar as biografias de empresários e a evolução das empresas e instituições. A partir de seus documentos e arquivos podia-se entendê-las melhor e, assim, aprender e desenvolver técnicas de gestão. Hoje a utilização da memória organizacional pode ser vista como ações comunicativas inovadoras sobre o viés do paradigma narrativo, que visa a afetividade. Não se trata, portanto, mais de um registro histórico-científico ao ser estudado com o objetivo de criação e gestão do conhecimento técnico – apenas – mas da criação e fortalecimento de laços afetivos entre as organizações e seus públicos, demanda esta crescente na sociedade contemporânea, dados os novos contextos até aqui expostos.

Além de continuar a ser uma rica fonte de informações para gerar conhecimento sobre a organização e para ajudar nas tomadas de decisões, uma vez que “o processo decisório melhora quando estrategistas se dão ao trabalho de entender por que se fez isso ou aquilo e como certas verdades foram estabelecidas” (SEAMAN; SMITH, 2012, p.27), as memórias podem ganhar força quando evidenciam as narrativas dos seus públicos de interesse, tornando-se uma forma de relacionamento com eles. Ao colher e selecionar memórias e histórias – narrativas individuais (micronarrativas) – significativas que reforcem os aspectos dialógicos da história oral, pode-se somá-las às simbologias necessárias para que os integrantes da organização compreendam-se como partícipes dessas narrativas, reconhecendo-se como pertencentes e importantes para a história da organização.

Nassar (2008, p. 111-112) diz que uma história é uma “narrativa individual, social ou organizacional estruturada a partir de memórias individuais, sociais ou organizacionais”. No caso da história organizacional, esta se compõe pelas narrativas e memórias individuais e sociais de seus integrantes, por todos os episódios relativos a ela, os quais são derivados dos relacionamentos que ela estabelece com seus públicos. Por isso, ele define a importância da memória organizacional como

um processo de evocação individual ou coletivo de fundamento psicológico, antropológico, político, filosófico, econômico, dentre outras possibilidades, que acontece no ambiente histórico de uma instituição ou empresa. Uma evocação memorial que, a partir de um imaginário - onde transitam mitos, ritos e fatos - organiza-se simbolicamente pelas narrativas sobre a organização, produzidas pela sociedade e pela própria organização. Memória

organizacional que tem a potência de organizar a experiência da organização principalmente em suas relações sociais, em suas relações de trabalho e de consumo. E que traz em seu processo de evocação e de produção narrativa os sentidos e os significados de uma trajetória organizacional e de sua responsabilidade histórica. (NASSAR, 2018, p.88)

Para Thompson (1992), a questão da memória individual está ligada a uma memória pessoal, a qual nos torna humanos e pertencentes a uma sociedade. Conceito o qual poderia ser analogamente aplicado em relação às memórias individuais de uma organização, uma vez que, apesar de as empresas serem consideradas mais como pólos econômicos, elas também são personagens históricos e agentes sociais, assim como apresenta Nassar (2007):

As organizações são percebidas, lembradas e narradas de inúmeras formas pela sociedade, pelos mercados, pelos públicos e pelos indivíduos. Uma das formas mais importantes é definida pela história e pelas diferentes formas de memória dessa história que os protagonistas sociais têm das organizações como um todo e também em suas expressões individuais. As organizações, como os indivíduos, não existem fora da sociedade e, assim, são participantes, mesmo na omissão, dos acontecimentos sociais. (NASSAR, 2007, p. 117)

Compreendendo a importância de todas estas funções da memória organizacional sobre o paradigma narrativo, é preciso saber quais são as técnicas para recolher o material, para as memórias serem percebidas, registradas e transmitidas, como apresenta Worcman (1999):

Dependendo da forma de perceber e de encarar esta questão é que as empresas, em muitas circunstâncias oferecidas por sua própria história, perdem ou aproveitam a oportunidade de utilizar esta ferramenta fundamental para o ser humano. Como, então, essas empresas registram e transmitem suas histórias? Que as histórias existem, existem, pois sem elas não haveria empresa alguma. Mas de que maneira estão sendo elas percebidas, registradas e transmitidas? Estarão elas aproveitando da melhor maneira sua própria história? Quais são os novos desafios? Como hoje essa função vem sendo desenvolvida e aproveitada? (WORCMAN, 1999, p.4)

A partir destas perguntas, fica evidente que a memória organizacional ainda tem muitas oportunidades para ser desenvolvida, principalmente sobre o paradigma narrativo que engloba uma abertura para a contação de histórias de integrantes da organização, sobretudo sobre técnicas que envolvam a memória oral.

Falando de memória oral, nas palavras do historiador inglês Paul Thompson (1992, p. 197), sobre a metodologia da história oral, ele propõe justamente o

depoimento de vida, pois acredita que ele tem a força de desvendar os segredos e os desejos das pessoas:

Toda fonte histórica derivada da percepção humana é subjetiva, mas apenas a fonte oral permite-nos desafiar essa subjetividade: descolar as camadas de memória, cavar fundo em suas sombras, na expectativa de atingir a verdade oculta. Se assim é, por que não aproveitar essa oportunidade que só nós temos entre os historiadores, e fazer nossos informantes se acomodarem relaxados sobre o divã, e, como psicanalistas, sorver em seus inconscientes, extrair o mais profundo de seus segredos? (THOMPSON, 1992, p.24)

Essa metodologia pode ser adaptada como estratégia das novas narrativas da organização para compreender melhor seus públicos, engajá-los e dar espaço para sua participação. O relacionamento, as interações e as conversas são importantes para perpetuar a história e a cultura das organizações. A área de comunicação das organizações precisa encarar isso como oportunidade para ouvir e aprender com as pessoas, desenvolvendo novas estratégias a partir dessa compreensão.

Essa metodologia oral pressupõe relacionamento e a troca de diálogos, tão importantes para a comunicação em organizações. As interações e as conversas são importantes para se compreender melhor os indivíduos, suas competências e seus processos de recepção e de expressão perante a comunicação.

A recepção e a estimulação da comunicação, como foi visto, para a formação de sentidos, estão ligadas às questões afetivas e cognitivas, dependentes das matrizes culturais, experiências individuais, vivências interpretativas, interações, percepções e, inclusive, as intensidades das representações sociais (MOSCOVICI, 2003) em cada indivíduo e isso tudo pode ser estimulado pela compreensão das novas narrativas.

Jenkins (2009) diz que os depoimentos e as histórias são fundamentais em todas as culturas humanas, o principal meio pelo qual estruturamos, compartilhamos e compreendemos nossas experiências comuns. É por meio das histórias que conseguimos mais facilmente atingir o emocional das pessoas, o que Heyer chama de capital emocional, dentro de uma economia afetiva (JENKINS, 2009, p.105) como foi visto nestes estudos.

Sunwolf (2005, p.307) concorda ao afirmar que histórias orais “podem ser recurso ímpar para alimentar o espírito, pois produzem impacto emocional. Um conto poderoso é sempre fundamentado não na trama, mas na emoção, que a oralidade da narrativa destaca”. Dessa maneira é que se pode perceber que é “resgatando valores, identificando expectativas e tendo como resultado uma história humana, inédita e –

como pautada por experiências” (WORCMAN, 1999, p7) que a memória organizacional pode ser utilizada estrategicamente em ações de comunicação sobre o paradigma narrativo:

Esta visão implica a compreensão de que a história de uma empresa transcende a preservação física de documentos e de monumentos. O projeto com memória oral tem como objetivo a preservação do conhecimento intangível, isto é, o conhecimento que está na cabeça e na experiência das pessoas. As informações coletadas podem resultar em produtos culturais, campanhas de comunicação, elementos de apoio a negócios e, sobretudo, instrumentos de comunicação com a sociedade. (WORCMAN, 1999, p.7)

Essas questões estão envolvidas sobre o que Proust (2002b) chama de memória involuntária, como visto, aquela que ele considera como a mais valiosa, uma vez que transmite a totalidade das experiências vividas, como a “inocência”, o “encantamento” e o “terror”, uma vez que esta resulta de percepções emocionais, que envolvem sentimentos e subjetividades. Por todos estes pontos, ao se pensar no contexto atual e no paradigma narrativo, fica a reflexão de que:

Se uma empresa é feita por pessoas, uma quantidade enorme de vivências, fracassos e sucessos, tentativas e erros, recuos e inovações, coragem e determinação, permeia a história conjunta dos pioneiros e dos seus seguidores. Resgatar a memória empresarial nada mais é que um trabalho de auto-reflexão e não à toa, as empresas que já despertaram para a responsabilidade social estão atentas também à sua história. (DAMANTE, 2004, p.28)

Trata, portanto, da conscientização por parte das organizações, que sua linha do tempo histórica é formada pelas narrativas de milhares de indivíduos, tanto daqueles que trabalham na organização, quanto daqueles que consomem seus produtos e serviços, bem como pessoas relacionadas a estas, como famílias e amigos. Por isso, para Nasser e Cogo (2012, p. 102), um centramento estratégico da narrativa, se localizado na memória organizacional, sobretudo na memória oral, como tratado aqui, podem ser produtoras desse processo de novos conhecimentos, estimulando sentidos e significados.

Em *Planning and Communicating Using Stories*, Gordon Shaw (2000) propõe o conceito de *storytelling* estratégico. O autor afirma que, habitualmente, a narrativa é usada para “preservar o passado e aprender com ele, geralmente com foco interno, comunicando as histórias à mesma organização a que dizem respeito” (SHAW, 2000, p. 182. Tradução nossa).

Segundo o autor, o *storytelling* estratégico constrói narrativas para o futuro e deve ser dirigido a diversas pessoas que circulam no ambiente da organização, como seus trabalhadores, clientes, fornecedores e acionistas, por exemplo. Mesmo porque, para ele, o formato narrativo é também a “melhor forma de desenvolver e comunicar os planos estratégicos do negócio” (SHAW, 2000, p. 182. Tradução nossa). Ainda segundo Shaw, é por isso que o *storytelling* permite que se crie uma visão compartilhada do futuro (SHAW, 2000, p. 194).

Já Domingos (2008, p.97) diz que *storytelling* é “uma antiga arte de transmitir fatos, reais ou ficcionais, em diferentes tipos de suporte, de modo verbal ou não, a fim de emocionar e informar grandes públicos”. Na mesma linha, Rodrigo Cogo (2016) conceitua *storytelling* organizacional como sendo:

uma lógica de estruturação do pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente – ou ainda inventadas, derivando relatos envolvente e memoráveis. (COGO, 2016, p.126)

Assim, se considerarmos a narrativa como um encadeamento de fatos relacionados de maneira a criar uma carga dramático-afetiva em dado público, mais que a veracidade do fato narrado, podemos considerar a efetividade na criação de laços afetivos com o objeto da narrativa. Ao associar a narrativa, ficcional ou verídica com marcas, produtos ou mesmo a história corporativa, é possível humanizar objetos, ideias ou instituições outrora estéreis de significados e afetividades.

Por outro lado, esta definição pode levar a algumas discussões sobre o papel manipulador do *storytelling*, quando trata de histórias não verdadeiras, centrando seu valor na ficção para fins comerciais, para a venda de produtos ou serviços, o que poderia levar a descredibilidade da marca ou da organização. Ainda que o uso comercial das narrativas possa ser criticado, são tais mecanismos de associação usados na área de comunicação, seja ela corporativa, institucional ou mercadológica, que permitem a inserção de uma organização, enquanto detentora de produtos e marcas, e enquanto instituição, no ideário social.

Desta forma, há várias definições que colocam as ações de *storytelling* como potenciais para comunicação organizacional, que vão desde a venda de produtos e serviços, pela publicidade, propaganda e marketing, passando por habilidades que ajudam a motivar o desenvolvimento relacional, com grande nível de valor

(FERNANDÉZ COLLADO, 2008, p.47), passando por propostas de narrativas de experiência de vida, em que “os envolvidos liberem sua capacidade de criar e de reinventar o mundo, de ter fantasias aceitas e exercidas, para que possam explorar seus limites” (PEREIRA: VEIGA; RAPOSO; FUKS; DAVID; FILIPPO, 2009, p.101) ou como sinônimo dos discursos pelos quais a existência da organização e os seus assuntos são comunicados (POUPINHA, 2007, p.699).

Sendo assim, como apresentado pelos conceitos aqui citados pelos estudiosos em *storytelling* – que falam em características míticas, emocionais, envolventes e férteis para associações simbólicas - processos de *storytelling* podem ser uma interessante opção para a comunicação para a organização, dependendo dos seus desafios comunicativos. Seja para oferecer informações sobre possíveis dúvidas que possam existir sobre uma organização, seja em relação a um produto, a uma ação realizada com a comunidade, seja em relação a uma campanha de comunicação interna que necessite de engajamento dos seus trabalhadores ou qualquer ação que vise criar identificações. Para Heath, Toth e Waymer (2008, p. 129), “produtos e serviços de todos os tipos são parte de narrativas construídas socialmente e promulgadas coletivamente. Nós nos identificamos com elas. Nós nos identificamos com empresas e outras organizações”.

Quando se trata do *storytelling*, com a contação de histórias reais, é um processo ritualístico, o qual pode revelar o mito, uma vez que ele transcende a realidade conhecida do momento, já que “um acontecimento vivido é finito, ou pelo menos encerrado na esfera do vivido, ao passo que o acontecimento lembrado é sem limites” (BENJAMIN, 1994, p.37). Na mesma linha, para Pierre Nora (1993), a memória, base de toda a história, é sempre afetiva e mágica, ligado ao mito e, por isso mesmo, ela pode ir além do que realmente ocorreu, sem limites e ligada à imaginação e a emoção.

Assim como Nassar (2009c) visualiza, a comunicação ainda tem primado pela objetividade e pelas mensagens de perfil quantitativo, notadamente ligada a funcionalidades, não havendo tempo para dialogar, fantasiar e para contar histórias. O que também é confirmado pela pesquisa realizada com os gestores de comunicação em organizações durante os cursos realizados na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial e, por isso, nota-se aqui um espaço para essas novas narrativas, ligadas às memórias, as histórias e também aos mitos, ritos, rituais e o simbólico.

6.2.2. Os mitos, os ritos, os rituais e o simbólico

Para Platão, *mithos* significa “palavra dita”, uma narrativa que não se pode contestar. De maneira descritiva e crítica, a narrativa mitológica traz valores e acontecimentos que se passaram em tempos e locais longínquos o bastante, de forma que quem conta ou escuta não consegue encontrar sua originalidade e sua verdade. Por ser inacessível, sem documentações, torna-se crença, um discurso inquestionável que passa a ser dotado de um estado superior, ficando no oculto e no mágico da imaginação (BRISSON e PRADEAU, 2010).

Mas como as estruturas desses mitos são reveladas? Através dos ritos e dos rituais. O mito não é alcançável, mas o rito que o revela sim. Por meio do ritual, e da sua repetição, acontece a supressão do tempo e a revelação desse passado mítico. Quando esses mitos são compartilhados através dos ritos e dos rituais, explicações sobre o mundo são geradas. É, portanto, a experiência ritualística, a experiência do vivido, que molda nossa percepção para novas formas de se ler o mundo a partir dela.

Segundo Eliade (1992), há a existência de arquétipos, ou seja, tudo presente aqui na Terra possui de algum modo uma extensão ou uma cópia residente no plano cósmico. Todas as repetições e formulações desses arquétipos confluem para uma desvalorização ou anulação do tempo histórico em detrimento de uma constante recorrência a um momento que é mítico, que pertence à origem ou ao centro e que provoca uma constante purificação e regeneração. Por essas repetições serem constantes na vida terrena, ele nomina esse gesto de “o mito do eterno”:

Aqui, encontramos de novo o motivo da repetição de um gesto arquetípico, projetado sobre todos os planos — cósmico, biológico, histórico, humano. Mas também descobrimos a estrutura cíclica do tempo, que é regenerado a cada novo "nascimento", em qualquer desses planos. Esse eterno retorno revela uma ontologia não contaminada pelo tempo e pela transformação. [...] Tudo começa de novo, no princípio, a cada instante. O passado nada mais é do que uma prefiguração do futuro. (ELIADE, 1992, p. 87)

Essa repetição ritualística é o que Eliade (1992) chama de “cosmogonia” ou “momento cosmogônico”, pelo qual o homem transforma simbolicamente o caos (desconhecido) em cosmo (significado). Somos seres que necessitamos criar significados a todo o instante sobre aquilo que nos é desconhecido. Para o pensador, esse é o momento em que o sagrado revela a realidade absoluta e torna possível a orientação, a ordem cósmica contra o mundo profano, desconhecido e sem explicações.

Mesmo porque, segundo as ideias do autor, tudo o que não é “o nosso mundo” não é ainda um “mundo”. Não se faz “nosso” um território senão “criando-o” de novo, quer dizer, consagrando-o.

É então pelo mito, através dos ritos e rituais, que os indivíduos organizam o caos do mundo, trazendo a ele significados sobre aquilo que parece ter sido sempre assim. Para Paul Ricoeur (2007), como visto, o que organiza o caos do mundo é a narrativa, de acordo com o tempo e o espaço.

Em sua obra *Mito e Realidade*, Eliade (1992) trata o mito como a narrativa de uma criação, isto é, uma explicação sobre a origem de determinado ser, objeto ou costume, inseridos em dado contexto sociocultural. Dessa forma, pode-se considerar que as narrativas das experiências, arquetípicas e mitológicas, são capazes de trazer compreensão ao caos em que se vive nesse mundo “dessacralizado e profano” (ELIADE, 2010), que gera tantas dores. Baseados nestes pensamentos, Nassar e Farias (2018), refletem que:

Os rituais são narrativas construídas por meio de elementos simbólicos (corporais, orais ou não orais) que são marcados pela repetição e pela intenção retórica. Em um primeiro enquadramento conceitual pode-se falar em narrativas da experiência. Estão presentes nas memórias de todas as culturas, como processos de identificação e afirmação dessas culturas e de seus integrantes. Em um segundo enquadramento conceitual pode-se falar em memórias rituais. Essas narrativas rituais e da experiência – marcadas na memória humana – podem se caracterizar como sagradas ou profanas. (NASSAR; FARIAS, 2018, p. 348)

Por isso, da mesma forma que o mito é explicado pelo filósofo ou fabricado pelo poeta que lhe dá uma forma particular de compreensão, o comunicador também pode se apropriar dele para falar de coisas que são de difícil entendimento no mundo, inclusive no mundo organizacional, através de narrativas – sagradas ou profanas, afetivas ou negativas - que ritualizam os mitos organizacionais, fixando os modelos exemplares de todos os ritos e de todas as atividades humanas significativas no ambiente de trabalho.

A criação de mitos no contexto da comunicação organizacional, a partir de ritos e rituais, portanto, mostra-se de importância estratégica na construção das narrativas sobre o universo da organização. Eliade (2010) constata a necessidade do homem em viver em um mundo referenciado e, por assim dizer, sagrado em sua totalidade. Por isso, em uma sociedade pós-moderna, em que houve a perda dos referenciais, e em que se vive com tamanha auto pressão, tem-se que:

um dos motivos da atual crise do homem profano da sociedade do consumo e da sobrecarga está justamente na perda da compreensão da função mítica. Desligado de suas raízes, voltado em excesso para si mesmo, o homem quer reconexão e redescoberta de sua origem cósmica e transpessoal. (COGO, 2012a, p. 117-118)

O homem dos novos tempos quer gerar um sentido para si, ele necessita de referência, precisa (re)criar seu mundo, seu espaço conhecido, sua comunidade, sua organização enquanto espaços sagrados, transformando o caos amorfo, em cosmo, algo conhecido, referencial. Para isso, busca reproduzir o momento da criação, reproduzindo e atualizando o processo cosmogônico engendrado pelos deuses, o que, como visto, é nomeado por Eliade (2010) de cosmogonia.

Para o autor, a cosmogonia só é possível de ocorrer através dos ritos e dos rituais, ou seja, da atribuição de significados humanizadores ao que não é humano, transformando o espaço caótico, inabitado, repleto de pressões e dores, em um cosmo, habitável. Ideia que pode ser comparada à necessidade da reumanização nos processos mecanizados das organizações, uma vez que, para Eliade (1992), tirar o significado espiritual é tirar a dimensão humana.

A função mais importante do mito no paradigma narrativo é, pois, “fixar” os modelos exemplares de todos os ritos, rituais e de todas as atividades humanas significativas na organização, através do simbólico, amenizando as faltas de sentidos e os conflitos, uma vez que os rituais criam afetos e sentimentos “eles são expressivos e demonstrativos e produzem ordenações; essas contêm hierarquias e estruturas de poder que muitas vezes estão implícitas. Rituais podem lidar com conflitos e diferenças” (WULF, 2013, p.15), transformando um ambiente de pressões e dores, em um lugar habitável, pelas compreensões que gera.

Eliade (2010) constata que é graças a esses elementos simbólicos que os homens podem transcender a experiência individual, elevando-a ao ato espiritual necessário para a recolocação da dimensão humana no mundo organizacional. Dessa forma, as novas narrativas da comunicação contribuem na criação cósmica secular, enquanto respaldadas simbólica e ritualmente por novos conhecimentos e por novos comportamentos.

Narrações envoltas de simbologias, as quais permitem que os rituais cíclicos se repitam intermitentemente em uma cronologia que não se desgasta, estática em sua tradição, contudo atualizável, reversível, renovável, recuperável em um eterno presente mítico reavivado periodicamente através da linguagem dos ritos. Assim, da mesma

forma, tem-se que organizações também apresentam, através de sua linguagem narrativa, um tempo sacro.

Teresa Fleury (2012), em “O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica” trata justamente dos conceitos de cultura ligados aos tipos de ritos e rituais de uma organização, os quais são responsáveis por legitimar a própria cultura organizacional e gerar significados para os seus trabalhadores, como: ritos de passagem (ingresso ou promoção de cargo), de degradação (quando a pessoa é desligada), de confirmação (para reforçar a identidade), de reprodução (desenvolvimento organizacional, ou desenvolvimento de projetos), para redução de conflito (negociação coletiva) e de integração (como as festas de final de ano nas organizações). Rituais tão importantes e tão esquecidos nesses contextos. Por isso, o reforço aqui de que às vezes, os novos conhecimentos devem ser formados ao se revisar e compreender o passado e suas tradições, já que isso.

implica entender a particularidade dos problemas e das consequências tantas vezes inesperadas das soluções dadas a eles. Enfatizando a contingência de causa e efeito, rejeita abordagens genéticas, pois não há duas situações que sejam idênticas no detalhe ou no contexto. Como diz o ditado atribuído a Mark Twain: ‘a história não se repete, mas volta e meia rima’. É por isso que buscamos analogias úteis na história. Porque são as rimas, os padrões, que nos permitem pôr em perspectiva a dimensão de nossos desafios e as perguntas que devemos fazer progredir. (SEAMAN; SMITH, 2012, p.30)

A importância desses rituais na organização é que eles remetem para as pessoas explicações não apenas para o que seria a cultura organizacional que paira no ambiente de trabalho, com seus valores, símbolos e histórias, mas também, porque podem gerar significados para as suas próprias atuações no dia a dia do trabalho, de forma que a cultura organizacional de uma organização:

passa a ser revelada não só pelos principais aspectos econômicos e materiais mas também pela expressividade e pelas ideias e aspectos simbólicos, ou seja, passa a mostrar-se como uma das formas expressivas, como manifestação da consciência humana. (MARCHIORI, 2009, p.299)

Isso significa que, a cultura organizacional pode ser aprendida em vários níveis: dos artefatos visíveis (organização dos móveis, roupas das pessoas, padrões de comportamento, documentos públicos, nível dos valores que governam o comportamento das pessoas etc.), e “nível dos pressupostos inconscientes (como os membros de um grupo percebem, pensam e sentem) - o valor é gradualmente

transformado em um pressuposto inconsciente sobre como as coisas realmente são” (FLEURY, 2012, p. 20).

Para criar e manter a cultura, estas concepções, normas e valores devem ser afirmados e comunicados aos membros da organização de uma forma tangível. Esta parte tangível é composta pelas formas culturais, constituídas pelos ritos, rituais, mitos, histórias, gestos, artefatos visíveis e ideias inconscientes, tudo o que forma a realidade narrativa de uma organização (GENETTE, 1972).

Afirma-se, assim, uma nova realidade narrativa em que os relatos, em suas expressões mais subjetivas, são disponibilizados para a sociedade e suas organizações em contextos de debate, de controvérsias, de dissensos e consensos. O passado, visto pelo ponto de vista desse presente, faz da palavra e do texto remédio e cura. (NASSAR, 2016, p. 79)

Palavra e texto, nos dizeres de Nassar (2016) remetem ao que chamamos de narrativas. São, portanto, as novas narrativas, humanizadas, afetivas, que, nestes novos contextos, podem ritualizar todos os mitos presentes nas organizações e gerar significados para as pessoas que delas fazem parte, transformando o caos em cosmo.

Para Núñez (2009, p.28), mitos são “histórias sagradas, exemplares e significativas que têm dado sentido à existência do homem desde o princípio dos tempos, porque fornecem modelos de conduta e conferem significado à existência”. No contexto em que vivemos, mais do que transmitir os mitos, reconhecer as transformações organizacionais, suas figuras mitológicas e seus rituais, é permitir a construção dos mitos, através de ritos e rituais para uma nova realidade narrativa da organização.

Os mitos, ritos e rituais para as organizações são de importância constitutiva. “Rituais têm funções de preservação, mas também de evolução e inovação. Por muito tempo, essa dinâmica social dos rituais foi obscurecida, e somente agora novas perspectivas estão começando a emergir” (WULF, 2013, p. 114). Isso significa que podem ser construídas novas narrativas a partir deste entendimento simbólico.

6.2.3. Sentidos, emoções e afetividades

Como visto, os métodos quantitativos atrofiaram a visão dos sentidos, das emoções, das paixões e das afetividades nas organizações. Desconsiderando a força descomunal que o afeto tem sobre a inteligência dos raciocínios, sobre o poder de

decisão de escolhas e sobre os comportamentos. Não foi dada ainda a importância para dignificação da sensibilidade com a qual aprende-se a pensar pelo sentir.

Fizeram com que houvesse um olhar comprometido pela soberania da razão impondo sempre a eficiência administrativa e a otimização dos lucros, direcionados pela lógica quantitativa (...) No entanto, houve um ponto em que não era mais possível isolar e não levar em conta o domínio dos estados de alma. (FREITAS; GARCIA, 2008, p.120)

Isso começa a ser percebido nestes novos contextos, por tudo que foi discutido até aqui. Pela “Nova Teoria Estratégica” de Rafael Alberto Pérez (2014), ele traz o notável fracasso do paradigma estratégico racional, uma vez que: “Cinco em cada sete estratégias fracassam. Apenas 56% dos novos produtos alcançam seus objetivos econômicos e financeiros; 90% dos negócios novos fecham antes dos cinco anos” (Pérez, 2014, p.15, tradução nossa). Após apresentar estes números, Pérez questiona a mentalidade baseada no cartesianismo, no reducionismo, na linearidade e na regulação dos processos, questionando-se sobre suas falhas.

Para ele, este paradigma racional falha porque há intenções no mundo real que não são proporcionalmente “econômicas” como: emoções, amizades, amores, sensações etc. “Todas elas exercem um papel fundamental nas nossas vidas, porém, não existem para a economia, o paradigma econômico administrativo as ignora” (PÉREZ, 2014, p. 16, tradução nossa), de forma que “os pressupostos com os quais trabalham têm pouco ou nada a ver com o comportamento real dos seres humanos” (PÉREZ, 2014, p. 16, tradução nossa).

Pink (2007) também fala das emoções e do senso de beleza para a humanização, uma vez que, para ele, as “velhas narrativas” seriam exatamente aquelas ligadas à sociedade dos excessos e das abundâncias, as quais ele conceitua como desenvolvidas sobre as habilidades *high tech*, ou seja, necessidades objetivas, lógicas e racionais. O que ele acredita é que essas narrativas não funcionam mais com os indivíduos da atualidade, que necessitam de narrativas desenvolvidas sobre outras duas aptidões ligadas ao emocional e à criação de sentidos, de laços empáticos e de compreensões. Essas aptidões seriam a *high concept* e a *high touch*:

A *high concept* é a capacidade de criar beleza artística e emocional, de perceber padrões e oportunidades, de conceber narrativas interessantes e de combinar ideias aparentemente desconexas para criar algo novo. *High touch* é a capacidade de criar laços de empatia, de compreender as sutilezas das

interações humanas, de encontrar alegria interior e suscitá-la nos outros e de enxergar além da superfície na busca de propósito e sentido. (PINK, 2007, p.48)

Baldissera e Sólío (2005), na mesma linha, acreditam que as estratégias organizacionais e comunicacionais podem ser mais efetivas na medida em que são pensadas sobre as interações como processos não homogêneos e lineares, mas sim, como fluxos complexos e mediados pelo intangível e imensurável, como as reações afetivas, as emoções positivas e negativas, os desejos, as subjetividades etc. Para eles, o papel do comunicador organizacional não é mais, portanto:

a) simples conjunto de atividades para promover a harmonização entre a entidade e seus públicos; b) ações para lograr a boa vontade dos públicos de interesse; c) mero exercício de poder político-simbólico da entidade sobre seus públicos; e d) ações de divulgação e propaganda com o objetivo de conseguir mais visibilidade e opinião pública favorável. (BALDISSERA; SÓLIO, 2005, p.97)

Seguindo o raciocínio, as novas narrativas de comunicação para os autores necessitam ser repensadas sobre este entendimento e sobre as complexidades, de forma que os profissionais deveriam “focar-se na ação construtiva/ transformadora do tecido sociocultural, atualizando-se em processos mediadores e integradores dos diferentes anseios/desejos/necessidades dos diversos sujeitos-força, envolvidos” (BALDISSERA; SÓLIO, 2005, p.99). Ponto este, estudado também por Bárbara Miano, em seu mestrado defendido em 2017 na Universidade de São Paulo:

As fronteiras comunicacionais são invisíveis, intangíveis, não mensuráveis, tênues, altamente frágeis, irregulares e diversas. Qualquer tentativa de controle, regulação ou simplificação dos processos de resignificação que ocorram nas organizações seria uma heresia, uma vez que atenta contra a real beleza de qualquer processo comunicativo – a complexidade. (MIANO, 2017, p. 56)

No contexto da complexidade, como visto, o sujeito é influenciado e influencia os processos comunicacionais e, nesse processo de influências, são as emoções e os afetos que comandam. Por isso, é importante saber que são os afetos que no final fazem os públicos a ter uma aceitação ou rejeição em relação às comunicações transmitidas. Segundo Sodré (2007), os sentidos tendem a comandar a esfera das ideias. Mas ao mesmo tempo, o autor deixa bem claro que, “mais do que os conteúdos cognitiva e

objetivamente sustentáveis (juízos), são afetos e sensações que presidem aos jogos discursivos da moralidade” (SODRÉ, 2007, p.119).

A afetividade, segundo Paim (1993), pode ser caracterizada como a capacidade de experimentar sentimentos e emoções. Isso significa que implicitamente, no conceito de afetividade também está a presença de um conteúdo relacional: ser afetivo em relação a nós mesmos, aos outros, a algum fato ou contexto ou a alguma organização.

Ey, Bernard e Brisset (1988), descrevem o afeto como o termo geral utilizado para demonstrar os fenômenos da afetividade, incluindo as questões do desejo, do prazer e da dor, presentes na experiência sob a forma de sentimentos vitais, além do humor e das emoções. Considerando que grande parte das experiências de um indivíduo são vivenciadas dentro das organizações, é fundamental entender especialmente como eles as afetam e elas a eles, para a construção de novas narrativas da comunicação, compreendendo também as narrativas deles em relação à sua organização.

Assim, como já foi visto, a comunicação só ocorre, de fato, quando há afeto. Afetar significa comover, provocar uma modificação, mexer com os sentidos e com os sentimentos (MARCONDES FILHO, 2008). O afeto é capaz de trazer uma modificação no ser, que o leva a sentir e a pensar de maneira diferente àquela anterior ao fato de ter sido afetado (ESPINOSA, 1979). Nesta mesma linha, Slywicht (1998) observa que o afeto é o ato de se deixar tocar (e de ser afetado) pelos outros e pelo mundo e “quando isso ocorre há uma nova visualização da relação entre o ser e o mundo” (SLYWICHT, 1998, p. 52). O afeto leva a pessoa a ter diferentes atitudes e comportamentos, ou seja, leva-a para uma ação, movida pelo seu novo sentir.

Por estas razões que surgem os pensamentos sobre as tentativas destas novas narrativas da comunicação em serem afetivas, ou seja, transformadoras. Através destas novas narrativas, podem-se afetar também as pessoas que ainda possuem esses pensamentos de desumanização. Aqueles pensamentos em que se encontram velhas narrativas acerca de como devia ser cada gesto, cada sentimento e cada sonho de futuro do outro. Como se os sentimentos, os sonhos e o futuro estivessem preparados para ser igual a todas as pessoas, frente a tantas complexidades. Pelas novas narrativas, possibilitadas por ambientes em que as pessoas possam trocar seus afetos, elas podem se relacionar, reconhecerem-se e se autoconhecerem, gerando o sentido para si e suas ações.

Para Aristóteles (1998), em “Arte Retórica e Arte Poética”, podemos associar as às ideias na construção de narrativas, de forma que, para haver a retórica, há 3

elementos importantes: o *ethos*, o *logos* e o *pathos*. O *ethos*, refere-se à ética, as ações da organização e as realidades narrativas sobre ela, que formam sua reputação.

Para ter uma reputação positiva, ou seja, para ter o seu *ethos* reconhecido, a organização precisa criar narrativas sobre suas ações, sendo que essas ações, eticamente precisam ser verdadeiras – para que a realidade narrativa da organização também seja positiva. Para isso, precisam se valer dos dois outros elementos importantes apontados por Aristóteles (1998).

O *logos* seriam as narrativas ligadas à razão, com dados, pesquisas e informações que, muitas vezes, comprovam as ações realizadas pela organização. São narrativas claras, que não levam a ambiguidades ou redundâncias, nem exagera em forças de expressões. E, por outro lado há o *pathos*, ou seja, a capacidade das narrativas extraírem algum afeto, alguma emoção. Amossy (2008) esclarece estas reflexões, apontando que o *ethos* possui duas dimensões: uma reconhecidamente racional (oriunda do *logos*) e outra potencialmente afetiva (proveniente do *pathos*).

Porém, no contexto da racionalidade, muitas das narrativas criadas pelas organizações ficam focadas mais no elemento do *logos*. Por isso, Charaudeau (2010, p. 39) alerta que nem toda narrativa é emotiva. É preciso que, para isso, ela deva ser uma narrativa *pathêmica*, ou seja: I. que os dispositivos comunicacionais contenham predisposições *sígnicas* ao surgimento de efeitos *pathêmicos*. II. O campo temático deve tráfegar no universo da *pathemização* e III. A estratégia discursiva deve possuir visada *pathemizante*.

Isso significa que os efeitos *pathêmicos* são essencialmente comunicacionais (MIANO, 2017, p.32). Para ela, “as organizações não apenas estão postas em um emaranhado multiforme de emissão de novos sentidos *pathêmicos*”, como também elas mesmas podem ser produtoras e enunciatoras de uma lógica narrativa baseada na estratégia de efeitos emotivos (MIANO, 2017, p. 39), desde que, para isso, haja predisposição, contexto adequado e uma estratégia que vise o afeto – sobretudo um afeto positivo, para que a comunicação seja efetiva.

6.2.4. Humanização, subjetividade e dignidade

É preciso compreender as transformações do mundo e observar que a comunicação precisa ser motivo de humanização em um ambiente racional, em que não há tempo para os sentimentos e as emoções. Notar que se outrora o campo da

comunicação organizacional era caracterizado por uniformidade e homogeneidade, com mensagens iguais para todos os públicos da organização, é preciso levar em consideração hoje as diferenças e a multiplicidade (MUMBY, 2010).

Humanização é dar a importância para o valor sobre os relacionamentos, as individualidades, as subjetividades, as dignidades, suas diversidades e, principalmente o respeito por elas, para que, a partir de seus afetos e de suas imaginações, possam gerar um sentido para a sua vida em relação ao mundo, à natureza e às organizações.

Humanização pode ser concebida como uma gênese morfológica multidimensional dirigida à interação de fatores ecológicos, genéticos, cerebrais, sociais e culturais, em um contexto no qual também surge a imaginação; uma faculdade que assume um papel fundamental para o desenvolvimento do homem. Podemos ver a imaginação e sua capacidade de conceber imagens em ação no processo pelo qual um pedaço da natureza é transformado em um instrumento esteticamente concebido. (WULF, 2013, p.24)

Imaginar, refletir, sentir, narrar, entender o diverso, respeitar - isso é a humanização, aquilo que só o ser humano pode fazer. Nas palavras de Antônio Cândido (1995), humanização é entendida como:

O processo que confirma no homem aqueles traços que reputamos essenciais, como o exercício da reflexão, a aquisição do saber, a boa disposição para com o próximo, o afinamento das emoções, a capacidade de penetrar nos problemas da vida, o senso da beleza, a percepção da complexidade do mundo e dos seres, o cultivo do humor. (CANDIDO, 1995, p. 249)

Daniel Pink (2007) fala exatamente sobre essa importância da utilização do humor para a humanização da comunicação. Segundo Pink (2007, p.181), liberar as tristezas e as “dores” das organizações na era da abundância e dos novos contextos tornou-se não só mais comum, mas também mais necessário, representando qualidade de vida, motivação e envolvimento, além de contribuir para uma melhoria no clima organizacional. Isso porque, através do humor, é possível gerar sensações de bem-estar, alívio e leveza, sensações estas necessárias para lidar com pressões (auto pressões), competições e dores em um contexto de velocidades, efemeridades, racionalidades e metas lucrativas.

Esses conceitos podem ser considerados o alicerce das novas narrativas. O que também pode ser associado a uma nova “maneira de estar junto, em que o imaginário, o onírico, o lúdico, justamente, ocupam um lugar primordial” (MAFFESOLI, 2010, p.27) e podem gerar narrativas capazes de afetar, transformar e inspirar.

Sob esse prisma, a humanização das organizações – que não passe apenas pelas rotas clandestinas aos olhos oficiais e não habite somente os lugares proibidos, as fissuras, o informal – exige vontade organizacional para a constituição de lugares formais efetivos de participação. Não se trata da criação de manuais, racionais e técnicos de comportamentos, mas do real entendimento da necessidade de um ambiente que possibilite e/ou fomente a manifestação das subjetividades e da diversidade, a escuta (não a que vigia e pune, mas a que quer conhecer e aprende) e que também possibilite a realização da autocrítica. Dessa forma, será possível aprender/criar/innovar, qualificar as relações e os vínculos, constituir legitimidade e ampliar a sintonia entre os objetivos da organização e os dos sujeitos que a constituem (BALDISSERA, 2009, p. 73).

As novas narrativas da organização são, portanto, aquelas que, possibilitadas por estes lugares, por estes ambientes de respeito, de real escuta pelas subjetividades, anseios, crenças, ideias e opiniões de seus integrantes, formam uma comunicação baseada no afeto, no entendimento da alteridade e na autocrítica sobre a cultura da própria organização.

As novas narrativas não dizem respeito apenas a organização dar voz e imagem humana a uma campanha de comunicação, inserindo um representante, um trabalhador da companhia nos canais de divulgação, personalizando a organização, criando figuras simbólicas para conversar com os públicos. Isso é importante também para a humanização da marca, mas essas narrativas só serão afetivas positivamente, se a humanização estiver nas práticas do dia a dia da organização, nos seus relacionamentos e nas suas atividades com todas as pessoas que dela tenham suas próprias narrativas: comunidade, trabalhadores, fornecedores etc. Sendo assim,

para contextualizar melhor o que a humanização representa, basta fazer uma breve pesquisa de significação de seus termos e que se traduzem em beneficiar, cuidar, valorizar. Tendo isso, é preciso dizer que uma comunicação com resultados positivos e sólidos, constantes, com longo prazo, precisa refletir a verdade, a essência de quem faz uso dela, ou ainda, que de nada valerão campanhas emocionantes, veiculadas nas mais variadas plataformas, convergidas para tantas mídias quanto forem possíveis, se elas não estiverem alinhadas com a “linha de produção” da empresa. (BARUCO, 2016, online)

Na visão do teólogo e filósofo Leonardo Boff (1999, p. 97), o grande desafio da humanidade é justamente combinar trabalho com “cuidado”, no sentido de desvelo, solicitude, diligência, zelo, atenção, bom trato, sendo que trabalho e cuidado “limitam-

se mutuamente e ao mesmo tempo se complementam. Juntos constituem a integralidade da experiência humana, por um lado ligada à materialidade e por outro, à espiritualidade.” Para o autor, “o equívoco consiste em opor uma dimensão à outra e não vê-las como modos-de-ser do único e mesmo ser humano”.

Essa anti-realidade afeta a vida humana naquilo que ela possui de mais fundamental: o cuidado e a com-paixão. Mitos antigos e pensadores contemporâneos dos mais profundos nos ensinam que a essência humana não se encontra tanto na inteligência, na liberdade ou na criatividade, mas basicamente no cuidado. O cuidado é, na verdade, o suporte real da criatividade, da liberdade e da inteligência. No cuidado se encontra o ethos fundamental humano. Quer dizer, no cuidado identificamos os princípios, os valores e as atitudes que fazem da vida um bem-viver e das ações um reto agir. (BOFF, 1999, p.1)

O tipo de sociedade do conhecimento e da comunicação que temos desenvolvido nas últimas décadas ameaça a essência humana, colocando sob suspeita e até difamando como obstáculos ao conhecimento objetivo, o cuidado, a sensibilidade e o enternecimento, os afetos, independentemente de quem sejam essas pessoas, com a irradiação de sua presença, com suas biografias marcadas por buscas, lutas, perplexidades, fracassos e conquistas (BOFF, 1999, p.1-2).

Questões estas que seriam decorrentes da valorização constante da dignidade humana, independentemente do jeito do indivíduo ser e estar no mundo. Quando se fala em uma nova narrativa da comunicação diz-se sobre aquela que subjaz à dignidade, bem como às ideias, às práticas, aos hábitos e aos sonhos das pessoas que fazem parte de uma organização (BOFF, 2012).

Para Immanuel Kant (1724-1804), filósofo alemão que viveu no século XVIII, a dignidade é uma qualidade inerente aos seres humanos, relacionada a tudo aquilo que não tem preço, e que, por isso, é insubstituível por outra coisa, pois não há nada que possua o seu mesmo valor. Aos homens - únicos possuidores de dignidade - não se pode atribuir um valor equivalente, como as coisas, que podem ser trocadas por outras coisas do mesmo preço.

Assim, para o filósofo, a dignidade é uma característica que distingue os seres humanos, que possuem suas personalidades individuais, distintas e insubstituíveis e, por isso, a dignidade não pode ser negociada. A dignidade do homem está vinculada a sua autonomia, que o caracteriza como pessoa (KANT, 1973).

De Plácido e Silva (1967) consigna que dignidade é a palavra derivada do latim *dignitas*, que significa virtude, honra, consideração. Em regra, entende-se a

qualidade moral, que, possuída por uma pessoa serve de base ao próprio respeito em que é tida. Ou seja, a dignidade é também o que vai dar para a pessoa o direcionamento a ser seguido, suas atitudes serão referenciadas neste balizador, afinal todo ser humano busca o respeito e o reconhecimento por partes dos seus semelhantes.

No campo jurídico, o valor da dignidade da pessoa humana é resultante dos traços únicos e distintivos de cada ser humano e difere do conceito de dignidade humana.

A dignidade da pessoa humana dirige-se ao homem individualmente, enquanto a dignidade humana se refere à humanidade, entendida como qualidade comum a todos os homens ou como conjunto que os engloba e ultrapassa. O princípio da dignidade da pessoa humana afasta qualquer interpretação que pudesse permitir o sacrifício dos direitos ou até da personalidade individual em nome de pretensos interesses coletivos. Dignidade da pessoa humana está relacionada ao homem concreto e individual, enquanto a expressão dignidade humana dirige-se à coletividade, considerando-se a todos os homens, como um conjunto. (ZISMAN, 2016, p.2-3)

Trazendo estes conceitos ao campo da comunicação organizacional, pode-se notar a importância de se tratar o indivíduo, no paradigma narrativo, com a sua importância e individualidade, reconhecendo as suas diferenças e suas subjetividades, ainda mais considerando as complexidades dos contextos e dos próprios indivíduos, sendo que cada um deles formará a sua própria narrativa em relação à organização, a qual deve ser compreendida. Nesta linha, Mumby (2010) coloca que:

quero sugerir que a humanização é mais integralmente percebida quando a diferença é reconhecida e tematizada na vida organizacional. E ao falar em diferença, aqui, me refiro a formas de subjetividade humana como as articuladas por meio de raça, classe, gênero, sexualidade, saúde etc. e a formas de pensar e construir vocabulários e conhecimentos para compreender a vida organizacional. (MUMBY, 2010, p. 29)

Sendo assim, as novas narrativas passam pelas subjetividades de cada um, de modo que a relação entre comunicação e humanização exigem a consideração do “outro” e sua dignidade. Só assim, poderá se trabalhar com a alteridade e respeito.

6.2.5. Alteridade, diversidade e respeito

Nadja Hermann (2014) apresenta o conceito de alteridade como uma construção de ideias que se sedimentam no tecido social, a partir de uma perspectiva metafísica. A

autora traz para a discussão questões sobre como o sujeito percebe a si mesmo e ao outro, por meio de uma construção racional perante a sociedade em que vive.

A metafísica centraliza o sujeito “eu” e faz com que tudo seja pensado a partir deste “eu”, racionalmente. Por isso, o “outro”, nesta perspectiva, é entendido a partir da identidade do ser: do “eu” e das relações deste “eu” com o “outro”. Neste pensamento, os indivíduos são adestrados, condicionados pela lógica racional, de forma que é o “eu” quem pensa e existe, independentemente do “outro”, que só existe em relação a este “eu”.

Assim, o sujeito moderno constitui-se sem apelo a nenhuma exterioridade e, em tudo o que olharmos ao redor, veremos só o que lá pusermos, ou seja, nós mesmos. Esta construção do “eu” e do “outro” faz com que este “outro” apareça sempre como um estranho, aquilo que é heterogêneo em relação ao “eu”, aquilo que é associado ao inquietante, ao não familiar.

A idealização fixa-se no correto, que é o “eu”, que é aceito, como se fosse a norma. O “outro” é tudo o que não é o ideal. Essa ideia faz com o que “outro” - este estranho - não seja compreendido pelo simples processo de delimitação, mas por um processo simultâneo de inclusão e exclusão, segundo Hermann (2014). Para a autora, “por esse mesmo processo, separamos as culturas, as diferenças de gêneros, o homem do animal, o Ocidente do Oriente etc., o que gera parte das dificuldades em reconhecer aquilo que não se ajusta aos nossos esquemas assimiladores” (HERMANN, 2014, p.481).

Difícil reconhecer o outro em nós mesmos, sem entender que o outro já está interiorizado no eu, como uma espécie de duplo de mim mesmo. É o pensamento do “eu” que cria o “outro”. A razão define não só o “eu” e o “outro”, mas a sociedade toda em uma régua. Uma régua que define um padrão correto e ideal sobre o jeito de ser e estar no mundo. Tudo que estiver fora desta régua, torna-se estranho, algo que a princípio racionaliza-se que deve ser abandonado, e que não pode ser reconhecido nos sistemas de pensamento e apreensão. Considerando essa régua, é como se fossem construídos graus de humanidade em que o outro vira “menos humano”, inferior em relação aos estranhos que ocupam posições diferentes nesta régua, e que, por isso, justificar-se-iam violências contra eles.

Sennett em “O declínio do homem público”, observou o advento de uma ideologia da intimidade, que “transmuta categorias políticas em psicológicas”. Essa nova ideologia foi a substituição dos “interesses

compartilhados” pela “identidade compartilhada”. A fraternidade de base identitária estava para se tornar a ‘empatia por um grupo seletivo de pessoas aliadas à rejeição das que não estiverem dentro do círculo local. Forasteiros, desconhecidos diferentes tornam-se criaturas a serem afastadas (SENNETT apud BAUMAN, 2004, p. 49).

Há, deste modo, uma tentativa de inclusão deste outro nesta régua - que é o nosso esquema de racionalidade - mas também de exclusão da alteridade, da estranheza, para conseguir lidar com ela. "Ha uma espécie de rudeza e brutalidade imanente a cultura que promove atos de violência (HERMANN, 2014, p.481), fazendo com que aquilo que é estranho, desconhecido, que escapa a uniformização, seja afastado.

O estranho, tudo que é contrário, distinto e inverso, segundo o pensamento moderno, é aquilo que tende à exclusão e a destruição. “Trata-se de um individualismo exacerbado, possessivo, uma atomização do mundo, em que a luta de cada um pela autopreservação determina aquilo que se interpõe a tal processo como barreira e como estranho” (HERMANN, 2014, p.482). Surge assim, uma condição de barbárie, um “impulso destruidor” e violento sobre o “outro”.

A razão é o lugar da uniformidade. A modernidade acentua uma relação hostil entre razão e sujeito, uma vez que a razão mantém o que é comum, e a subjetividade, por sua vez, tem que se manter para si mesma como individual. Dessa maneira, "quando o estranho entra em cena, ele interfere na ordem da razão e descentra o sujeito, desequilibra-o, a ponto de produzir o efeito de o homem não se sentir completamente em casa" (WALDENFELS apud HERMANN, 2014, p. 481). O estranho nos seduz, nos confunde e, ao mesmo tempo, exige um acolhimento.

Nem sempre nossa experiência ética é orientada pela pretendida clareza do entendimento e da autodeterminação individual, pois é o outro que nos atrai, nos perturba e nos convoca a acolhê-lo. Tornamo-nos quem somos pela resposta a essa convocação e somos, muitas vezes, surpreendidos pelo outro que nos habita (HERMANN, 2014, p. 480).

Assim, se por um lado o estranho pode nos afetar negativamente, de forma a querermos excluí-lo ou transformá-lo em “eu” (em um igual) de forma violenta; por outro lado, pode nos afetar positivamente e podemos enxergar a alteridade, enxergar o outro que nos habita, com respeito e aprender com as diferenças. Alteridade não é sinônimo de “outro”, a alteridade é constituir-se como o outro, é justamente a relação entre o “eu” e o “outro”. Alteridade também não é sinônimo de identidade, que é uma

delimitação do que é o outro. Sou o que o outro não é. O outro é o que não sou. Assim constituímos nossas identidades.

Pela filosofia grega, identidade e a diferença são relações fundamentais. Uno é o princípio, a origem. A diferença aparece em relação ao que é uno (identidade). Logo, o outro é uma contraposição à identidade. A diferença só existe por causa da relação com o uno, o essencial, aquilo que é importante primeiro. A existência do mesmo e o apagamento do outro - ou a uniformização dos outros para sermos todos os mesmos: sempre é esta a principal questão. Mas a única unidade humana que existe é justamente a sua capacidade em se diferenciar.

Diferente da visão metafísica - racional - do outro, a antropologia enxerga a noção de que existe um envolvimento com este outro que passa pela subjetividade, que exige um grande esforço - mais detalhado de observação e empatia - para compreender a alteridade. Antropologia é por excelência o campo da alteridade porque enxerga a existência e a subjetividade do outro perante essa relação com a subjetividade do eu. François Laplantine (2003) faz a reflexão sobre o que é antropologia e sua finalidade, justamente de acordo com a experiência da alteridade:

A experiência da alteridade (a elaboração dessa experiência) leva-nos a ver aquilo que nem teríamos começado a imaginar, dada a nossa dificuldade em fixar a nossa atenção no que é habitual, familiar, cotidiano e que consideramos "evidente". Aos poucos, notamos que o menor dos nossos comportamentos (gestos, mímicas, posturas, reações afetivas) não tem realmente nada de 'natural'. Começamos, então, a nos surpreender com aquilo que diz respeito a nós mesmos, a nos espiar. O conhecimento (antropológico) da nossa cultura passa inevitavelmente pelo conhecimento das outras culturas, e devemos especialmente reconhecer que somos uma cultura possível entre tantas outras, mas não a única. (LAPLANTINE, 2003, pp. 12-13)

Para o autor, portanto, a experiência da alteridade permite a compreensão sobre nós mesmos. Quando estamos presos a uma única cultura, ele reflete que somos apenas cegos à dos outros e, ao mesmo tempo, míopes em relação à nossa própria cultura. É difícil entrar em universos que não são os que estamos acostumados ou que socialmente nos impuseram que são os "corretos", como se existissem verdades absolutas. Vivemos em constante paradoxo interno, porque quando tentamos ver o outro, normalmente desejamos encontrar o que já esperamos e não o que ignoramos ou tememos. Mas se não vivermos essa experiência da alteridade, considerando que o que existe são visões, idealizações, opiniões, subjetividades e interpretações, continuaremos sem compreender até mesmo quem nós somos.

É conhecendo o outro que nos conhecemos. Essa é a essência da antropologia, uma revolução epistemológica, pois fala sobre uma revolução sobre o próprio olhar. Sobre os próprios pensamentos e atitudes. Há um descentramento radical, pois, é difícil tirar seus conhecimentos e interpretações para poder entender o outro livre de julgamentos. Mas é justamente neste ponto em que se encontra a antropologia, segundo Roberto Da Matta (1987):

E com isso quero simplesmente dizer que talvez mais do que qualquer outra matéria devotada ao Homem, a antropologia é aquela onde necessariamente se estabelece uma ponte entre dois universos (ou subuniversos) de significação, e tal ponto ou mediação é realizada com um mínimo de aparato institucional ou de instrumentos de mediação. Vale dizer, de modo artesanal e paciente, dependendo essencialmente de humores, temperamentos, fobias e todos os outros ingredientes das pessoas do contato humano. (DA MATTA, 1978, p.3)

O universo (ou subuniversos) do outro, do estranho, é chamado por Da Matta por aquilo que é “exótico”. Para ele, é importante conhecer o exótico para gerar conhecimento. Não se pensa diferente quando se vive entre iguais. O que é natural ao homem, acaba sendo banalizado. E, para desnaturalizar, é preciso primeiro estranhar. Por isso, Da Matta fala sobre duas possibilidades de transformação do sujeito na antropologia, para estabelecer essa ponte entre os distintos universos e gerar conhecimento: “a) transformar o exótico no familiar e/ou b) transformar o familiar em exótico” (DA MATTA, 1978, p.4).

O autor reflete sobre essas transformações que a primeira é natural ao trabalho do antropólogo. Porém, o segundo caso, é justamente ainda o mais difícil, pois aí está o radical descentramento de tentar descobrir o exótico que está petrificado dentro de nós segundo as construções sociais do eu e do outro (DA MATTA, 1978, p. 5).

Gilberto Velho (1987), dialoga com essa visão de Da Matta para refletir sobre essas dificuldades no empreendimento de entender o que é familiar e o que é exótico e tentar colocar-se no lugar do outro, para captar suas experiências e vivências e tentar nesta empreitada descobrir sobre você mesmo. Velho (1987) também aborda sobre as dificuldades científicas em que há exigências de neutralidade, objetividade e imparcialidade, o que contradiz com a elaboração da experiência da alteridade – que é mais complexa - pois envolve a subjetividade, os sentimentos e as emoções.

Além dessas questões, na visão de Velho (1987) essa complexidade ainda é ampliada na medida em que é percebida a existência de uma distância social e uma

distância psicológica. Isso significa que, por exemplo, pessoas de sociedades completamente diferentes podem possuir uma distância física pela localização geográfica de onde vivem, mas podem ser próximos por suas preferências, gostos e idiossincrasias.

Por estes pensamentos, Gilberto Velho dialoga com Da Matta, mas acredita ser possível transcender em determinados momentos as limitações de origem do antropólogo, de forma que se pode

chegar a ver o familiar não necessariamente como exótico, mas como uma realidade bem mais complexa do que aquela representada pelos mapas e códigos básicos nacionais e de classe através dos quais somos socializados. O processo de estranhar o familiar torna-se possível quando somos capazes de confrontar intelectualmente, e mesmo emocionalmente, diferentes visões e interpretações existentes a respeito de fatos, situações. (VELHO, 1987, p. 131)

Para a experiência da alteridade é preciso voltar para dentro, para sua própria cultura, ter desperta a sua subjetividade no encontro com o outro. O estranhamento é o ponto-chave para as descobertas. Mas não o estranhamento que julga e quer eliminar ou afastar. Não o estranhamento objetivo, racional e metafísico. Mas aquele que analisa a marginalidade, os afetos, a empatia e a humildade e que compreende que o homem não se enxerga sozinho, ele precisa do outro como seu espelho e guia.

Todo este pensamento em relação ao ‘outro’, ao estranho, ao exótico, acaba levando também à discussão sobre as diversidades entre as pessoas do mundo. Quando fala-se em diversidade, a tendência é também de generalizar, sem considerar que há diversidade dentro da diversidade, seja ela de gênero, geracional, regional, cultural, social, econômica etc.

É esquecido que há dentro de cada indivíduo uma infinidade de personagens que ora se exibem ora se ocultam. Personalidades que poliexistem no real e no imaginário. Cada um tem em si universos de sonhos, mas também galáxias de incertezas e de medos. Explosões de felicidade e implosões de infelicidade. Impulsos insaciados de desejos e de não-quereres. Carregados de ausências e silêncios por vezes e, por outras, repletos de presenças e de vozes. Dores e alegrias que compõe tão somente uma particular dignidade, distinta e insubstituível. Cada um tão singular, com turbulências constantes de trocas de ideias e sentimentos, mas também com histórias e experiências únicas. Fala-se que o outro é o estranho. Mas todos somos outros para os outros. Todos somos estranhos. Estranho seria sermos todos iguais.

Mas a estrutura construiu em nós uma narrativa de que temos que ser iguais, de que o outro é um estranho, um exótico. Uma narrativa que tende a colocar as pessoas em caixas. Mas as pessoas são todas tão diferentes, cheias de singularidades, opiniões e subjetividades que é impossível categorizá-las em lógicas racionais. Como categorizar os seres humanos em caixas iguais se é essência do humano se diferenciar? Por estas reflexões é que precisamos de novas narrativas.

É complexo porque a estrutura em que vivemos – a qual não passa de narrativas inventadas, como colocado por Harari (2016) – está baseada sobre uma régua que narra o que é certo, e o que está fora dela, é narrada como anormal. São narrativas constituintes das pessoas, mesmo que elas não as queiram, mesmo que estas narrativas estejam apenas imbrincadas em vieses inconscientes. Mas é justamente aí que se encontram preconceitos, não aceitação e violências com todos que não fazem parte desta régua imaginária.

A violência é institucional. As definições e conceituações ilógicas da subjetividade humana organizadas em caixas fazem com que as pessoas tentem se encaixar e encaixar aos outros dentro de narrativas binárias – normais e anormais, certas e erradas, masculinas e femininas, ricas e pobres, brancas e pretas, heterossexuais e homossexuais etc. – todas narrativas muito perigosas e repletas de possibilidades de julgamentos e violências sobre o jeito de ser e estar no mundo.

Porém, como pode ser analisado em diversas publicações e estudos apresentados já há alguns anos, essas narrativas binárias começam a ser contestadas. Como Joan Scott (1995), que apesar de falar especificamente das diferenças de gênero, é possível estender seus pensamentos além das categorias “homem” e “mulher” para as outras categorias binárias existentes do mundo, as quais ela classifica como categorias vazias e transbordantes: “vazias porque não têm nenhum significado último, transcendente. Transbordantes, porque mesmo quando parecem estar fixas, ainda contêm dentro delas definições alternativas, negadas ou suprimidas” (SCOTT, 1995, p. 93).

Por mais vazias de significados e complexas em suas limitações, a estrutura possui essas narrativas já estruturadas. As narrativas são construídas por lógicas sociais. Como visto, tudo é construção e tem a ver com o ponto de vista de onde se está no tempo e no espaço. Há uma história, há uma cultura que arrastam pensamentos pelas gerações, germinado no presente uma “verdade” sobre como é (ou como deve ser) o mundo real.

Mas o mundo real não é como as coisas são, mas é o jeito que pensamos que elas são. São as nossas narrativas que constroem o mundo. Por isso, há oportunidade de contestar os pensamentos e repensá-los para o surgimento de novas narrativas. Podemos apelar para outros “mundos reais”, ou como Harari diria (2016) para outros “mundos ficcionais”, imaginados e criados por nós, mas sem que esta apelação seja, segundo Haraway (1995) apenas “uma desesperada tentativa de escapar ao cinismo ou a um ato de fé como em qualquer outro culto” (HARAWAY, 1995, p.12).

Podemos rejeitar e repensar as ideias do mundo, construir outros conhecimentos no novo tempo e espaço que vivemos. Quanto tempo essa mudança levaria? Não podemos afirmar. Mas é possível enxergar que “temos necessidade de uma rejeição do caráter fixo e permanente da oposição binária, de uma historicização e de uma desconstrução genuína dos termos” (SCOTT, 1995, p. 84). Termos estes que designam as diferenças e esvazia de humanismo aquele que não faz parte de uma inventada narrativa da normalidade.

Como repensar, portanto, narrativas diferentes, que compreendam essas diferenças e singularidades? Como repensar as ciências que possam construir conhecimentos em lógicas diferentes destas que enquadram as diversidades e que não consideram as subjetividades e as individualidades?

A igualdade que deveria existir é a do respeito. Respeito ao ser humano, à sua dignidade e à toda essa sua diversidade de ideias, opiniões, escolhas e jeitos de ser e estar no mundo. Quando se fala em uma nova narrativa, fala-se da narrativa do respeito. “Respeitar envolve ter interesse pelo outro, desenvolver empatia e descobrir pontos em comum, até, quem sabe, conquistar admiração por quem é diferente de nós (SALES, 2017, online).

Para Oliveira (2002, p. 87), saber lidar com respeito pelo outro, sem indiferença ou descaso, repulsa ou exclusão é um processo de 3 fases: conhecer a diferença, compreender a diferença e aprender com a diferença. A fase de conhecimento é também chamada de “acolhimento do outro”, em que se despe dos preconceitos, e abre-se para os afetos. Na fase de compreensão, são criadas avaliações parciais, não definitivas, que favorecem a análise desse “outro”, buscando entender-lhe as razões, estudar-lhe os motivos de ser quem é, até se penetrar na essência de seu “ser”, compreendendo-o pela apreensão do “sentido”, pelas suas narrativas. E a última fase, do aprendizado, é a que une e permite acessibilidade mútua, receptividade aos sentidos do outro”, propicia uma relação de aprendizado e o estabelecimento de noções sobre como a diversidade do

outro pode nos ensinar algo, buscando aprender a respeitá-lo e, se possível a admirá-lo na sua particularidade.

A ação de respeitar é concebida como “tratar com reverência ou acatamento; venerar, honrar” (FERREIRA, 1986, p.1495). Uma nova narrativa, neste sentido, reconhece o indivíduo a partir de suas particularidades, suas micronarrativas e encontra nessa diversidade, o que pode ser admirado, a grande riqueza e potencialidade que existe dentro de cada um.

Para que esta experimentação de sentimentos e emoções ocorra, é necessária a compreensão do contexto e das suas histórias únicas e singulares que dele fazem parte, tanto as nossas próprias, que devem ser observadas com autocrítica, como as dos outros, que devem ser entendidas com respeito e sem julgamentos, enxergando todas as potencialidades de afeto que este relacionamento pode gerar.

Por isso, essas categorizações fixas e binárias aprendidas na estrutura estruturada podem ser mudadas. É possível reapropriar sentidos e narrativas sobre essas questões de divisão do mundo. É preciso diálogos, compreensões, estudos, reflexões, respeito e disposição para sair do seu lugar, manifestar a sua opinião e escutar as ideias alheias. É preciso disposição para entender a real alteridade, e perceber que é na relação entre o “eu” e o “outro” que se podem criar novas narrativas.

É possível aprender a aceitar a instabilidade das categorias analíticas, encontrar nelas a desejada reflexão teórica sobre determinados aspectos da realidade que vivemos e pensamos, usar as próprias instabilidades como recurso de pensamento e prática (HARAWAY, 1995). Criar novas narrativas exige não apenas chegar em respostas, mas fazer novas perguntas.

A grande questão sobre a criação destas novas narrativas é: como sair dessas caixas de lógicas binárias, do universalismo, daqueles que enquadram e se enquadram, para criar um mundo comum com pessoas tão diferentes radicalmente? Haraway (1995) fala em saberes situados. Um conhecimento que se baseia não em uma matriz universal de uma grande narrativa explicativa do mundo, mas sim, de pequenas narrativas só explicativas de determinadas situações. Um conhecimento que se baseia na compreensão do que conceituo como micronarrativas.

Donna Haraway (1995) argumenta a favor do conhecimento situado e corporificado, contra várias formas de postulados e conhecimentos não localizáveis os quais seriam, portanto, irresponsáveis. Irresponsável, para ela, significa ser incapaz de ser chamado a prestar contas. Isso porque, a questão do ver a partir da periferia e dos

abismos, é um sério perigo de romantizar a visão dos “menos poderosos” e ao mesmo tempo alegar ver a partir de sua posição, uma posição patriarcal e privilegiada (HARAWAY, 1995).

Ter uma visão de baixo não é algo não problemático ou que se aprenda facilmente; mesmo que “nós” “naturalmente” habitemos o grande terreno subterrâneo dos saberes subjugados. Os posicionamentos dos subjugados não estão isentos de uma reavaliação crítica, de decodificação, desconstrução e interpretação; isto é, seja do modo semiológico, seja do modo hermenêutico da avaliação crítica. As perspectivas dos subjugados não são posições “inocentes”. Ao contrário, elas são preferidas porque, em princípio, são as que tem menor probabilidade de permitir a negação do núcleo crítico e interpretativo de todo conhecimento. Elas têm ampla experiência com os modos de negação através da repressão, do esquecimento e de atos de desaparecimento - com maneiras de não estar em nenhum lugar ao mesmo tempo que se alega ver tudo. (HARAWAY, 1995, p. 23)

A autora diz que o saber localizado é mais certo que o saber universal patriarcal. Da mesma forma que um saber construído coletivamente (saber em rede) é mais assertivo que um individual, já que um único saber não dá conta de explicar as complexidades. Haraway argumenta em compreender as diversas vozes, individuais, para somá-las, discuti-las, interpretá-las para poder fazer uma ciência nova, não macro, mas micro; não universal, mas situacional; não única, mas relacional; não individual, mas em rede. Um saber construído coletivamente e por diversas vozes, diversas micronarrativas, a partir da comunicação, do diálogo e do entendimento.

6.2.6. Comunicação não-violenta, empatia e diálogo

Como foi visto em diversos pontos até aqui, o diálogo é essencial para uma comunicação efetiva e para transformar o mundo. No paradigma narrativo, a troca de narrativas que despertem afetos positivos nas relações, ensejam melhores condições para que a crítica, a competição, a dúvida e as dores se transformem em instrumentos construtores de entendimento, paz e do equilíbrio grupal (OLIVEIRA, 2002, p. 83).

Desde que estas trocas de narrativas, de fato, seja um processo com real escuta ativa, permitindo a compreensão do outro e de sua história, para tomar decisões mais justas. Esse diálogo, que não necessariamente seja apenas entre duas pessoas e que possa também ser intermediado por tecnologias digitais, tem a sua efetivação na medida que gera um conhecimento, uma transformação em seus pensamentos e que, por este

afeto, caso positivo, as impedem de dizerem ou fazerem coisas de forma inábil ou inadequada.

Para se chegar a essa compreensão, é preciso ter um real interesse pelo outro, pelas suas narrativas, pelas suas experiências, pelas suas crenças. Quando isso ocorre, é possível também abrir em si próprio uma porta para uma relação baseada na confiança e no respeito mútuo.

Em entrevista para a Revista Melhor Gestão de Pessoa, de junho de 2016 (online), a consultora e professora dos cursos da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, sobre desenvolvimento organizacional, Vânia Bueno Cury, coloca que “O diálogo parte do pressuposto de que o que você diz é tão importante quanto o que o outro traz. Além de abrir portas ou remover divisórias, relacionamentos saudáveis pedem respeito, equanimidade e acolhimento”.

O comunicador não pode responder do mesmo jeito para ações diversas. Por isso, não se podem pensar em comunicações iguais para todas as pessoas, em ações meramente protocolares e vazias de sentidos. É preciso compreender a alteridade. Para Hermann (2014), o diálogo é um modo de acesso ao outro, uma maneira de perceber como as pessoas são plurais e entender suas singularidades. O diálogo pode ser uma possibilidade de ponte entre o eu e o outro, uma possibilidade de entendimento do comunicador e seus públicos e de suas relações, ou seja, uma ponte para a alteridade.

Para Hermann (2014), o diálogo pode ser a incomunicabilidade ou a solução de uma boa comunicação. Incomunicabilidade se reduzir o diálogo a uma técnica, sem acionar o necessário movimento de abertura em que nos expomos, com o outro. Incomunicabilidade se o diálogo for considerado como finalidade de se chegar a um consenso. Para Wanderfeld (apud Hermann, 2014) o que existe é produto da experiência. A partir desta perspectiva o autor chega à conclusão de que não há a possibilidade de você acessar o outro completamente. E que, por isso, na minha relação com o outro há uma incomunicabilidade, porque não dá para se ter um consenso sobre algo que é impossível compartilhar como as experiências únicas de cada ser.

Porém, por mais complexo que seja, é possível tentar ser o mais assertivo possível na comunicação, na medida em que não se considera o diálogo para se chegar a um consenso, a uma ideia em comum. Mesmo porque cada indivíduo vai ter suas vivências, suas interpretações e suas micronarrativas perante aquela situação localizada em um tempo e espaço. O comunicador que tenta entender seus públicos pelos diálogos, precisa deixar que o estranho lhe tire do lugar. O outro, dessa maneira, vira um

acontecimento. Um fenômeno de afeto e de transformação. E que também acontece no outro porque ele também é afetado pela relação.

Dialogamos e, nesse processo, nos transformamos. Nas palavras de Gadamer (idem, p. 211): “Um diálogo aconteceu quando deixou algo dentro de nós. [...] Quando encontramos no outro algo que não havíamos encontrado em nossa experiência de mundo”. O que se revela na linguagem do diálogo é a tentativa de “submergir-se em algo com alguém” (idem, p. 335). Mas, ao fazermos isso, nos expomos, porque cada um dos participantes se obriga a apresentar pressupostos, a rever preconceitos. Assim, o diálogo “nos põe à prova”, provoca a exposição de nossas dúvidas diante daquilo que o outro contrapõe. O outro ajuda, sobretudo, a des-cobrir nossos preconceitos e a romper nossos enclausuramentos. (HERMANN, 2014, p. 490)

Para Hermann (2014), esse acontecimento traz a ruptura de sentido, uma ruptura no pensar tradicional que provoca novas formas de pensar e agir, nova ordem simbólica. E, portanto, podemos pensar na provocação de novas narrativas em comunicação. A aproximação do estranho projeta exigências e questões morais e éticas que não se tinham antes. Abrir-se para o inesperado e para o “não enquadrável” pode ser angustiante, mas só é possível a partir da lógica do diálogo e do afeto. É preciso extrapolar do afeto egocêntrico, exclusivo e familiar, para ser um afeto pela humanidade, pelo outro simplesmente porque ele existe.

O objetivo não é concordar com os pensamentos alheios, mas é conversar de forma que o conhecimento seja construído conjuntamente, sabendo criticar e discordar sem inimizades, sem oposição sistemática e dissidência declarada, sabendo discordar sem admirar menos a narrativa do outro, mesmo se pensar diversamente a ele (OLIVEIRA, 2002, p. 88).

Sem hipocrisias, que seria a desarmonia entre o pensar, o sentir e o agir e sem indulgências, que atraem o rigor, os desânimos e a irritabilidade, por mais difícil que seja o hábito de conviver harmoniosamente com os conflitos e as tribulações da vida interpessoal, cabe a cada indivíduo ansiar por novos comportamentos repletos de alteridade, “aprendendo a maleabilidade, o altruísmo, a assertividade, o domínio emocional e os imperativos de vigilância sobre os impulsos menos bons, que serão promissoras sendas na conquista da ética da alteridade” (OLIVEIRA, 2002, p. 89).

Para Arun Gandhi, fundador e presidente do M.K. Gandhi Institute for Nonviolence (apud ROSENBERG, 2006), diz que se o ambiente em que circulamos hoje é impiedoso, foi porque nossas atitudes o tornaram assim. Se mudarmos a nós mesmos, poderemos mudar esse ambiente. E essa mudança pode começar pelas nossas

atitudes, nossas linguagens, nossos métodos de comunicação em nossos relacionamentos com os outros. Podemos mudar as realidades desagradáveis do mundo por novas narrativas, criadas por nós mesmos. Braga (2012, p. 29), afirma que “Parece-me mais interessante pensar que, em interações sucessivas, as pessoas reverberam umas sobre as outras, se escutam mutuamente – e, por processos incrementais, se modificam a partir de aportes múltiplos e entremeados”. Se isso ocorrer, é possível uma transformação pessoal por meio da comunicação.

Com frequência, não reconhecemos nossa “violência” em relação aos outros – e até a que exercemos em relação a nossa própria pessoa - porque somos “ignorantes a respeito do que ela representa”. Esses são os pensamentos de Marshall B. Rosenberg (2006, p.16), doutor e autor do livro “Comunicação não-violenta – técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais”. Para ele, a maioria das pessoas presumem que não são violentas porque há uma ideia mais clara sobre a violência física (de brigar, bater, matar, em que se emprega força física) do que a violência passiva (em que o sofrimento é de natureza emocional).

Ao observar o quanto a violência de ordem natural emocional prejudica o psicológico das pessoas, causando nelas inúmeras das dores pontuadas no capítulo 2 destes estudos, bem como a construção de ambientes impiedosos, Rosenberg (2006) criou reflexões e técnicas sobre o que seria uma comunicação não-violenta (CNV). Essa nova comunicação seria baseada em questões nada novas, como habilidades de linguagem, através de diálogos, mas que fortalecem algo muito esquecido nestes novos contextos: a capacidade dos humanos ao se relacionarem uns com os outros, com respeito e empatia, além da capacidade de cada um parar para refletir sobre atitudes rudes que possam ter consigo mesmos, que resultam em auto pressões, depressões e outras dores.

A CNV, portanto, foi desenvolvida para ajudar a reformular os diálogos, as trocas de narrativas, pela maneira pela qual nos expressamos e ouvimos os outros.

Nossas palavras, em vez de serem reações repetitivas e automáticas, tornam-se respostas conscientes, firmemente baseadas na consciência do que estamos percebendo, sentindo e desejando. Somos levados a nos expressar com honestidade e clareza, ao mesmo tempo que damos aos outros uma atenção respeitosa e empática. Em toda troca, acabamos escutando nossas necessidades mais profundas e as dos outros. A CNV nos ensina a observarmos cuidadosamente (e sermos capazes de identificar) os comportamentos e as condições que estão nos afetando. Aprendemos a identificar e a articular claramente o que de fato desejamos em determinada

situação. A forma é simples, mas profundamente transformadora. (ROSENBERG, 2006, p. 21-22)

Sendo assim, Rosenberg (2006), baseou a CNV em 4 principais componentes: I. a observação: sobre o que afeta o nosso bem-estar positiva ou negativamente (de forma a diagnosticar situações e ações sem julgamentos); II. os sentimentos: que devem ser entendidos como reações em relação a situação ou ação observada, a qual nos afetou; III. as necessidades, que são as subjetividades, os valores, os desejos que estão gerando esses sentimentos; e o IV: pedido, as ações concretas que são pedidas ao final da conversa para enriquecer a nossa vida (ROSENBERG, 2006, p. 26).

O primeiro componente da CNV, observar sem avaliar, classifica que o julgamento estimula a violência e não permite um real diálogo. Essa etapa acarreta no não julgamento pela história e pela necessidade do outro, porque quando há o julgamento pelo o que o outro é ou sente, ele tende a receber isso como crítica e resiste ao que lhe dizemos. Para iniciar uma conversa sem violência, as observações devem ser baseadas em fatos, de um modo específico, para um tempo e um contexto determinado.

O segundo componente, em relação aos sentimentos, como já visto e discutido nas páginas anteriores, mostram que em um mundo racional, eles simplesmente não eram considerados importantes. “O que se valorizava era a maneira certa de se pensar”. Somos ensinados a estar ‘direcionados aos outros’, ao que os outros vão achar – racionalmente - sobre o que eu disser ou fizer, em vez de “entrarmos em contato com nós mesmos”, e com nossos sentimentos (ROSENBERG, 2006, p. 63-64).

Mas esse segundo componente da CNV é justamente a expressão dos sentimentos, porque são as emoções que conectam mais facilmente as pessoas. De forma que, inclusive o expressar das vulnerabilidades ajudam a resolver conflitos, seja na vida pessoal ou na vida profissional. “Nossos sentimentos resultam de como escolhemos receber o que os outros dizem e fazem, bem como de nossas necessidades e expectativas específicas naquele momento (ROSENBERG, 2006, p.79).

O terceiro componente, sobre as necessidades, elas também não podem ser expressas de maneira que soem como críticas, julgando, interpretando ou diagnosticando um comportamento alheio, pois as pessoas tenderão, neste caso a investir sua energia em auto-defesa ou contra-ataque. “Em vez disso, quanto mais diretamente conseguirmos conectar nossos sentimentos a nossas próprias necessidades, mais fácil será para os outros reagirem a estas com compaixão” (ROSENBERG, 2006, p. 84).

Assim, em um diálogo em que o outro demonstra uma necessidade dele que não está sendo atendida, podemos receber essa mensagem por 4 opções, segundo Rosenberg (2006, p. 95): “1. Culpar a nós mesmos; 2. Culpar os outros; 3. Perceber nossos próprios sentimentos e necessidades; 4. Perceber os sentimentos e necessidades escondidos por trás da mensagem negativa da outra pessoa.”

Quando há esta compreensão das necessidades, conseguimos compreendê-lo e a comunicação de fato é efetiva. Da mesma forma, ela é mais efetiva também na medida em que há de nossa parte uma “libertação emocional – na qual aceitamos total responsabilidade por nossos próprios sentimentos, mas não pelos sentimentos dos outros, e ao mesmo tempo temos consciência de que nunca poderemos atender a nossas próprias necessidades à custo dos outros” (ROSENBERG, 2006, p. 96).

O quarto e último componente da CNV são os pedidos que gostaríamos de fazer para os outros. Para isso, é preciso uma comunicação assertiva, evitando frases vagas, abstratas ou ambíguas, deixando claro o que estamos pedindo ao invés do que não estamos pedindo. Além disso, é importante ficar claro que pedir é diferente de fazer uma exigência, porque quando as pessoas acham que o que pedimos é uma exigência, “elas enxergam apenas duas opções: submissão ou rebelião. Em ambos os casos, a pessoa que faz o pedido é percebida como coercitiva, e a capacidade do ouvinte de responder compassivamente ao pedido é diminuída” (ROSENBERG, 2006, p. 119). De forma contrária, “quando os outros confiam que nosso compromisso maior é com a qualidade do relacionamento, e que esperamos que esse processo satisfaça às necessidades de todos, então elas podem confiar que nossas solicitações são verdadeiramente pedidos, e não exigências camufladas” (ROSENBERG, 2006, p. 122).

Este processo todo só ocorre, portanto, se for um relacionamento baseado na sinceridade e na empatia. Vale lembrar, que não existe um valor igualitário no eu e no tu. Cada um é único e carrega sua bagagem, sua história. Empatia, logo, não é se colocar no lugar do outro. Isso seria impossível. Empatia é o respeito e a valorização pela experiência e perspectiva do outro. Essa ideia está intimamente ligada com uma escuta ativa, conforme apresentado por Vânia Bueno Cury (2016, online) de que a empatia é a:

abertura para considerar o ponto de vista que é diverso do seu, valorizar a diversidade, ter tolerância. Gosto muito da definição da Sarita Chanila que diz que “diálogo não é apenas falarmos uns com os outros. Mais que falar, é uma maneira especial de ouvirmos aos outros – ouvir sem resistência – é

ouvir de um ponto onde estamos dispostos a ser influenciados.” Muito mais do que apenas estar diante do outro. (CURY, 2016, online)

Conforme citado por Henrique Andrade (2017), quando há esta escuta ativa em relação ao outro, a empatia, que é capacidade inerente ao ser humano, traz consigo um processo evolutivo, que vai desde a sincronia, identificação, contágio emocional, sensibilidade emocional, chegando a identificação com a pessoa com quem se dialoga. Andrade (2017, p.47), aponta também que o tema, anatomicamente falando, traz correlações com a profissão de um comunicador: “embora a empatia não se resuma ou se restrinja a apenas regiões cerebrais, há uma correlação entre os espaços corticais em que os neurônios envolvidos com ações empáticas estão localizados e as áreas associadas à linguagem, imaginação e emoções”, relacionando-se, assim, com tudo que discutimos até o momento em relação as novas narrativas.

Em vez de oferecermos empatia, muitas vezes sentimos uma forte urgência de dar conselhos ou encorajamento e de explicar nossa própria posição ou nossos sentimentos. Entretanto, a empatia requer que esvaziemos nossa mente e escutemos os outros com a totalidade de nosso ser. Na CNV, não importa quais palavras os outros usem para se expressar, simplesmente prestamos atenção em suas observações, sentimentos, necessidades e pedidos. Podemos então desejar repetir o que ouvimos, parafraseando o que compreendemos. Permanecemos assim em empatia, permitindo que os outros tenham ampla oportunidade de se expressar antes de começar a propor soluções ou pedir por amparo. (ROSENBERG, 2006, p. 150- 151)

Se empatia é respeitar e valorizar o outro, é também espaço de conexão, valorização da história e do sentimento do outro, permitindo o esvaziando da mente de pré-julgamentos e interpretações dando espaço para o “ouvir com todo o nosso ser” (ROSENBERG, 2006, p.134). Quando há a conexão, há a humanização, ou seja, o real entendimento das necessidades e dos afetos existentes em um relacionamento.

O racional, as compreensões intelectuais bloqueiam, por muitos motivos, a empatia. Mas, caso não sejam desenvolvidas essas comunicações, prevalecendo os maus encontros entre pessoas que se violentam emotivamente, o que pode ocorrer são afetos negativos, que tendem a comportamentos ruins para o ambiente, como exemplifica Oliveira (2002, p. 82) pode ocasionar: uma maior possibilidade de criação e manutenção das máscaras emocionais que escondem uma pseudo-harmonia, a formação de um campo para condutas estereotipadas provenientes de interpretações destituídas de bom senso, a ausência de um ambiente para o debate crítico e avaliação sincera, um ambiente favorável para a hipocrisia e o puritanismo, formação de adubo para

melindres, uma larga porta para a desmotivação com o trabalho em razão de uma convivência, na maioria das vezes, desgastante e sem o enriquecimento das trocas afetivas positivas, a desvalorização das habilidades cooperativas, um ambiente psiquicamente desagradável devido às opressões guardadas em silêncio, a ausência do diálogo como instrumento construtor de amizade sólida, da formação de vínculos e o resultante clima de desconfiança e a desconexão entre as pessoas.

Com a conexão da verdadeira escuta sobre necessidades não atendidas, é possível permanecer em empatia, permitindo, ao contrário destes resultados, que os interlocutores atinjam níveis mais profundos de si mesmos. Quando são citadas narrativas relacionadas à empatia, dentro do paradigma narrativo e como um elemento essencial a ser considerado para as novas narrativas, diz-se sobre sua capacidade de conectar pessoas, permitindo que cada uma delas se conheçam mais profundamente e, simultaneamente, conheçam mais profundamente o outro, para, nesse processo, despertar seu espírito crítico transformador, sobre si mesmo e sobre o mundo.

6.2.7. Inovação e interação

Quando se fala em inovação nesse contexto, pensa-se, automaticamente, em novas tecnologias. Cabe aqui refletir sobre como, por meio de novas formas, conteúdos, mídias e estratégias de comunicações será possível afetar positivamente as pessoas que se conectam e se desconectam por meio das interações, em diversas mídias da convergência, tradicionais e digitais.

Como auxiliá-las na construção de realidades narrativas para formar uma boa reputação da organização? Onde colocar as narrativas da comunicação no habitat atópico? Como criar um diálogo não-violento e efetivo, dentro da lógica participativa, considerando a alteridade e seus sentimentos, sejam eles face a face ou por meio das redes sociais? Como participar dos processos de mediação e compreender os sentimentos das pessoas? Como criar uma conexão, ao invés de uma desconexão ou uma paralisia pelas informações enviadas? Como entrar nas bolhas para participar assertivamente de uma conversa com pessoas de interesse para a formação de novas narrativas em relação à organização – ou sair dessas bolhas, se a comunicação ali circulante não for a mais positiva para a organização?

Para estas questões, há diversos estudos que trazem algumas respostas quanto ao uso de novas maneiras de comunicar, seja através da contação de histórias, seja através

de humor, através da arte, da criação de metáforas, com criatividade, para que a atenção seja requerida pelos indivíduos, envolvidos em meio a tantas informações. Cada caso dependerá exclusivamente do objetivo de comunicação de cada organização. Mas uma resposta é evidente, seja presencial ou digital, quanto mais o ambiente e as relações desenvolvidas nele estiverem baseadas em valores de afinidade, confiança e afetividade positiva, mais efetivas serão as comunicações ali desenvolvidas.

Para algumas possíveis soluções, Daniel Pink (2007), explica que, principalmente, neste contexto digital, de abundância e automação, fica claro que vivenciamos uma transição da chamada Era Informacional para a Era Conceitual. Para ele, estamos deixando uma economia e sociedade baseadas na lógica, no linear, nos poderes frios e objetivos da Era da Informação e fazendo a transição para uma era criativa, interativa, artística e empática, chamada Era Conceitual.

Tanto no mundo presencial como no virtual, como visto, apenas informar não basta para se criar uma nova narrativa, que afete positivamente e gere uma mudança de pensamento, de sentimento e de comportamento. Por isso, comunicações que apenas informam apenas o que é um produto ou que pontuam apenas o que são os fatos de uma situação, por exemplo, de forma analítica, lógica, sequencial, literal, cheia de detalhes e ciências, apenas com narrativas referenciais e informacionais, podem até levar a algum conhecimento a mais para as pessoas que as recebem. Mas, se desejar mesmo criar uma nova narrativa, que leve à iteração, a participação, a compreensão e a uma transformação, não será apenas por uma informação, simplesmente enviada, baseada no “o que é” e “o que são”.

Para Pink (2007), uma nova narrativa que realmente permita o surgimento de novos sentidos e envolvimento, está baseada em um conceito, em uma explicação contextual para a existência e necessidade de um produto, uma campanha ou uma ação, ligada a questões artísticas, com uso de mais imagens do que de textos muito grandes, mais metafóricas, com humor e criatividade, baseando-se em relacionamentos e mais no “como” e no “por quê”. E isso para ele, pode se dar através de algumas aptidões do profissional de comunicação que ele chama de seis sentidos: design/arte, histórias, sinfonia, empatia, lúdico e sentido/contexto. Aptidões que instigam a interação.

Como visto, através da arte é possível que se tenham inúmeras interpretações e sentidos. E de maneira rápida, como os novos contextos exigem. Por onde se consegue dizer o que, por vezes, as palavras não conseguem expressar. Se uma imagem vale mais que mil palavras, uma metáfora vale por mil imagens. E se essa metáfora for em forma

de GIF, com animações audiovisuais, ela vale por mil metáforas. “O GIF é um formato de imagem que pode compactar várias cenas e com isso exibir movimentos. A sigla GIF significa Graphics Interchange Format, que na tradução literal para português seria formato para intercâmbio de gráficos” (HOSTGATOR, 2018). São imagens animadas e que se utilizam do humor como forma de expressão dos sentimentos.

Consequentemente, essas formas de arte valem por um afeto, uma transformação. O que é lúdico, divertido, criativo e de rápido entendimento, ganha proporções maiores de entretenimento, envolvimento e engajamento para uma resposta.

Um dos primeiros conceitos de meme surgiu através de estudos na área da genética, onde Dawkins (1976) definia meme como um substantivo que transmite a ideia de uma unidade de transmissão cultural, ou uma unidade de imitação. Sua origem é baseada no termo grego mimeme, que se traduz como “algo imitado” e atualmente o termo classifica figuras ou frases utilizadas de forma repetida, que se propagam de forma viral pela rede, são remixadas e misturadas a novos contextos. (INOCÊNCIO; LOPES, 2014, p. 1-2)

Segundo Campanelli (2010), a imitação é a raiz da identidade cultural, de forma que, quando um comportamento é aceito, passa a ser repetido por seus membros, por meio de uma propagação contagiosa, a chamada viralização, no contexto digital. A imaginação influencia nesse processo, entusiasmando decisões e condutas, na medida em que ela desempenha um papel importante na percepção. “Não poderíamos ver, nada poderia ser por nós percebido, se a imaginação não transformasse o mundo exterior em imagens e representações. Esses processos são normatizados histórica e culturalmente” (WULF, 2013, p. 141).

Para Wulf (2013), esse processo de imitação após a aceitação de algo, só é possível, portanto, por conta da imaginação e da fantasia, dado que é “com a sua ajuda que a aventura e o mundo de faz de conta torna-se aparente, torna-se real” (WULF, 2013, p.142). Para ele, por conta dessa aceitação, o que ocorre é um evento estético, a criação de mundo da ficção, em que o indivíduo se envolve, experimentando-o em sua imaginação.

O mesmo caso acontece na criação de histórias e de jogos, inclusive aqueles de grande interação, criados no contexto digital. “A entrada no mundo da ficção e do jogo só é possível, quando alguém acredita nele. Quem acredita no mundo do jogo, pode jogar nele. Sem a crença não é possível participar do faz de conta do jogo” (WULF, 2013, p. 142).

Para Priebatsch (2010) e Kuutti (2013), muitas organizações têm enxergado o potencial da gamificação para: a criação de conteúdos em conjunto com os seus usuários, o incentivo ao uso de produtos e serviços, o aumento da visibilidade da marca, e no reforço dos comportamentos desejados dos usuários.

Por trás dos jogos, das fantasias e da criação dos seus desafios e objetivos, sempre há uma história. Como foi visto, as histórias possuem um diferencial para trazer significações, identificações e auxiliar no processo dialógico e interativo com outros que vivenciam e compartilham a mesma história.

Além disso, ao considerar o contexto digital da convergência, através das histórias contadas em diferentes suportes midiáticos, fica mais fácil envolver as pessoas, uma vez que “a compreensão obtida por meio de diversas mídias sustenta uma profundidade de experiência que motiva mais consumo” (JENKINS, 2009, p. 135). Uma comunicação organizacional pode se utilizar de diversas plataformas para narrar uma mesma história, com diversas linguagens, adequadas à mídia e ao público e permitir também que os usuários contem suas próprias histórias em relação à organização, formando a realidade narrativa da organização.

Pensamento que pode ser completado pelas ideias de Paulo Nassar (2009a) ao dizer que além de maior envolvimento, as histórias, expostas como depoimentos de vida sobre plataformas digitais ou ambientes presencia na sociedade, sobre acontecimentos reais dos públicos, geram maior credibilidade, pois é visto como distante dos interesses organizacionais, distante da imposição de ideias:

O depoimento de vida que nasce no âmbito dos públicos, das redes sociais ou da sociedade tem um alto valor para a formação da confiança na empresa ou instituição, porque é percebido pelos receptores como distante dos interesses das organizações e, também, compatível com os interesses dos receptores (NASSAR, 2009a, p.302).

Segundo a pesquisa *Trust Barometer*¹⁴, realizada pela agência Edelman, o maior estudo global acerca da confiança, demonstra que desde 2009 até os dados mais recentes em 2018, a categoria “pessoas como eu” estão sempre entre as três fontes primárias de confiança. Isso significa que as pessoas, através de processos dialógicos, acreditam mais

¹⁴ Pesquisa realizada todos os anos, desde 2009, comparando o grau de confiança das pessoas em relação às mídias de comunicação, ao governo, às empresas e às ONGs, principalmente. Disponível em: <https://edelman.com.br/propriedades/trust-barometer-2018/>.

em narrativas contadas por pessoas como eu, do que por grandes corporações, pelo governo, por ONGs e pela mídia.

Pensando isso, algumas organizações, na busca de maior credibilidade e empatia pelos seus públicos, desenvolveu uma nova narrativa, baseada na chamada “Teoria da Presença Social”, com o padrão da voz humana conversacional. O conceito para esta teoria, foi baseado no conceito de co-presença, originalmente proposto por Goffman (1963), o qual descreve as condições de interação em contextos face a face. Segundo o autor, “as pessoas devem sentir que estão próximas o suficiente para serem percebidas no que quer que estejam fazendo, incluindo a sua vivência de sentir outro, e perto o suficiente para que o outro perceba que se está fazendo isso” (GOFFMAN, 1963, p.17). Essa sensação de co-presença se dá a partir dos 5 sentidos do usuário, os quais possibilitam “a percepção e a consciência das pistas sociais e dos sentimentos, do sentido, ou da crença de que o interlocutor está realmente presente” (GOFFMAN, 1963, p.17).

Rettie (2003) adaptou este conceito para co-presença mediada, ao perceber que o indivíduo pode possuir essa sensação de interação, mesmo estando fisicamente sozinho, mas comentando, compartilhando e narrando com outros através de uma ferramenta de comunicação, uma experiência sua subjetiva, somada ao sentimento de que não se está sozinho, em um contexto em que todos parecem estar “acessíveis, disponíveis e sujeitos uns aos outros” (GOFFMAN, 1963, p.22).

Já que no contexto digital a co-presença não permite algumas proximidades que contemplam o comportamento humano, como comunicações não-verbais, gestos, expressões, inclinações corporais, sinalizações de “sim” e “não” com a cabeça, tom de voz etc., o conceito da “Teoria da Presença Social” foi pensado por Short, William e Christie (1976) para entender a mediação das pessoas com as tecnologias de sua época e, depois adaptado para compreender a interação em ambientes virtuais, com a utilização de uma linguagem que simula a voz humana.

A voz humana como estratégia dialógica e comunicacional de marcas com seus públicos permite que os indivíduos se sintam imersos no ambiente mediado, mas passam a enxergá-lo com um ambiente informal e agradável proporcionado pelas postagens constantemente presentes e humanizadas no digital, com imagens, humor, memes, gifs, legendas conversacionais que instigam uma resposta, uso de *emojis* (imagens que simulam sentimentos), *hashtags* criativas e divertidas (palavras-chave de tagueamento), metáforas, histórias, elementos que funcionam para a estimulação de uma

interação mais próxima, de forma a humanizar a organização, que ganha voz, personalidade e maior credibilidade.

Segundo pesquisas apresentadas no IPRRC 2018¹⁵, Conferência Internacional de Relações Públicas, em Orlando, os coeficientes individuais mostraram que a utilização da voz humana conversacional para marcas teve efeitos positivos significativos na confiança, no compromisso, no controle de mutualidade e de satisfação. Além de alta interatividade e presença social das marcas. Isso significa que marcas que se utilizam dessa linguagem no contexto digital, faz com que o usuário se sinta mais perto da organização e com grande acessibilidade a ela. Além disso, há mais conexões, reações, respostas e interações.

Organizações que percebem essas novas possibilidades de comunicação com voz humana, humor, interação e fantasia, como relações dialógicas, interativas e participativas por memes, gifes, histórias, gamificação etc., criam novas narrativas e novas possibilidades para a busca de um sentido por seus públicos. Essas novas narrativas possibilitam uma comunicação em rede, baseada nos relacionamentos.

Outro ponto importante do digital é que o mundo está mais colaborativo e algumas organizações passam a enxergar isso como oportunidade para se reinventarem. No estudo “O Fluxo das Causas – os desafios da comunicação de causas sociais depois da revolução digital” (2016, p. 20) pela Agência Cause, o Instituto Arapyau e o Shoot the Shit¹⁶, defende que, na hiperconectividade, as pessoas estão mais próximas umas das outras e podem interagir com organizações e com outras pessoas de seus grupos. Para o estudo, isso é, em princípio, “um estímulo à colaboração e à transparência – não só na web, mas em outros espaços sociais. As tecnologias da conexão – smartphones, redes sociais, aplicativos – fizeram do mundo um lugar ainda menor”, de forma que, do encontro dessas pessoas com ideias e interesses comuns “surtem projetos, soluções e empresas disruptivas, que destroem o antigo e quebram paradigmas”, com uma finalidade para uma causa maior para a melhoria da sociedade “como: Uber, Easy Táxi, Kickstarter, Airbnb, Facebook, Twitter, WhatsApp”. Sendo assim, na nova realidade, as organizações que tiverem como valor causas e colaboração, e conseguir passar isso através de novas narrativas da comunicação, serão as protagonistas nesta nova era.

¹⁵ Cobertura da Conferência, realizada por Emiliana Pomarico Ribeiro, em 2018, disponível em: <http://www.aberje.com.br/tendencias-e-pesquisas-em-relacoes-publicas-apontadas-em-conferencia-internacional/>.

¹⁶ Estudo disponibilizado em: <http://www.arapyau.org.br/blog/wp-content/uploads/2016/05/o-fluxo-das-causas.pdf>. Acesso em: 22 de set. de 2017.

É muito complexo, por um lado, a nova realidade exige novas narrativas que sejam focadas na humanização, na interação, na colaboração, no cuidado com a natureza e com o outro, pela alteridade e por uma relação dialógica. Mas por outro, a nova realidade exige também que essas novas narrativas não incentivem a nomofobia, saiba lidar com “fake news”, não sejam elas apenas mais uma informação em meio a tantos excessos já disponíveis em um ambiente de abundâncias, não contribua para a degradação da natureza, à exclusão e a desumanização. São muitas novidades, e muita coisa precisa realmente mudar para que a realidade não seja motivo de mais dores.

6.2.8. Sustentabilidade: cuidado e compaixão

Para Leonardo Boff (1999), esse novo contexto, complexo, abundante de informações e extremamente digital, apesar das novas possibilidades de comunicação, está criando, contraditoriamente, cada vez mais incomunicação e solidão entre as pessoas.

A Internet pode conectar-nos com milhões de pessoas sem precisarmos encontrar alguém. Pode-se comprar, pagar as contas, trabalhar, pedir comida, assistir a um filme sem falar com ninguém. Para viajar, conhecer países, visitar pinacotecas, não precisamos sair de casa. Tudo vem à nossa casa via on line. A relação com a realidade concreta, com seus cheiros, cores, frios, calores, pesos, resistências e contradições é mediada pela imagem virtual que é somente imagem. O pé não sente mais o macio da grama verde. A mão não pega mais um punhado de terra escura. O mundo virtual criou um novo habitat para o ser humano, caracterizado pelo encapsulamento sobre si mesmo e pela falta do toque, do tato e do contato humano. (BOFF, 1999, p.1)

Além dessa ameaça à essência humana, para o autor, estamos perdendo o cuidado e a compaixão com a natureza e com os outros que vivem ou ainda – talvez – viverão - neste mesmo planeta. “Cada vez mais, há sintomas que sinalizam grandes devastações na Terra e na humanidade. O projeto de crescimento material ilimitado, mundialmente integrado, sacrifica 2/3 da humanidade, extenua recursos da Terra e compromete o futuro das gerações vindouras” (BOFF, 1999, p. 3). A questão da sustentabilidade é, pois, prioritária no âmbito público, social e, principalmente no organizacional, uma vez que se torna evidente que, perante os impactos ambientais, a nenhum setor é concedido considerar-se marginal, ou não completamente envolvido.

Longe de apresentar-se como uma questão de fácil solução, para não haver o fim do mundo, é preciso o fim de um tipo de mundo. Para Boff (1999) este tipo de mundo que precisa acabar é aquele em que há trabalho infantil, fome crônica por pobres e

marginalizados da humanidade, desempregos elevados, um tipo de mundo em que há o descaso pela dimensão espiritual de gentileza do humano, despreparado para a lógica do coração e do enternecimento por tudo o que existe e vive aqui, bem como a falta de cuidado pela inteligência emocional e pelo imaginário. Um tipo de mundo que descuida das coisas públicas, da história de dores passadas, que fecha os olhos para dores presentes e que não quer enxergar a possibilidade de tantas dores futuras pelas consequências de falta de cuidado e de compaixão com o planeta Terra e seus habitantes – seres humanos, vegetais, animais.

Por isso, uma nova narrativa, uma nova cosmogonia, uma nova visão de mundo e uma nova realidade só poderão ser possíveis através de um “novo paradigma de convivência que funde uma relação mais benfazeja para com a Terra e inaugure um novo pacto social entre os povos no sentido de respeito e de preservação de tudo o que existe e vive” (BOFF, 1999, p.4).

As novas narrativas baseadas na sustentabilidade, no cuidado e na compaixão são para discutir essas escolhas atuais e se é desejado um novo tipo de mundo para que este mundo não acabe. Se essa discussão, a partir de novas narrativas, conseguir levar a uma conscientização, entendimento e transformação nas escolhas de cada um afetado por elas, que passem a optar por algo diferente, aí terão valido seus efeitos.

Mas ao se falar em narrativas, elas não devem ser para encobrir uma crença que fica apenas no discurso. Há também neste contexto, um grande risco de proliferação de narrativas que apenas buscam uma causa para “embalar” ou “selar” suas intenções mercadológicas e lucrativas, de forma oportunista e sem consistência. Percebe-se uma necessidade das organizações e das pessoas que a compõem em se afirmar como pertencentes a uma era do politicamente correto. "Parece que cada um de nós passou a manifestar vozes aeroportuárias sedosas e conteúdos edulcorados" (PEREZ, 2011, P.XVI).

Porém, como ensina Sri Prem Baba (apud FERRARI, 2018, p. 35): “A consciência está expandindo e pode ser bastante doloroso entrar em contato com essas contradições e perceber que você fala uma coisa e faz outra: fala de paz, mas faz guerra, fala de bem-estar social, mas gera sofrimento para a sociedade”. Isso significa que de nada adiantam as criações de novas narrativas sobre o politicamente correto, se as ações das organizações e das pessoas não condizerem com essa realidade. As organizações não adquirem uma licença social para operar se suas narrativas forem apenas discursivas ao invés de também e, principalmente, serem comportamentais.

Mas, por outro lado, as novas narrativas podem levar às reflexões e a mudanças de comportamentos por quem, afetados por elas, passam a ter um novo comportamento em relação a causas pelo planeta e seus seres. Há chances de salvamentos, que podem percorrer por longos caminhos até a mudança dessas visões e dos comportamentos cotidianos, mas é esta a principal razão das narrativas, a transformação.

É preciso dar um salto na consciência. Consciência de fazer explodir o contínuo da nossa história. O comunicador não pode ser passivo. Tem que ter um pé no atual porque é neste contínuo - no agora - que se pode dar esta revolução. E os comunicadores possuem um papel fundamental na contribuição para esta revolução através de novas narrativas que criarão novas realidades.

Comunicar causas sociais, por exemplo, buscam, em linhas gerais, propor um debate de interesse público para a agenda da sociedade. O que se espera com essas novas narrativas é sensibilizar pessoas, mobilizar cidadãos e influenciar decisões para mudar determinada realidade. Logo, a comunicação é parte fundamental de qualquer estratégia de ação que vise impacto na mudança de comportamento em relação ao cuidado e à compaixão.

Essa transformação não é fácil, nem é algo tão novo. Muitos já falaram dessa necessidade. Algumas transformações já ocorreram, mas tantas outras ainda exigem novas narrativas. Tempos atrás não se falava em sustentabilidade, em reciclagem, em trabalho voluntário. Hoje já existem novas narrativas sobre essas questões também: organizações falam em valor compartilhado, participam do sistema B e são signatárias do pacto global, trabalham por causas, com ética, responsabilidade social e praticam uma comunicação cidadã. Sim, ainda há um enorme desafio nisso tudo, mas já são mudanças e podemos mais.

Em relação à comunicação de causas, conforme visto na contextualização, que muitos dos indivíduos exigem das organizações mais do que um produto de qualidade. As transformações da realidade, já discutidas nas reflexões deste estudo, pressionam organizações a se engajarem cada vez mais em causas que atendam às necessidades das pessoas e das comunidades com as quais se relacionam. Segundo a Agência Cause (2016, p.33):

para ser uma marca ativista ou engajada é preciso muita “convicção”, pois a causa deve nascer do propósito dessa organização; com “coerência”, entendendo que todos os stakeholders, ou públicos de relacionamento, devem construir a mesma percepção sobre a marca em suas ações; e “consistência” em sua comunicação, assumindo que esta deve ser a expressão consequente

de uma prática contínua – afinal, nada se transforma sem persistência. (CAUSE, 2016, p. 33)

Assim é como agem de fato as organizações que fazem parte do Sistema B. Elas não possuem só uma narrativa, mas, de fato, são certificadas na obtenção de seus objetivos, que são solucionar problemas socioambientais, substituindo a máxima do “lucro acima de tudo” por “lucro com benefícios socioambientais”.

O que é pretendido também com organizações signatárias do pacto global, o qual tem como objetivos: contribuir para a erradicação da pobreza, fome zero e agricultura sustentável, saúde e bem-estar, educação de qualidade, igualdade de gênero, água potável e saneamento, energia acessível e limpa, trabalho decente e crescimento econômico, indústria, inovação e infraestrutura, redução das desigualdades, cidades e comunidades sustentáveis, consumo e produção responsáveis, ação contra a mudança global do clima, vida na água, vida terrestre, paz, justiça e instituições eficazes, parcerias e meios de implementação¹⁷.

Segundo as informações contidas em seu site, o Pacto Global define-se não como um instrumento regulatório, um código de conduta obrigatório ou um fórum para policiar as políticas e práticas gerenciais. Ele coloca-se como uma iniciativa voluntária que procura dar diretrizes para a promover o crescimento sustentável e da cidadania, por meio de lideranças corporativas comprometidas e inovadoras, que realmente visualizem a necessidade da construção de novas realidades para o planeta e que se importem com uma comunicação mais cidadã.

A questão da comunicação cidadã é uma terminologia que entre os anos 1970 e 1990, foi muito utilizada como sinônimo de comunicação alternativa ou comunicação popular, principalmente por conta dos movimentos sociais da época e pelo pensamento comunicacional que tratava de analisá-la como objeto de pesquisa científica (COGO, 2010).

Outras denominações como comunicação participativa, participatória, horizontal, comunitária, dialógica e radical, por exemplo, também começaram a aparecer em diversos estudos, dependendo do lugar social, do tipo de prática em questão e da percepção dos estudiosos, mas todos com o mesmo sentido político: uma possibilidade de expressão de segmentos empobrecidos da população, visando suprir suas necessidades para estabelecer a justiça social. (PERUZZO, 2008)

¹⁷ Informações disponíveis em: <http://pactoglobal.org.br/>

Os estudos e as práticas de comunicação cidadã giram em torno de ideias de democratização dos processos e dos meios de comunicação, visando uma possível transformação social. É um pensamento que desloca as práticas comunicacionais do modelo instrumental para privilegiar as inter-relações e os diálogos para que, de fato, haja uma luta pela cidadania, orientada para uma maior igualdade no acesso e distribuição dos recursos comunicacionais e midiáticos, sendo a comunicação cidadã evidenciada, “quando setores e movimentos sociais organizados buscam inserir suas estratégias midiáticas em projetos político-pedagógicos mais amplos que contribuam para a democratização da vida social em diferentes esferas econômica e sociopolítica” (COGO, 2010, p.87).

Gilberto Gimenez (1979, p. 60) compreende que a comunicação popular “implica a quebra da lógica da dominação e se dá não a partir de cima, mas a partir do povo, compartilhando dentro do possível seus próprios códigos”. Considerando a fala do autor, podemos relacionar que a comunicação cidadã pode ser, portanto, constituída a partir das experiências do jurídico e do institucional, combinadas com a vivência e práticas cotidianas do povo, seja por movimentos e ações de sujeitos individuais ou coletivos (CASTRO, 2005).

Quando se fala em experiências individuais ou coletivas de pequenos grupos em processos de comunicação, relaciona-se esses processos ao surgimento de práticas como rádios comunitárias, sites, blogs, páginas e grupos específicos nas redes sociais, produções de cartazes, ou imprensa alternativa, como exemplos possíveis de espaços midiáticos para a expressão desses atores.

Ao expressarem suas ideias, opiniões, visões, percepções, os atores constroem – a partir de um sentimento construído coletivamente ao seu grupo - um processo dialógico de identificações sobre dificuldades, desafios, prazeres, liberdades, vínculos, desgostos, discordâncias, possíveis resoluções ao que desagrada e incomoda, intercâmbios e negociações de resistência aos mecanismos de exclusão sistêmica na globalização, realizando uma política que está ligada emocionalmente a sua condição de sujeito (SCHERER-WARREN, 2006, p.6).

Sujeito como agente, o que permite, de fato, o desenvolvimento social, uma vez que para Amartya Sen (2010) o desenvolvimento consiste exatamente “na eliminação de privações de liberdade que limitam as escolhas e as oportunidades das pessoas de exercer ponderadamente sua condição de agente” (SEN, 2010, p. 10).

Todo indivíduo precisa ter liberdade: de escolha, de opinião e, consequentemente, liberdade de expressão. Só pela liberdade ele pode ser agente de transformação. Uma liberdade que mostre uma cidadania que não se vincule unicamente à satisfação dos direitos que levam à igualdade, mas também àqueles que se reportam à diferença como componentes da democracia (CORTINA).

6.2.9. Liberdade e empoderamento

Para o filósofo Sam Harris (apud HARARI, 2016), todos os indivíduos compartilham um único e mesmo valor supremo – minimização do sofrimento e maximização da felicidade. Por isso, para o filósofo, todos os debates éticos deveriam ser baseados e concernentes ao meio mais eficaz para essa concretização de maximização da felicidade.

Porém, para Harari (2016), mesmo que Harris esteja certo, “mesmo que todos os humanos acalentem a ideia da felicidade, na prática seria extremamente difícil usar esse *insight* para resolver disputas éticas, sobretudo porque não temos uma definição científica ou uma unidade de medida para a felicidade” (HARARI, 2016, p. 203). Para Sen (2010, p. 84), comparações interpessoais de felicidade não podem ser feitas com muita precisão, mesmo porque a elas também não se prestam ao uso de métodos científicos tradicionais para medi-las.

Sen (2010) cutuca esta questão, refletindo que, mesmo sem métodos científicos de medição da felicidade, “não obstante, a maioria de nós não acha absurdo (ou “sem sentido”) identificar algumas pessoas como decididamente menos felizes e mais miseráveis do que outras” (SEN, 2010, p. 84).

Se não podemos julgar o grau de felicidade e de sofrimento, tem-se que apenas cada um poderia julgar o seu próprio grau de felicidade e de dor, pois não dá para medir a felicidade e infelicidade de um grupo de pessoas ou da “maioria das pessoas”. Para Sen, a ideia é que apenas através de certa liberdade individual, cada um poderia escolher uma vida que ele mesmo com justiça valorizasse e, por isso, quereria lutar para buscar vivê-la com certa felicidade.

Quando julgamos a felicidade e a infelicidade de pessoas, atrelamos essa busca individual com suas condições de agente em relação às forças das influências sociais que agem sobre este indivíduo que identificamos como mais ou menos feliz. E julgamos

porque há um mundo que se apresenta bem na frente dos nossos olhos, repleto de privação, destituição e opressão extraordinárias:

Existem problemas novos convivendo com os antigos – a persistência da pobreza e de necessidades essenciais não satisfeitas, fomes coletivas e fome crônica muito disseminadas, violação de liberdades políticas elementares e de liberdades formais básicas, ampla negligência diante dos interesses e da condição de agente das mulheres e ameaças cada vez mais graves ao nosso meio ambiente e à sustentabilidade de nossa vida econômica e social. Muitas dessas privações podem ser encontradas, sob uma ou outra forma, tanto em países ricos como em países pobres. (SEN, 2010, p.9)

Sen (2010), por estes pensamentos, acredita que para o combate destes males para um possível desenvolvimento planetário seria possível se houvesse diferentes formas de liberdades, as quais, na visão dele, ligam-se umas às outras e contribuem com o aumento da liberdade humana em geral: “(1) liberdades políticas, (2) facilidades econômicas, (3) oportunidades sociais, (4) garantias de transparência e (5) segurança protetora” (SEN, 2010, p.25). Cada um desses tipos distintos de direitos e oportunidades ajuda a promover a capacidade geral de uma pessoa em escolher a vida que julgaria melhor para sua felicidade individual.

Fatores econômicos e sociais como educação básica, serviços elementares de saúde, emprego seguro são importantes não apenas por si mesmos, como pelo papel que podem desempenhar ao dar às pessoas a oportunidade de enfrentar o mundo com coragem e liberdade. Essas considerações requerem uma base informacional mais ampla, concentrada particularmente na capacidade de as pessoas escolherem a vida que elas com justiça valorizam. (SEN, 2010, p.90)

Assim, o que seria relevante para o desenvolvimento, seria favorecer a criação de condições nas quais as pessoas tenham oportunidades reais de julgar elas mesmas o tipo de vida que gostariam de levar, com a capacidade de definir a si próprias o que as fazem felizes, a partir de uma compreensão da sua situação econômica e social, mas também cultural, religiosa e, inclusive dos seus gostos, crenças, afetos, sentimentos e subjetividades tão pessoais e exclusivos de cada um, que faz alguém sentir-se feliz ou infeliz dentro de suas percepções.

Nestes aspectos, as novas narrativas podem contribuir para a ligação entre as liberdades individuais e a realização do desenvolvimento social, na medida em que estimulem um empoderamento para que as pessoas, a partir da sua voz, da sua liberdade, possam ser capazes de identificar a sua própria felicidade e reconhecerem o seu poder como agentes transformadores para um mundo melhor.

Empoderamento conceituado aqui no sentido de fortalecimento do indivíduo, apresentando-se como um processo dinâmico, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos e comportamentais. O empoderamento pessoal possibilita a emancipação dos indivíduos, com aumento da sua autonomia e da sua liberdade.

Pensando isso, profissionais de comunicação podem desenvolver ações e narrativas que auxiliem na criação de espaços que favoreçam e sustentem processos de empoderamento, os quais reflitam situações de ruptura e de mudança do curso de vida de pessoas. Para Herriger (apud KLEBA; WENDAUSEN, 2009), através desse processo de empoderamento, pessoas, caso assim desejarem, podem renunciar ao estado de impotência, transformando-se em sujeitos ativos, que lutam para si, com e para os outros por mais liberdade e autodeterminação, tomando a direção da vida nas próprias mãos.

Com isso, as novas narrativas podem possibilitar, pelo exercício das liberdades e do empoderamento, que as pessoas possam ter mais autonomia na tomada de decisões para sua própria vida (não se auto pressionarem, por exemplo) e para a tomada de decisões públicas, para contribuir para a co-criação de um mundo com menos dores – de todos os tipos. Uma vez que, para Sen (2010, p. 33) “Ter mais liberdade melhora o potencial das pessoas para cuidar de si mesmas e para influenciar o mundo, questões centrais no processo de desenvolvimento”.

Essas ideias de liberdade e empoderamento não colocam a crença de que cada indivíduo possui uma voz interior consistente e clara sobre quem ele é, como se fosse possuidor de uma identidade imutável e que dá significado ao universo todo. Como visto, são contextos complexos, de identidades fragmentadas e que, por isso, é a criação de novas narrativas que podem dar algum direcionamento para estes novos pensamentos e estas novas realidades.

Também não se descarta a influência social, cultural, religiosa etc sobre estes pensamentos que nos afazem julgar que algumas pessoas são mais felizes que outras. Mas o principal ponto aqui para a construção de novas narrativas e novas realidades é justamente não julgar. É olhar o indivíduo, sem olhar suas posses, sua cor de pele, sua escolha sexual. É olhar para ele e para a suas histórias, suas subjetividades, suas próprias crenças sobre aquilo que ele mesmo, com justiça, possa enxergar o que é o melhor para a sua felicidade. Olhar para o outro como alguém que não está em uma régua sobre a normalidade, a qual regularia também sua felicidade. É olhar no nível

mais profundo a sua micronarrativa e respeitá-lo por quem é, dando a ele liberdade e empoderamento para ele ser quem ele quiser ser.

6.2.10. Micronarrativas: foco no indivíduo e identificações

Lyotard (1979) em “A condição pós-moderna” aponta sobre as mudanças sofridas pelas narrativas na pós-modernidade. Na modernidade, as grandes narrativas possuíam uma significativa força na vida das pessoas, eram elas que davam sentido para o passado, o presente e o futuro da humanidade. Tramas que prometiam uma visão positiva do indivíduo em relação à sociedade, com ideias de liberação, transformação e evolução. Eram narrativas que sustentavam padrões, crenças, seguranças e esperanças, de lutas contra desafios para um futuro positivo.

Porém, essas grandes narrativas, explicativas sobre o mundo e que serviam como referências para a sociedade, começaram a se enfraquecer a partir do século XX e se perderam na pós-modernidade. Bauman (2001) acredita que, em um mundo líquido, fluido e fragmentado, os poderes “passaram do “sistema” para a “sociedade”, da “política” para as “políticas da vida” – ou desceram do nível “macro” para o nível “micro” do convívio social” (BAUMAN, 2001, p.14). Touraine (1998 apud BAUMAN, 2001, p.14), discute sobre a “defesa por todos os atores sociais, de sua especificidade cultural e psicológica (...) que pode ser encontrado dentro do indivíduo, e não mais em instituições sociais ou em princípios universais”.

Na mesma linha de pensamento, para Pérez (2008), o contexto complexo e pós-moderno que envolve a globalização traz consigo uma uniformização dos produtos, das culturas, dos valores, dos modelos de gestão, mas ao mesmo tempo, reafirma a preservação dos valores individuais.

Assim temos que, frente à crescente globalização, recentemente viabilizada pela ascensão das novas mídias, que geram o fluxo frequentemente crescente de informações, ideias e conhecimentos, acaba promovendo a atualização constante de conceitos sobre todos os aspectos de nossa realidade, tornando-a um simulacro. Nosso mundo se fragmenta e se torna fluido, colocando em cheque a solidez de preceitos e identidades das instituições da sociedade tradicional (BAUMAN, 2001), retirando nossos grandes referenciais, nossos grandes sentidos, nossas grandes histórias e nossos grandes heróis.

Por isso, temos que uma diferença relevante entre a modernidade e a pós-modernidade está justamente na construção das narrativas. Na pós-modernidade “a função narrativa perde o grande herói, os grandes perigos, as grandes viagens e os grandes objetivos” (D’ALMEIDA, 2012, p. 90). É o fim das grandes narrativas, que podiam confortar com explicações sobre a vida.

Como consequência, “na sociedade individualizada, o indivíduo precisa aprender, sob pena de um prejuízo irreversível, a reconhecer-se a si mesmo como foco da ação” (BECK, 2010, p. 199). Com a perda do sentido holístico de suas referências e de suas identidades, os indivíduos passam a se importar com o “eu primeiro”.

Por isso, Lyotard (1989) defende as pequenas histórias ao invés de grandes relatos, onde podemos reivindicar um homem mais relacional e relativo. Há uma contradição entre o global e o local: se temos de um lado corporações e marcas globais, por outro, temos estratégias de miniaturização, microsegmentação, micromarketing e todas as técnicas “um a um” (PÉREZ, 2008, p. 582).

Como cada um é: ninguém é igual, no sentido de que tem uma mesma narrativa. Cada um escreve a sua história, que é para ser lida pelos demais e por si mesmo. Ao ver o outro, busca-se entender ou ler a sua história, entender aquilo que foi construído por ele, o seu texto, e não simplesmente estar ou conversar com ele. Reflexões estas de Carrascoza (2013), em entrevista para o Jornal Rascunho, que complementa:

E é também do cotidiano, das coisas menores, que a princípio não são muito olhadas, e que, no entanto, são a parte principal da nossa vida. O tempo todo nós estamos olhando frente a frente as pessoas, estamos nos alimentando, acordando, dormindo, ficando em solidão, em apreensão, em dúvida (CARRASCOZA, 2013, online).

A vida que as pessoas possuem não são formadas apenas por grandes momentos o tempo todo. Mas são as miudezas vividas que compõem a nossa grandeza. Por isso, é importante valorizar as riquezas dos detalhes cotidianos, os quais são essenciais para a construção do nosso ser e do nosso sentido de existência. A naturalização da rotina, os excessos de informações, a velocidade dos fatos, faz com que, por muitas vezes, “estes pequenos milagres presentes no dia a dia sejam desvalorizados” (CARRASCOZA, 2013)¹⁸.

¹⁸ (informação verbal). Discussão levantada pelo Prof. Dr. João Carrascoza em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 17 de dezembro de 2013.

Baseado nessas questões, é que se pode enxergar o potencial que existe nas narrativas únicas das experiências singulares e exclusivas de cada indivíduo, as conceituadas micronarrativas, ou seja, aquelas formadas pelos inúmeros pontos de vista, opiniões e experiências de vida, criadas por cada indivíduo, a partir de suas experiências, percepções e sentidos e que podem ser compreendidas a partir de diálogos ou de espaços – presenciais ou virtuais - onde as histórias, memórias e afetos possam circular. Na visão de Nassar (2016), as micronarrativas são, “narrativas com forte sentido individual, ligadas às subjetividades, à afetividade e à busca interior” (NASSAR, 2016, p. 77).

Esse é o ponto chave das micronarrativas, ou seja, as narrativas com o foco no indivíduo, contadas do ponto de vista de qualquer ser humano, independentemente do seu jeito de ser e estar no mundo, indiferentemente de sua classe social, de sua crença, de suas escolhas, ou do seu nível hierárquico em uma organização. Inclusive, é focar na compreensão das histórias de quem raramente tem tempo e espaço para falar.

Ao compreender o quão importante são os diferentes pontos de vista e como cada ação individual no cotidiano são fundamentais para a história, ocorre uma transformação que leva a uma maior clareza sobre as verdades históricas da sociedade, entendimentos mais assertivos sobre cada ação em relação seja à influências de culturas, religiões, ou mesmo por aspectos individuais e subjetivos que afetam a felicidade e infelicidade de cada indivíduo. E, no caso da comunicação em organizações, esclarecimentos de como o indivíduo afeta o ambiente de trabalho e como ele percebe ser afetado pelo ambiente.

O historiador francês Pierre Nora (1993) fala do fim das sociedades-memórias, como todas aquelas grandes instituições que asseguravam e transmitiam valores através das metanarrativas ideológicas, como a Igreja, as escolas, a família ou o Estado. Todas aquelas constantes narrativas ficcionais, no sentido de terem sido inventadas (HARARI, 2016), que asseguravam a passagem regular do passado para um determinado futuro.

Em contraposição a estas narrativas, que hoje se enfraquecem perante um mundo complexo, caótico, dessacralizado, excessivo, efêmero, diverso e digital, é que se podem valorizar as micronarrativas, pois a história real é “a história de todos nós que viemos do fundo da história”. Só assim poderemos nos identificar, nos afetar, nos emocionar e compreender a real história, que não é única, mas composta de diversas micro histórias.

Segundo Moisés Naím (2013), as pessoas hoje não se sentem mais obrigadas a guardar silêncio e aceitar arbitrariedades de autoridades. Para ele, os grandes poderes perderam lugar para pessoas que se enxergam livres para perseguir seus próprios desejos e, quando não estão satisfeitas com uma determinada ordem, não medem esforços para modificá-las. Por isso, a organização precisa estar ciente destas novas possibilidades e abrir espaços para escutar os micropoderes, socais, de forma a criar as novas narrativas da comunicação, que estejam de acordo com estes novos contextos.

O “micro” é inspirado também ao que Benjamin (1987) fala sobre os fragmentos, sobre cada pequena linha histórica que forma o tecido social, valorizando uma percepção da condição dos indivíduos e, ao mesmo tempo, visualizando-os num quadro mais amplo, que compõe o que pode ser conceituado aqui de macronarrativa social, a qual deve ser compreendida para ser revolucionada, uma vez que “a verdadeira mudança dá-se ao perceber no interior, no concreto, no cotidiano, no miúdo; os abalos exteriores não modificam o essencial” (BOSI, 1994, p. 73).

Falar em novas narrativas é reinventar essas macronarrativas, em narrativas que não tragam tanto sofrimento para a realidade, mudando esta realidade, a partir das individualidades e liberdades do nível micro. É, sobretudo, falar em afetividade, daquilo que é sentido por cada um, por cada entidade real, que apresenta suas emoções positivas e negativas, alegrias e dores. Para Harari (2016, p. 184), para definir algo como uma narrativa de entidade real, basta saber “se ela é capaz de sofrer”. Assim, ele exemplifica:

quando pessoas derrubam e incendeiam o templo de Zeus, Zeus não sofre. Quando o euro se desvaloriza, o euro não sofre. Quando um banco vai à bancarrota, o banco não sofre. Quando um país é derrotado na guerra, o país na verdade não sofre. É só uma metáfora. Em contraste, quando um soldado é ferido em combate, ele sofre. Quando um camponês faminto não tem o que comer, ele sofre. Quando uma vaca é separada de seu bezerro recém-nascido, ela sofre. Isso é realidade. (HARARI, 2016, p.184)

Quem sofre, portanto, são os seres vivos. São o nível micro da história. Grandes narrativas ficcionais podem causar sofrimento. Por causa delas uma guerra pode ser ocasionada. Mas quem sentirá as dores serão os soldados e suas famílias. Por isso que, neste entendimento, é fundamental que as novas narrativas valorizem as micronarrativas e os sentimentos que a ocasionaram.

Pelos estudos de Kahnemann (apud HARARI, 2016, p. 298), há a existência de pelo menos dois eus dentro de nós: o eu que vive e sente as experiências e o eu que narra estes sentimentos ocasionados pelas experiências.

O eu da experiência não se lembra de nada. Não conta histórias e raramente é consultado quando se trata de grandes decisões. Resgatar memórias, contar histórias e tomar grandes decisões são o monopólio de uma entidade muito diferente dentro de nós: o eu da narrativa (...) O eu da narrativa toma muitos atalhos. Não narra tudo e comumente tece uma história apenas com os pontos culminantes e os resultados finais (...) Toda vez que o eu da narrativa avalia nossas experiências, ele ignora o tempo de duração e adota a regra do pico-fim - só se lembra do momento culminante e do momento final e avalia a experiência inteira pela média entre os dois. (HARARI, 2016, p. 298)

Mas o eu da experiência e o eu da narrativa são entidades estreitamente entrelaçadas. O eu da narrativa usa as experiências como matérias-primas importantes para suas histórias. Essas histórias, por sua vez, dão forma ao que o eu da experiência efetivamente sente. Mas, o que vemos com isso é:

que o eu também é uma história imaginária, assim como nações, deuses e dinheiro. Cada um de nós tem um sistema sofisticado que joga fora a maior parte das nossas experiências, guardando apenas algumas amostras selecionadas, misturando-as com fragmentos de filmes a que assistimos, romances que lemos, discursos que ouvimos e de nossos próprios devaneios. De todo esse emaranhado ele tece uma história aparentemente coerente sobre quem sou, de onde venho e para onde estou indo. Essa história me diz o que devo amar, a que, odiar e o que fazer comigo mesmo. Essa história pode até fazer com que eu sacrifique minha vida, se é isso que o enredo requer. Todo nós temos nosso gênero de história. Algumas pessoas vivem uma tragédia, outras habitam num interminável drama religioso, alguns abordam a vida como se estivessem num filme de ação, e não são poucas as que atuam como se fizessem parte de uma comédia. Mas, no fim, são apenas histórias. (HARARI, 2016, p.307)

Isso significa que, embora a base do cotidiano seja objetiva e ficcional, sua ação e reação se dá por subjetivações, únicas, singulares e também ficcionais de cada indivíduo, as quais podem alterar e reinventar as futuras macronarrativas. Sobre isso, Joël Candau, em sua obra *Memória e Identidade* (2011) que a identidade é uma construção interligada a essas macronarrativas sociais. Sendo que as macronarrativas sociais influenciam na construção das micronarrativas e vice-versa.

Individualidades, liberdades, identificações, pertencimentos vão moldando a identidade e as micronarrativas em um determinado recorte de tempo e de espaço, a partir das experiências vivenciadas e sentidas. Por isso, para o autor, as identidades não são únicas, fixas e tampouco são finalizadas, transmutando-se constantemente a partir do que é experienciado, sentido e afetado. As micronarrativas, portanto, são elas também sempre novas narrativas, sempre em (re) construção.

Da mesma forma que para reler um livro com a mesma disposição que se leu na infância seria necessário esquecer tudo que se viveu desde então e reencontrar tudo o que sabíamos naquele momento, a pessoa que desejasse reviver fielmente um acontecimento pertencente a sua vida passada deveria ser capaz de esquecer todas as experiências posteriores, incluindo aquela que deveria ser capaz de esquecer todas as experiências posteriores, incluindo aquela que estivesse vivendo no momento da narração. Essa coincidência perfeita entre o “eu narrador” e o “eu narrado” é, evidentemente, impossível (CANDAUI, 2011, p. 75).

Para Canclini (2006, p. 129), “a identidade é uma construção que se narra”. A partir das micronarrativas sentidas pelo eu da experiência e narradas pelo eu da narrativa, que a identidade se estrutura, diferencia, e, assim, se define. Como são diversos acontecimentos, experiências e sentimentos, ela também se redefine ao longo do tempo. Assim, para Hall (2005, p.38-39), ao invés de falar em identidade, ele prefere o termo identificação, como processo em andamento, repleto de identidades que se fragmentam e possuem “uma falta de inteireza que é ‘preenchida’ a partir do nosso exterior, pelas formas através das quais nós imaginamos ser vistos por outros” (HALL, 2005, p.38-39). Mas é neste processo que:

Ao narrar-se, o indivíduo não só está aberto a um trabalho de releitura, podendo conferir outros sentidos ao seu passado ou à compreensão do sentido estabelecido momentaneamente, mas também organiza seu arsenal de experiências e significados, construindo uma narrativa própria que consolida suas reinvenções de si. Sumariamente: “a memória é a identidade em ação” (CANDAUI, 2011, p.16).

Somos pequenas histórias, inventadas e reinventadas a cada novo instante, a cada novo sentir. E por isso, sempre existirão novas narrativas, que partem das experiências e dos sentimentos do cotidiano e de suas afetações em cada indivíduo, que podem co-criar suas realidades individuais e sociais. Mesmo porque, “o que é verdadeiro para as grandes revoluções sociais é igualmente verdadeiro para o micronível da vida cotidiana”. (HARARI, 2016, p.68).

José de Souza Martins (2014) observa o olhar do aparente insignificante sobre a sociologia da vida cotidiana. O cotidiano e os seus ritos são de singular importância, pois são eles que organizam as experiências sensíveis. O cotidiano não é meramente residual, mas sim a mediação que edifica as grandes construções históricas. Por isso, o “micro” também está relacionado às nossas pequenezas do cotidiano, aos detalhes que surgem no dia a dia, afinal, nossas biografias surgem de nossas pequenas ações.

Neste pensamento, Rolnik (1997a) defende que se abra espaço para “os processos de singularização, de criação existencial, movido pelo vento dos acontecimentos” (ROLNIK, 1997a, p. 22). São destes ventos que nasce a figura biográfica. As pequenas ações abrem para outras ações, imprevisíveis, uma aventura da percepção e da ação (HELLER, 1992). Para a autora Agnes Heller (1992), a vida cotidiana é aquela do homem inteiro.

Esse voltar-se para os fatos do cotidiano, assim como a atenção para com o indivíduo, por mais simples que pareçam ser suas ações na sociedade, pode-se enxergar a superioridade de suas narrativas. São elas grandiosas e inspiradoras porque quanto mais simples as pessoas, mais elas falam com emoção, de coração, em suas crenças e dali há uma sabedoria enorme sobre a vida.

Sendo assim, através escuta ativa e empática das micronarrativas, o que mais de valor é entendido são as coisas mais simples, aquilo que está mais perto de nós, como seres humanos. São dos aparentes mais insignificativos acontecimentos que surgem os mais significativos sentidos, que ensinam como dos grãos, das pequenas sementes, podem-se retirar a compreensão de um futuro grandioso, diferente e cheio de bons frutos, porque é mesmo do grão que se faz o grandioso.

Pensando na comunicação organizacional, é preciso compreender o outro para quem se criam as comunicações, neste nível micro. O outro não deixa de ser o outro, o estranho, o exótico - aquele que queremos abandonar, ignorar ou violentar – impondo comunicações protocolares e excessivas informações, se não dermos voz a ele. Por isso, a questão é “dar voz” aos outros e as suas micronarrativas e não simplesmente falar por eles, criando e enviando comunicados que, por nossos conhecimentos e estudos, achamos que é a melhor para eles.

Quando é colocada a importância da compreensão deste outro, não significa que são “objetos” a serem estudados e compreendidos. São todos sujeitos e subjetividades. É o que coloca Gonçalves e Medina (2018) quando falam sobre o signo da relação: é preciso mudar a relação sujeito-objeto para sujeito-sujeito. Criar comunicações em que não retomem as velhas teorias de emissor-receptor, como se fosse uma relação superior-inferior ou sujeito-objeto.

Mas sim, criar comunicações que falem por eles, e, mais do que dar a voz a eles e falar com eles, explorando em dialogia as micronarrativas e seus componentes: o mistério, o único, o particular, o diverso, o expressar sobre o que é desejado, o que é temido, o que é sentido e compreendido. São narrativas da experiência cotidiana, do

detalhe, do sentir e do pensar naquele momento vivido pelas pessoas com quem se comunica.

Escutar as autobiografias, ativamente, empaticamente, é descobrir os seus saberes localizados naquele recorte de tempo e de espaço. Perceber suas memórias e sua reconstrução de vida. Sua apropriação pelo instante. Dialogar. Pensar na sua escolha de interpretação. Compreender. Construir novos saberes, novas narrativas. Colocar em dúvida as certezas que o comunicador, muitas vezes, tem racionalmente ao criar algo que ele considera uma comunicação, mas que, ao escutar o outro, percebe que, nem sempre, aquilo foi efetivo.

Como discutido, o outro é aquele que desloca, que causa estranheza. Mas, justamente por isso, ao entendê-lo e compreendê-lo, o conhecimento é produzido. Não se produz novo conhecimento se se estiver apenas entre iguais. Todo indivíduo sente que precisa ter certezas para viver. A incerteza coloca as pessoas em lugares muito angustiantes. Todo o contato com o outro, é uma potencialidade de gerar incertezas muito grande. Uma desestabilização muito grande. As pessoas se fincam nas certezas delas porque elas garantem certa segurança (por isso foi visto a formação de bolhas, potencializadas em redes sociais). Afinal, ninguém gosta de colocar sua dúvida na certeza dos outros.

Mas o que traz de novos pensamentos, de novas narrativas se diferentes não conversarem? De maneira respeitosa, sem julgamentos, apenas com o intuito de conhecer melhor o que o outro pensa, porque age assim, quais seus sonhos, seus ideais, mesmo que não haja concordâncias. Mesmo porque é na discordância, que se pode formar novos pensamentos e comunicações melhores. É na mestiçagem, como colocado por Paulo Nassar (2006b), que se pode inovar.

É conhecendo realmente o outro que se pode, de fato, comunicar com ele ao invés de bombardeá-lo com mais e mais informações. Pode ser enlouquecedor, mas certamente será enriquecedor conversar. Porque são nestes encontros entre “micros” – encontros estes que podem ser bons ou maus – que os afetos – positivos ou negativos – surgem e as transformações ocorrem, podendo, então, serem pensadas novas comunicações, novas narrativas.

O encontro com outro sempre afeta. A questão é: como lidar com esta afetação? Excluindo ou tentando voltar para a zona de conforto da não afetação ou refletindo a alteridade para aprender sobre si mesmo e o outro? Quem se deixa afetar tem o medo do caos, das questões que não saberá responder. Mas a reação ao ser afetado pode ser

diferente, dependendo de cada um. Quem se abre verdadeiramente para entender o universo (ou os subuniversos) do outro, transforma-se. Uma transformação que está além da questão racional e metafísica, porque mexe com os sentimentos e as subjetividades.

Uma transformação que pode ir além do enquadramento das diversidades, porque compreende as singularidades e as complexidades. Uma mudança de não querer falar pelo outro, mas permitir-se falar com o outro, seguindo uma ética em relação a alteridade para co-criar um mundo novo, uma nova narrativa. Esse esforço, ao ir ao encontro

da singularidade do outro exigem ultrapassar uma visão metafísica apropriadora e compreender os limites da consciência intencional. Como possuidores de linguagem, somos seres sempre suscetíveis a novas compreensões do outro é de nós mesmos. E nessa experiência alojam-se as expectativas de uma abertura ética que mantenha a relação com a alteridade, supere o universalismo que assimila e nivela, para criarmos um mundo comum. (HERMANN, 2014, p.480)

Para criar este mundo comum com tantas diferenças, é preciso, portanto, refletir sobre todos os pontos levantados aqui neste capítulo: histórias, memórias, mitos, sentidos, emoções, afetos, humanização, subjetividades, dignidade, alteridade, diversidade, respeito, comunicação não-violenta, empatia, diálogo, inovação, interação, cuidado, compaixão, liberdade e foco no indivíduo. E essas reflexões valem para questões pessoais e profissionais, como os comunicadores em organizações, foco destes estudos.

7. NOVAS NARRATIVAS DA COMUNICAÇÃO INTERNA

7.1. Novos pensamentos pelos gestores de comunicação organizacional

De tudo visto até aqui, fica clara a necessidade de muitas mudanças na comunicação em organizações. Para que elas sejam diferentes, o comunicador responsável por ela também precisa se transformar. Como ele conseguirá criar novas narrativas, se ele mesmo continuar a sofrer auto pressões, vivendo sem uma real liberdade e incentivo para criar e inovar? Como criar boas comunicações, estando ele frustrado, sem enxergar um sentido para aquelas comunicações protocolares e paradoxais? E sem conseguir definir prioridades, como se nunca conseguisse terminar o trabalho do dia e ainda assim, sem lhe sobrar tempo para sua família, para o lazer e para viver suas emoções?

Aquelas comunicações que seguem modelos desenvolvidos, por vezes, por engenheiros ou pessoas mais racionais da administração, podem desencadear para o desenvolvimento sistemático do assédio moral organizacional. Aos profissionais de comunicação, protocolarmente, também lhes foi ensinado a seguir assim determinadas “racionalidades”, “regras” e “padrões”, usando uma específica linguagem, para manter um certo *status quo*, a estabilidade do pensamento da estrutura.

Mas, recentemente, frente a tudo que foi discutido pelos contextos, para Gaulejac (2007), nota-se uma evolução no apelo à subjetividade, sendo que não dá mais para mobilizar a organização sobre um projeto de excelência e, por isso, questionam-se muitos dos processos, o porquê as coisas são como são e o porquê algumas precisam mudar.

Dada uma cultura da ansiedade que se torna a norma, automaticamente percebe-se que algo não está sendo desenvolvido da melhor maneira que se poderia e, por isso, a necessidade de novos pensamentos. Por que comunicadores em organizações precisam lidar com “um medo de jamais fazer o suficiente, de não estar à altura, de não preencher os seus objetivos, de se tornar alvo de atenção, de perder seu emprego”? (GAULEJAC, 2007, p. 314). O esgotamento profissional e o estresse não precisam ser a moeda corrente, o assédio moral organizacional não pode ser favorecido, nem para os próprios comunicadores, nem para ninguém que circula o ambiente organizacional.

Por isso, sobre todas as dificuldades dos novos tempos para o ambiente de trabalho e para as pessoas que nele circulam, aos comunicadores cabem novos

pensamentos, novos entendimentos, para aí então eles terem capacidade e força para criar novas narrativas. Novas comunicações, as quais deixem de ser apenas instrumental/informacional para buscar as respostas necessárias para a superação das crises de identidades, da falta de reconhecimento e a falta de sentido do trabalho, questões sentidas pelos próprios profissionais de comunicação, como também sentidas pelas pessoas para as quais eles criam as ações de comunicação.

Entender o que o comunicador ele mesmo precisa mudar para seu melhor bem-estar organizacional é o primeiro grande passo para ele poder exercer o seu papel em também conseguir evitar que outras pessoas sofram também algumas das dores do século XXI, através de novas narrativas da comunicação interna.

Novas narrativas que circulem o ambiente de trabalho que sejam capazes de fazer com que os trabalhadores possam reconstruir suas identidades através da criação de vínculos, das interações, das emoções, das memórias, das histórias, dos ritos e rituais, das artes, dos silêncios, dos sentidos, da abertura para a imaginação e para a criatividade, reconhecendo as individualidades, as adversidades, as subjetividades, os fracassos e suas potencialidades, e olhando para os trabalhadores como seres humanos e não como fatores, números ou máquinas.

Para Gaulejac (2007, p. 102), as normas e os critérios que definem um programa de qualidade, ou as narrativas paradoxais vistas, são a expressão de uma cultura gerencial, “cuja característica essencial é a de transformar o humano em recurso, em nome de uma "racionalidade" que apresenta como melhoria da qualidade aqui que é, definitivamente, apenas uma otimização de resultados financeiros”. E é exatamente o que é questionado hoje, dado ainda tantas pesquisas que demonstram o quanto ações com foco na subjetividade refletem, inclusive, em melhores resultados financeiros.

Nosso diagnóstico põe em evidência diferentes sintomas: perda de sentido, perversão dos valores, comunicação paradoxal, explosão dos coletivos, vontade de poder desmedida, transformação do humano em recurso, pressão sobre os indivíduos em uma competição sem limites, assédio generalizado, exclusão para uns, estresse para outros, perda de confiança no político. (GAULEJAC, 2007, p.289-290)

Como, portanto, os comunicadores, frente a este cenário e cultura gerencial, podem criar um novo pensamento para si próprios, para sair dessas condições de assédio moral organizacional, de disparos de narrativas vazias de sentido e paradoxais, para então, poder criar novas narrativas de comunicação que também sejam condizentes

com uma nova realidade, transformando também os trabalhadores de uma organização, incluindo aqueles que são líderes e influenciadores da rede organizacional?

Esses questionamentos podem começar a partir das reflexões dos próprios comunicadores em organizações, frente às suas respostas levantadas durante os últimos 4 anos, pelos participantes dos cursos sobre “Humanização da Comunicação Interna”, ministrados na Aberje, apresentado no capítulo 4 deste trabalho. Os comunicadores em organizações, ao enxergarem o que sentem e o porquê acham que se sentem assim, podem buscar as mudanças necessárias que a eles lhe competem para conseguir mudar a realidade. Essas rodas de conversa, de troca de narrativas em espaços de compartilhamento de dores, auxiliam esses profissionais a lidar melhor com as situações, pois passam a perceber possíveis soluções de transformação, ao lembrarem quem eles são e o seu poder em levar também transformação à outras vidas.

Aos responsáveis de comunicação em organizações é preciso reflexão sobre suas virtudes, mais do que sobre suas competências técnicas. É o que pensa Cury (2016) ao fazer reflexões sobre os gestores, considerando que:

competências são essenciais para a execução de tarefas e metas, mas estas já são superdemandadas pelas organizações, o que tem nos levado a investir tanto no “como fazemos”, deixando de dar a atenção devida ao “quem somos” (...) Como defensora da cultura do “e”, acredito no caminho do meio, na busca do equilíbrio que contempla o individual e o coletivo, o lucro e a responsabilidade, o racional e o intangível. Estou segura de que na medida em que o líder se transforma em uma pessoa mais aberta, confiável e justa, maior será o seu poder de influência. (CURY, 2016, online)

Por isso, para começar, um ponto também discutido durante os cursos com os gestores de comunicação interna é saber e poder dizer “não”. Não para o “como fazer”, técnico, e sim para o “por que fazer?”, sim para a reflexão de “quem eu sou?” e “o que isso vai trazer de benefícios para mim mesmo e para o outro?”. Não é tudo que a comunicação interna pode resolver, algumas questões são administrativas da organização ou que só serão possíveis as soluções, com apoios de outras áreas. Saber dizer “não” para determinados pedidos também diminui o fardo do próprio gestor de comunicação contribuir com o problema de falta de sentido, de propósito e de reconhecimento.

Por exemplo, se as outras áreas pedem que seja enviado mais um e-mail, com já tantos excessos de informações e que ainda vai atrapalhar o planejamento, dificultando a ordem das prioridades, é preciso falar “não”. Da mesma forma, se em uma reunião é

pedido para os responsáveis de comunicação interna desenvolverem uma campanha, sem sentido e que os resultados não dependem apenas da comunicação, é preciso questionar (SOARES, 2018)¹⁹.

Isso porque os comunicadores acabam muitas vezes se auto responsabilizando por ações que não lhes competem os resultados. Com isso, acabam se auto pressionando para atingirem metas impossíveis. Podem, inclusive, estarem substituindo seu tempo de pensar e criar novas narrativas para atender demandas de outras áreas ou priorizando ações protocolares e racionais que podem não ser muito efetivas para o que se espera de uma comunicação: a transformação. Ou pior: substituindo seu tempo de trabalho não efetivo e sem sentido pelo seu tempo que poderia ser vivido fora do trabalho.

É preciso, então, também dizer não as racionalizações, as quais são contra as humanizações nas relações de trabalho, para então focar nas produções de novas comunicações e também, na vida pessoal, mesmo porque, assim como para Antunes (2015):

Uma vida cheia de sentido em todas as esferas do ser social, dada a multilateralidade humana, somente poderá efetivar-se através da demolição das barreiras existentes entre tempo de trabalho e tempo de não trabalho, de modo que, a partir de uma atividade vital cheia de sentido, autodeterminada, para além da divisão hierárquica que subordina o trabalho ao capital hoje vigente e, portanto, sob bases inteiramente novas, possa se desenvolver uma nova sociabilidade. Uma sociabilidade tecida por indivíduos (homens e mulheres) sociais e livremente associados, em que ética, arte, filosofia, tempo verdadeiramente livre e ócio, em conformidade com as aspirações mais autênticas, suscitadas no interior da vida cotidiana, possibilitem as condições para a efetivação da identidade entre indivíduo e gênero humano, na multilateralidade de suas dimensões, em formas inteiramente novas de sociabilidade, em que a liberdade e necessidade se realizem mutualmente. Se o trabalho se tornar dotado de sentido, será também (e decisivamente) através da arte, da poesia, da pintura, da literatura, da música, do tempo livre, do ócio, que o ser social poderá humanizar-se e emancipar-se em seu sentido mais profundo. (ANTUNES, 2015, p.135)

São estes pensamentos apresentados também em “Vida contemplativa” de Hannah Arendt (1961 apud GAULEJAC, 2007, p.242), ou seja, a importância sobre “a espontaneidade, o tempo, a vagabundagem, o descanso, a sensibilidade, a escuta dos outros, a compreensão das diferenças”. Por isso, tempo para si é importante para um melhor tempo no trabalho. Ligado a estas questões, outro ponto, é pensar que os

¹⁹ (Informação verbal). Aula “Planejamento de Comunicação Interna”, ministrada na Aberje no dia 7 de agosto de 2018 pelo instrutor Paulo Henrique Soares.

fracassos são importantes para a inovação. Não se pode temer os erros. Vivendo no contexto do alto desempenho, o fracasso é algo pouco tolerado e comentado.

Preparados desde o berço para o sucesso material, raras vezes recebemos aulas sobre o amor. Fomos treinados socialmente para esconder sentimentos, camuflar as emoções. A educação afetiva, portanto, é o grande desafio no capítulo de transformação interior do ser. Ocorre, em verdade, que os seres humanos não estão preparados para serem “humanos”. (OLIVEIRA, 2002, p. 75)

Essa sensação de tornar as coisas menos reais e naturais, passíveis de erros, sem espaço para os sentimentos, acaba gerando uma tensão maior ainda no dia a dia. Mas a questão da humanização está ligada justamente aos erros e aos sentimentos. Errar é humano, afinal. Para Lewis (2015), é importante considerar que as falhas não são o resultado final, mas apenas tentativas descartadas. São o processo para os resultados e, por isso, é preciso “partir da premissa de que fazemos avanços em parte porque temos liberdade para reconhecer quando ficamos aquém de nossos objetivos declarados” (LEWIS, 2015, p.111). Por isso, gestores de comunicação não podem se pressionar tanto para não falhar. Isso seria se auto repreender pelo o que os humanos mais fazem: errar.

E é errando que se pode encontrar novas soluções. Novas narrativas não serão possíveis se não houver questionamentos sobre algo que não está bom e que, por isso, precisa ser reinventado. É nessa linha que o filósofo francês Charles Pépin (apud VICENTE, 2018), em sua obra “As Virtudes do Fracasso”, reflete ao contrário do que normalmente o erro está associado, que seriam os sentimentos de medo e da vergonha. Ao invés disso, ele demonstra que ao se experimentar o fiasco e a frustração inerente a ela, é exatamente isso que nos torna humanos, sendo a inteligência de um indivíduo o resultado da sua capacidade de analisar e corrigir seus erros. Os erros são inevitáveis a qualquer ser humano, mas mais do que isso, são necessários para que os indivíduos entendam seus desejos, prioridades e para criar novas soluções.

Hoje, a empresa não pode mais se apresentar como o lugar do triunfo e do sucesso. Ela é confrontada com fracassos, crises, reestruturações. A subjetividade deve estar preparada, portanto, para suportar os revezes da existência, momentos de expansão e de regressão, de crescimento e de decréscimo. É preciso aprender a enfrentar o fracasso, a adversidade, estar aberto a si mesmo e a outrem ousar verbalizar suas fraquezas e temores. De um lado a empresa deseja uma adesão profunda. Do outro, ela pode a qualquer momento significar a seus empregados que ela não tem mais necessidade deles. Para enfrentar essa flexibilidade da ligação, ela favorece a

eclosão de uma subjetividade fluida, capaz simultaneamente de se mobilizar maciçamente e de se desinvestir rapidamente. E daí a emergência de técnicas de gestão da subjetividade que mobilizam o indivíduo, do lado da autonomia, da autoestima, do reforço narcísico, da reflexividade, canalizando totalmente os investimentos psíquicos para objetivos de rentabilidade e de desempenho. (GAULEJAC, 2007, P. 191)

Por isso, é necessária uma mudança de pensamento pelos responsáveis de comunicação interna para que eles tenham primeiro uma mudança de atitude em relação aos seus possíveis desapontamentos, frustrações, inseguranças, angústias, esgotamentos etc. Pensamentos que reflitam o porquê da existência dessas faltas e falhas que eles acreditam que existem, as quais são responsáveis por se sentirem assim. O que faz parte da lógica do assédio moral organizacional? O que a eles cabem modificar? Que questionamentos e atitudes eles mesmos podem mudar? As pessoas podem aprender com seus erros, como os aceites sobre o que não era o melhor caminho.

E não tem problema ter aceitado, ter falhado. Desde que haja esse questionamento sobre como pode ser feito diferente. Entendido isso, o Vale do Silício começou a proporcionar reuniões com seminários chamados *FailCon*, ajudando pessoas a “errar o mais rápido possível” e a expor em público como fizeram para buscar novas soluções (LEWIS, 2015, p. 109). Por isso, o ponto é enfrentar as falhas para pensar em novas soluções.

Não se pode se auto pressionar, se auto cobrar por tanto desempenho, se às vezes é aceito desafios que nem mesmo competem a área de comunicação, se aceita o protocolar, o racional e o paradoxal. Não sairão resultados positivos dessas aceitações. É preciso parar para refletir sobre as ações do dia a dia, sair da loucura e da correria desenfreada por resultados sem sentido, para se auto tirar dessa destruição psíquica e moral que muitas vezes os responsáveis pela comunicação interna se encontram.

A ideia não é chegar a uma utopia perigosa sobre “o fim do trabalho”, um mito conservado por alguns intelectuais que não estão ameaçados pela pobreza ou pelo desemprego. Mesmo porque, como foi visto, o trabalho é de extrema importância para os sentidos do indivíduo no mundo e sua identidade. O que precisa ocorrer é uma mudança em algumas atitudes de quem trabalha, frente ao próprio trabalho, às suas próprias ações em relação a ele. Não o “fim do trabalho”, mas uma revisão do trabalho e uma revolução no trabalho.

A ideia também não é fechar os olhos para a existência de uma talvez precarização do trabalho, que aumente os mecanismos de extração do sobretrabalho,

com equipes reduzidas, com supostas liberdades falsas aos trabalhadores, como foi visto. Questões sistêmicas que parecem estar acima do autocontrole sobre o tempo de trabalho e o tempo de vida. O que, para Antunes (2015, p. 75) poderiam ser resolvidas se não houvesse uma tendência para a *qualificação* do trabalho, porque isso acaba desenvolvendo “também *intensamente* um nítido processo de *desqualificação* dos trabalhadores, que acaba configurando um processo contraditório que *superqualifica* em vários ramos produtivos e *desqualifica* em outros” (ANTUNES, 2015, p.75).

Por isso, para Antunes (2015), “a revolução dos nossos dias é, desse modo, uma revolução no e do trabalho”. No trabalho, no caso dos profissionais de comunicação em organizações, na medida em que não sejam aceitados trabalhos abstratos, sem sentido. Sem aceitar a condição apenas racional do processo. Para instaurar um outro tipo de relação no trabalho, naquele que gere resultados realmente de interesse para si próprios, para os trabalhadores, para as suas redes, para as comunidades e para a sociedade. “Mas é também uma revolução do trabalho, uma vez que encontra no amplo leque de indivíduos (homens e mulheres) que compreendem a classe trabalhadora, o sujeito coletivo capaz de impulsionar ações dotadas de um sentido emancipador” (ANTUNES, 2015, p.109-110).

Para Gaulejac (2007), a economia só tem sentido, portanto, se ela contribui para o desenvolvimento do laço social, para o bem-estar coletivo, que é diferente de possuir ou ainda do possuir mais. Dessa forma, os novos pensamentos pelos comunicadores e a melhoria das relações no ambiente de trabalho podem ocorrer pelo respeito, principalmente ao que o autor chama de respeito pela *psychè logos*, ou seja, pela vida psíquica, de forma que possa contribuir para o favorecimento “do bem-estar de cada um, a satisfação das necessidades individuais e coletivas. Uma economia a serviço da vida humana (...) que respeite os ritmos biológicos” (GAULEJAC, 2007, p. 291).

A gestão não deve ser apreendida a partir de modelos teóricos inspirados nas ciências exatas, e sim nas ciências sociais A finalidade da empresa não é exclusivamente econômica e financeira, mas em primeiro lugar humana e social. O trabalho não pode ser considerado unicamente sob o ângulo da produção e dos resultados, mas igualmente sob o ângulo do sentido da atividade A subjetividade e a vivência são variáveis tão importantes quanto a produção e a rentabilidade. (GAULEJAC, 2007, p.292)

Refletindo sobre isso, os novos pensamentos que podem ser trazidos pelos responsáveis pela comunicação em organizações terão mais credibilidade, na medida em que puderem trazer mais sentido e menos insignificância em suas narrativas; mais

compreensão e menos prescrição; mais análise qualitativa e menos quantitativa; mais valor a subjetividade do que exclusivamente a produção. Que os comunicadores destes novos tempos possam tanto ter este pensamento em relação às suas próprias vidas, como também que eles auxiliem aos líderes e influenciadores da rede organizacional a enxergarem a importância em se ter uma gestão mais humana, “que recuse instrumentalizar os homens, considerando-os como um custo ou como um recurso” (GAULEJAC, 2007, p. 293).

Esses novos pensamentos podem embasar novas narrativas que contribuam para o entendimento do indivíduo não mais como recurso, mas como sujeito, como humano, como um ser singular, com seus conhecimentos, seus registros sociais e psíquicos que impulsionam sua ação humana, seus desempenhos e suas vulnerabilidades. O que as novas narrativas em comunicação interna precisam ter como objetivo é afetar positivamente para a formação de indivíduos reflexivos, oferecendo “a possibilidade para cada ser humano de pôr prática uma coerência entre sua reflexão e ações”. (GAULEJAC, 2007, p. 294)

Isso a partir de sua capacidade de pensar o mundo, de dar sentido a ele, de forma que, cada um possa ter a liberdade e a oportunidade de julgar sobre si mesmo e o meio ambiente em que vive, para que ele possa deliberar sobre o que fazer de diferente daquilo que existe e que poderia melhorar no seu trabalho, porque o sujeito reflexivo sabe desenvolver-se por “capacidades críticas em um meio ambiente em que a confiança é mais importante que o controle, a iniciativa mais que a medida dos resultados, a sublimação mais que a onipotência” (GAULEJAC, 2007, p. 294).

Ser sujeito não é pertencer a ninguém, nem a pessoas físicas nem a pessoas morais. O sujeito pertence apenas a si mesmo. Por outro lado, ele sabe que não se pode ser sujeito sem se confrontar com a alteridade, sem se inserir em um coletivo, sem contribuir para o bem comum. A própria essência da colaboração e da criatividade humana encontra sua fonte em formas de organização que permitem a cada um de seus membros desenvolver suas potencialidades próprias, ao mesmo tempo respeitando os outros. A gestão deveria, portanto, preocupar-se com aquilo que “faz sociedade”. A empresa não encontra sua finalidade em si mesma. Ela é um meio, entre outros, para produzir a sociedade e melhorar o bem-estar coletivo, até daqueles que não lhe “pertencem”. Ela deve, portanto, levar em conta as consequências humanas, sociais e do meio ambiente de seu funcionamento, integrando esses diferentes parâmetros em seu sistema de gestão. (GAULEJAC, 2007, p. 296)

Assim, além de não se cobrar pelas responsabilidades de que a comunicação interna não pode ela resolver todas as questões organizacionais sozinha, há outro ponto

em que seus profissionais podem auxiliar. Na criação de novas narrativas, adaptadas aos novos indivíduos e os contextos em que eles vivem. Criar novos conhecimentos para que se construam novas realidades no ambiente organizacional. Para que este ambiente não tenha como norma uma cultura da ansiedade, de assédio moral organizacional.

A partir destas novas reflexões, o trabalho do comunicador em organizações não pode funcionar mais como uma maquinaria que submete indivíduos como se fossem alvos, mas que os entende com seus comportamentos reativos, flexíveis, adaptáveis, compreendendo que é melhor a mobilização à obrigatoriedade, a incitação à imposição, a gratificação à punição, a responsabilidade à vigilância.

Dessa maneira, “sua força se enraíza em um sistema de valores que favorece o engajamento individual no qual a busca do lucro é acoplada a um ideal” (GAULEJAC, 2007, p. 119). De forma que um dos grandes desafios para o gestor de comunicação em organizações, de acordo com Rudimar Baldissera (apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 43) é atualmente compreender os trabalhadores

como constitutivos das próprias organizações, e não como meros ‘alvos’. Durante muito tempo assim foram tratados por eles, seus profissionais de comunicação – e ainda são em muitos casos -, porém, longe de serem simples ‘alvos receptores de informações/conteúdos simbólicos para atenderem demandas em direção aos objetivos e à cultura organizacionais como interagentes, eles transacionam, disputam e constroem sentidos. Nessa direção, importa que sejam qualificados os processos de ausculta para melhor compreender a diversidade entre os empregados, seus lugares de fala e os objetivos que os movimentam para, dentre outras coisas, com base nesse conhecimento, pela comunicação e pelo assessoramento aos gestores e às demais áreas, ampliar a interlocução e a compreensão, qualificar as relações de trabalho e reduzir os níveis de sofrimento (BALDISSERA apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 43).

Geralmente as organizações preocupam-se em primeiro lugar com os lucros e acreditam mais na potencialidade das comunicações racionais com fins mercadológicos, deixando em segundo plano a humanização, levando à desmotivação e ao descomprometimento (ANDRADE, 1977). Porém, foi visto pelas pesquisas sobre o levantamento da importância da comunicação interna para os negócios, contrariamente a esta crença, que é justamente por esta comunicação e pelo engajamento dos trabalhadores e suas redes que se pode trazer maior lucratividade para quem as realiza de forma efetiva.

Pospelova (2017), pontua que ações como a criação de um espírito corporativo, fortalecendo a lealdade dos trabalhadores com a empresa, a longo prazo, “pode reduzir a rotatividade de pessoal em 30%, reduzir o número de reclamações de clientes em 50% e

reduzir casos de doenças em 80%” (POSPELOVA apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p. 117). E isso deve ser mostrado para que a comunicação interna não seja vista como desnecessária ou com outro sentido.

A necessidade do lucro é sem dúvida inevitável, mas a lógica financeira é apenas um aspecto das coisas. As leis que regem o funcionamento de uma empresa obedecem a ordens disciplinares diferentes sem que possamos decidir a priori que uma é superior as outras. A organização é uma construção social que envolve mecanismos econômicos, mas igualmente políticos, ideológicos e afetivos. (GAULEJAC, 2007, p. 292)

Dessa maneira, gestores de comunicação em organizações, ao se atentarem sobre seu poder em alterar essa lógica da racionalidade para a humanização, na medida que altere também seus planos e suas ações de comunicação, pela lógica narrativa, podem trazer alguma modificação em si próprios, nos seus pensamentos, nos seres com quem se relacionam no ambiente organizacional, e conseqüentemente, minimizar aquelas possíveis dores do século XXI.

7.2. Das velhas às novas narrativas de comunicação em organizações

7.2.1. Do racional ao afetivo

Por se tratar aqui a comunicação em organizações como até agora observada, como um processo de afetos que sejam capazes de trazer uma modificação no interior das pessoas – ou para ser depois continuamente reconstruído a partir desses afetos – de maneira positiva ou negativa, ela sugere um fluxo de dentro para fora dos seres.

Por isso, é preciso ressaltar a importância do gestor de comunicação interna em repensar suas comunicações, na medida que tenta compreender as competências, as emoções, as imaginações e as interpretações dos trabalhadores e de suas redes em relação às micronarrativas criadas e recriadas nesse processo. De forma que “as organizações são, pois, sistemas vivos permanentemente (re)tecidos por sujeitos em processos comunicacionais, pautados por seus imaginários, culturas e subjetividades” (BALDISSERA, 2010, p. 68).

O estudo metapórico e a teoria da complexidade tentam entender o que ocorre no momento em que a pessoa vê e sente a comunicação. Por isso, ao se falar da comunicação interna das organizações, é preciso entender que antes de serem

trabalhadores, eles são seres humanos, com energias para serem gastas positiva ou negativamente pela organização, conforme seus sentimentos, como apresenta Kunsch (2003) que:

[...] o indivíduo, antes de ser um empregado, é um ser humano, um cidadão que merece ser respeitado e considerado. A comunicação interna deve contribuir para o exercício da cidadania e para a valorização do homem. Quantos valores poderão ser acentuados e descobertos mediante um programa comunicacional participativo! A oportunidade de se manifestar e comunicar livremente canalizará energias para fins construtivos, tanto do ponto de vista pessoal como profissional. Se considerarmos que a pessoa passa a maior parte do seu dia dentro das organizações, os motivos são muitos para que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível. (KUNSCH, 2003, p. 159)

Seguindo esta reflexão, Matos (2004) coloca a comunicação interna como fator de motivação, caso ela consiga ser participativa e afetiva, ao invés de informativa. Além disso, explica a importância em ser compreendidas as opiniões e as competências dos seus integrantes, ao invés de lhes impor uma comunicação:

Por meio da comunicação interna é possível motivar os recursos humanos, conhecer suas opiniões, sentimentos e aspirações. À medida que o público interno é estimulado a participar e encontra abertura para dar sua opinião, sente-se mais valorizado e motivado. (MATOS, 2004, p.136)

Sendo assim, é preciso olhar para dentro dos indivíduos para perceber o potencial expressivo que cada um possui. Olhar e escutar os trabalhadores de uma organização, de forma não-violenta, como sujeitos e não como objetos a serem estudados. Dar espaço para eles perceberem as suas contribuições e co-criarem a realidade narrativa da organização condizente com suas crenças e posicionamentos.

Pensar o que cada um absorveu para dentro de si, de acordo com seu perfil cognitivo, ou seja, como os indivíduos recebem e interpretam o mundo organizacional – a partir de seus afetos positivos e negativos. Estes são refletidos em suas comunicações informais, sendo que cada um aborda um tema, uma situação ou um problema, os quais, ao serem compreendidos, pode-se trabalhar com esses pontos para que a comunicação seja capaz de se processar, de afetar positivamente e de gerar um conhecimento e um sentido.

Nestes tempos de extrema competição, automação, crises, mudanças súbitas e globalização da economia, o desenvolvimento do potencial humano é considerado por todos esses mestres como a maior fonte de soluções e recursos criativos e inovadores que existe e também como o mais importante

fator diferencial de sobrevivência, flexibilidade, competitividade, lucratividade, crescimento e prosperidade das pessoas e das empresas. (DI BIASE; ROCHA, 2007, p.2-3)

Segundo essa visão, haveria uma comunicação mais ideal e efetiva aos novos tempos para aperfeiçoar os processos de decisões e propícia para a criação de novas comunicações conjuntas às pessoas de uma organização, capazes de mobilizar, envolver, despertar atenção e inspirar as pessoas? A resposta pode ser afirmativa se a comunicação estratégica envolver os valores individuais e os afetos do seu público interno:

A preocupação se volta agora à renovação dos estilos de gestão, que passam a ser mais voltado às pessoas, mais descentralizados e participativos e, pelo menos em tese, mais direcionados a satisfazer necessidades humanas como dignidade e a valorização das competências individuais. (KUNSCH, 2010, p.11)

Kunsch (2010) tem clareza sobre a importância da dimensão humana nas organizações. Para ela, é a dimensão mais importante, porém, a qual ela percebe que ainda é a mais esquecida. Na mesma linha, para Aktouf (1996, p.228), “a busca pela dignidade do ser humano no ambiente de trabalho é, nos tempos atuais, uma condição *sine qua non* para o alcance do alto desempenho nos negócios”. Assim, as organizações não podem preocupar-se apenas com normas e procedimentos. Segundo Caldas Silva (2010), é preciso enfatizar o aprendizado contínuo dos trabalhadores e da própria organização a partir da integração do sentir.

É necessário pensar e agir nas relações humanas diárias. “Para tanto, cada vez mais elas precisam reconhecer as pessoas e investir em seu desenvolvimento humano, em benefício de maior qualidade de vida e de melhor desempenho grupal no trabalho” (CALDAS SILVA, 2010, p. 209), ainda mais nestes novos contextos de extrema racionalidade e de assédio moral organizacional.

a realidade é que as corporações modernas não conseguem suportar a ideia de que seres humanos experienciam o mundo e uns aos outros e fazem significado de qualquer forma que não seja mediada e patrocinada por processos de corporatização. (MUMBY, 2010, p. 24)

É preciso dar atenção para os individualismos, para os afetos e suas reações formais e informais, porque tudo que ocorre na organização como gestos, ações dos líderes, silêncios, tudo lhes trará um afeto e um significado. Isso porque “não há

imaginário neutro, nem signos neutros, nem significados neutros (FREITAS, 2006, p. 55). Tudo comunica ao trabalhador, ou seja, mensagens diretas e subliminares. “A comunicação formal e informal constitui elemento essencial no processo de criação, transmissão e cristalização do universo simbólico da organização” (CARRAMENHA; CAPELLANO; MANSI, 2013, p. 59).

Para compreender os afetos positivos e negativos e suas ações consequentes dessa significação, deve-se buscar uma estratégia mais dialógica e mudar do modo de informação para o modo de interação e compreensão das qualidades, competências e sentimentos de cada sujeito. É necessário o entendimento de que comunicação não é imposição, mas é troca, não necessariamente acontecendo de forma intencional, consciente ou bem-sucedida.

Troca é interação e afeto. Mas que pode ser positivo, mas também negativo. É preciso ter esta compreensão para que não haja desarmonia nas relações, no clima e na cultura organizacional. A interação como ponto chave para a comunicação ocorrer é explicada por Duarte e Monteiro (2009) com o auxílio da metáfora da banda de jazz: “os integrantes da orquestra de jazz, a partir de uma melodia determinada, operam de forma criativa, cada um atuando coordenadamente, mas com capacidade e responsabilidade de influir na sonoridade do conjunto” (DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 340). Baldissera (2010) diz que é pela interação comunicacional que os sujeitos atualizam suas subjetividades, é:

no âmbito das relações organizacionais, por mais que possam existir forças e tecnologias empregadas no sentido de reprimi-las. Parece que, a cada vez, as subjetividades encontram novos recursos, estratégias, fissuras para se realizarem. A este ponto, parece fértil recuperar, rapidamente, a noção do imaginário. (BALDISSERA, 2010, p. 70)

Sendo assim, é através das interações, das criações de vínculos, da abertura para o imaginário e para uma perspectiva da compreensão afetiva que a comunicação interna pode ser capaz de (re)criar suas narrativas, qualitativas, envolventes e fixadoras de memórias, com abordagens mais relacionais, significativas e transcendentais a partir de cada pessoa circulante na organização.

Em um processo que comunicar não significa apenas informar, mas sim, interagir e gerar afetos positivos, favorecer a troca de mensagens com base em sentimentos e experiências de vida - algo próximo, íntimo, humano e não-violento – comunicações capazes de afetar positivamente e serem, de fato, envolventes, empáticas

e efetivas. Para criar novas formas de comunicação interna, é, portanto, preciso compreender o trabalhador como potencial humano e entender suas formas de recepção e de expressão.

A recepção e a estimulação da comunicação interna estão ligadas às questões afetivas e cognitivas (PIAGET, 1969), dependentes das matrizes culturais, experiências individuais, vivências interpretativas, interações, percepções, imaginações, recordações e, inclusive, as intensidades dessas matrizes em cada indivíduo (afetos superficiais ou profundos), que são reconstruídas na fluidez da vida.

Continuamente os trabalhadores são afetados e produzem novas motivações, novos conhecimentos e novas recordações, a partir dos projetos desenvolvidos por eles e dos acontecimentos comunicacionais com que se deparam. Por isso também é essencial que se pensem constantemente em novas narrativas.

A comunicação em organizações, sendo um acontecimento, pode ser recebida e percebida através do aparelho cognitivo de cada trabalhador, dependendo das suas matrizes e dos instrumentos que eles possuem para participar do momento comunicacional, que são os seus cinco sentidos. São os seus corpos, os seus sistemas nervosos, os seus aparatos cognitivos acionados a partir de uma motivação afetiva. Piaget (1969) coloca que o desenvolvimento da afetividade e o das funções intelectuais são aspectos indissociáveis:

existe um estreito paralelismo entre o desenvolvimento da afetividade e o das funções intelectuais, já que estes são dois aspectos indissociáveis de cada ação. Em toda conduta, as motivações e o dinamismo energético provém da afetividade, enquanto que as técnicas e o ajustamento dos meios empregados constituem o aspecto cognitivo (senso-motor ou racional). Nunca há ação puramente intelectual [...], assim como também não há atos que sejam puramente afetivos. (PIAGET, 1969, p.37-38)

Isso demonstra um processo de identificação, atenção, construção de memórias e de conhecimentos – afetivos e cognitivos – que acompanha o indivíduo pela vida toda, no processo de reconstruções constantes em suas vidas dinâmicas, em que tudo que os afeta profundamente, recebe deles uma apropriação segundo suas matrizes e uma assimilação, acomodando o novo conhecimento para dentro de suas bagagens cognitivas (PIAGET, 1969).

Pierre Lévy (1993), ao falar dos aspectos da recepção, associação e assimilação, analisa a interação dos cérebros com as comunicações que se recebe, as quais formam

dentro das pessoas redes de significações a partir do que já está impresso em seus cérebros. Assim, cada uma das comunicações já recebidas anteriormente influenciará no modo como a nova comunicação será interpretada, de forma que cada nova mensagem remodela a relação que se havia criado na mente.

Portanto, faz-se presente em Lévy também a ideia de constantes modificações pelo processo afetivo e cognitivo, o qual ele chama de hipertexto. Este conceito traduz uma rede de conhecimentos (textos em forma de sinais, palavras, sons, imagens) e suas relações em constante mutação, a cada nova comunicação, desde que ela afete e gere uma transformação. Essa interação do hipertexto é feita por associações e adaptações de acordo com a bagagem pessoal que cada um carrega, de acordo com as suas histórias (LÉVY, 1993).

Assim, a partir das suas histórias pessoais (matrizes, bagagens, repertórios, experiências) cada indivíduo de uma organização pode gerar novos sentidos para si. Da mesma forma, é também a partir da recepção de contextos, de outras narrativas (sejam elas de colegas de trabalhos, líderes, ou da própria organização, ou uma campanha comunicacional), através dos processos cognitivos e afetivos, que eles podem gerar associações, assimilações e adaptações com suas próprias narrativas e também gerar outros sentidos para si e para a organização em que trabalham. Mesmo porque,

vale lembrar que a comunicação ocorre primeiro no nível intrapessoal e subjetivo. Cada indivíduo possui seu universo cognitivo e irá receber as mensagens, interpretá-las e dar-lhes significado a seu modo e dentro de um determinado contexto (KUNSCH, 2010, p.53).

Por isso, os processos de cognição e afetividade estão ligados não apenas às questões experienciais, mas também ao emotivo e ao perceptivo. Mais do que as experiências vivenciadas, os trabalhadores constroem sentidos pelas lembranças que eles moldam e guardam a partir de suas relações com o clima organizacional, conflitos existenciais, condições de trabalho, relações de poder, expectativas profissionais, vaidade, ambição, desejo, sonhos, frustrações, enfim, pela sua história de vida no cotidiano da organização e dela em relação às outras histórias sobre as quais ele está envolvido na organização (ROMAN, 2009, p. 132).

Eles constroem sentidos, portanto, a partir tanto de afetos positivos, como também de afetos negativos. Na associação com o filósofo Espinosa (1979), como foi visto, a partir de bons encontros e de maus encontros, respectivamente. Dessa maneira,

o indivíduo pode tanto manifestar seu entusiasmo e adesão, caso suas experiências e lembranças sobre elas no ambiente de trabalho sejam encontros positivos, de formação de sentidos, vínculos e resultados que ele entenda como de sua responsabilidade. Ou pode o indivíduo murmurar suas reticências e críticas, caso suas experiências e lembranças sobre elas tenham sido consequências de maus encontros, de maneira que ele deixou-se instrumentalizar ajustando o seu comportamento às exigências formais do serviço que ele não criou um sentido para si, mas simplesmente aceitou um suposto sentido prescrito pelos procedimentos organizacionais.

É sobre estes aspectos entre a experiência e a lembrança que Kahneman (2012) aborda sobre a existência de dois eus: o eu experiencial (*experiencing self*) e o eu recordativo (*remembering self*). O eu experiencial tem a voz calada, uma vez que “as lembranças são tudo o que temos para reter nossa experiência de viver, e a única perspectiva que podemos adotar quando pensamos em nossas vidas é, portando, a do eu recordativo” (KAHNEMAN, 2012, p. 476).

Isso significa que, as matrizes, as histórias, os conhecimentos que são aprendidos e apreendidos com o passado tornam-se fontes para as futuras lembranças, não necessariamente para as futuras experiências, sendo, portanto, o que é o mais relevante para a comunicação interna, é a expressão e a recepção de “narrativas da experiência” (NASSAR; COGO, 2011), ou seja, do eu narrativo sobre o eu da experiência.

As narrativas da experiência dizem respeito às lembranças sobre as experiências e repertórios e têm ligação com o funcionamento do eu recordativo: ele compõe histórias e as retém para futura referência. Por isso, uma história é sobre eventos significativos e momentos memoráveis, não sobre a passagem do tempo. É sobre a produção de sentido.

Sentido tem a ver com estética que vem do grego “*aisthetikós*” – desenvolvimento das formas de atingir a sensibilidade e a sensoriabilidade das pessoas – objetivo de causar uma adesão imediata, um estímulo (FRANCO, online). A comunicação interna precisar ter este papel de provocar no público interno uma prazerosa sensação de envolvimento e fruição, de gerar um interesse. O “interesse é a orientação própria a todo ato de assimilação mental” (PIAGET, 1969, p.38), de forma que quando um trabalho parece interessante, a fadiga diminui e ele parece mais fácil e agradável.

É preciso, portanto, que a comunicação interna leve em consideração os interesses, as histórias e os conhecimentos correspondentes às necessidades dos indivíduos para que eles possam cognitivamente e afetivamente se envolver e agir, sentindo-se reconhecidos a partir do sistema de valores implicados por seus interesses. Esses valores comandam as regulações das energias interiores, tendendo a assegurar ou restabelecer o equilíbrio da pessoa (PIAGET, 1969). Na reequilibração, pelos interesses gerados, eles assimilam as experiências pelo eu experiencial, somando-as às suas histórias e memórias pelo eu recordativo, e formando um novo conhecimento, uma nova narrativa, uma motivação para uma lembrança futura - positiva ou negativa, de acordo com os encontros bons ou maus – mas os quais formam um sentido para seu trabalho.

Para se gerar a atenção, a memória e o interesse, deve-se ter também um ambiente propício para as percepções e para as assimilações; além disso, as escolhas sobre o conteúdo da comunicação também devem se basear nas percepções das pessoas. O conceito de *gestalt* (ARNHEIM, 1994) está ligado a esse funcionamento da percepção humana em um campo perceptivo, analisando o comportamento do indivíduo perante suas competências sensoriais e cognitivas. Arnheim (1994) conceitua a *gestalt* como a psicologia da forma e das percepções, em que a atribuição de sentido é um importante conceito.

O autor diz que não percebemos as coisas isoladas, temos sempre a percepção do campo, do conjunto, de todos os elementos. As interações e assimilações como os *insights*, as percepções pré-lógicas (sem interpretações racionais) e os complementos por associações são produções de sentido de acordo com as percepções do campo como um todo.

O que entra nas pessoas de uma organização, seja pelos sentidos, pelo campo perceptivo, afeta-os e desequilibra-os, segundo seus repertórios. Como o desequilíbrio é um estado incômodo no ser humano, eles buscam o reequilíbrio, onde se forma o conhecimento e a motivação para agir. De acordo com Piaget (1969) isso ocorre em dois momentos: 1) processo de assimilação, que se dá pela *gestalt*, pelas suas percepções sobre o ambiente e sobre os conteúdos escolhidos pelos comunicadores, causando neles um desequilíbrio inicial, que os fazem tentar assimilar aquele conteúdo comunicado aos seus repertórios. Quando há o *insight*, o segundo processo é gerado: 2) a acomodação, que é o reequilíbrio, a comunicação transformadora que é capaz de afetar e de produzir um sentido para motivar ou desmotivar o trabalhador a agir.

Por isso pode-se perceber a necessidade de quantificar o desejo, de mensurar as relações e de transformar o envolvimento, reconfiguram os processos, teorias e perspectivas da comunicação, na maioria dos casos ainda baseadas nas racionalidades, nas relações de poder e nas imposições de bombardeios de informações a públicos passivos, mesmo porque:

As organizações humanas, com poucas exceções, fazem uma leitura adulterada das manifestações afetivas, tornando-as desprezíveis e com conotações de interesse inferiores e falsidade. Outras vezes, algumas pessoas mais afetuosas, quando possuem uma visão egocêntrica, recuam e tolhem a espontaneidade do carinho face aos desapontamentos das relações ingratas e decepcionantes. Assim formam-se estigmas sociais acalentados pela maioria, sufocando as expressões de sensibilidade humana nas torres frias da indiferença e do desamor, para os quais a grande maioria dos homens foram “educados” no aprendizado de esconder o que se passa nos recônditos escaninhos do afeto. (OLIVEIRA, 2002, p. 47)

Os comunicadores que cuidam da comunicação da organização para as pessoas que circulam no ambiente de trabalho precisam, portanto, cuidar das novas narrativas, refletindo isso em conjunto à adequação dos contextos/situações, as plataformas, as frequências e se está de acordo com as ações da organização e da alta direção, mas alertando e proporcionando essa transição do racional para o afetivo.

É preciso desenvolver novas experiências multisensoriais, independentemente se seja digital, tradicional, impressa, face a face, convergente, multimídia ou de forma transmidiática. As novas narrativas, desde que não meramente informativas e racionais, se forem baseadas para gerar e compreender afetos, poderão criar impressões mais vívidas que recorram à força dos sentidos para moldar identificações e engajamentos, através de respeito, reconhecimento e abertura para as suas participações, opiniões e imaginações.

7.2.2. Do déficit de atenção ao estímulo da imaginação

Como foi visto, os contextos atuais favorecem muito que os indivíduos não consigam se concentrar por muito tempo em uma ação, ou então, em meio a tantos excessos de informação, o pouco que chega ao indivíduo de forma afetiva, pode não levá-lo a realmente parar para vivenciá-lo de forma profunda. Como realizar a comunicação em organizações, em ambientes em que as pessoas podem estar sufocadas de informações, ansiosas, estressadas, ou com sintomas de nomofobia, por exemplo?

Para Daniel Pink (2007), como visto, possíveis soluções estariam nas novas narrativas organizacionais, pensadas na Era Conceitual, ou seja, novas narrativas de comunicação interna focadas em metáforas, emoções, artes, relacionamentos, humores, histórias, ou seja, naquilo que estimula a imaginação por ser diferenciado em meio à tantas racionalidades e abundâncias. Para Lacan (2008) o imaginário é um registro psíquico. O ser humano é marcado pela incompletude, e, por isso, ele busca no outro (pessoas, amor, imagens, objetos) uma sensação de completude, de unidade, processo que se faz pela imaginação.

As histórias e memórias podem ser uma estratégia para conseguir captar a atenção e estimular a imaginação, sobretudo pelo denominado *organizational storytelling* (narração de histórias organizacionais), como já visto, que pode ser utilizado para diversas estratégias na comunicação interna. Rodrigo Cogo (2012a) reflete sobre sua importância no contexto atual:

a nova questão é pensar sobre a efetividade destas emissões ou mesmo interações comunicacionais num universo de abundância, em que a aderência do conteúdo gera reflexão e conhecimento entre os interlocutores. Nessa perspectiva é que formatos como *storytelling* podem ser preciosos na garantia da atenção, num primeiro momento, e de estímulo à legitimação na sequência. A contação de histórias faz transcender o conteúdo estrito da mensagem transmitida e gera repercussão. (COGO, 2012a, p. 88)

Essa atenção é resgatada pelas histórias pois as narrativas são uma “espécie de ocupação espiritual essencial” (VON FRANZ, 1990), as quais fazem parte da nossa essência e da nossa necessidade, facilitando o encontro com o imaginário, de forma emocional. Matos (2010, p.75-76) diz que o cérebro armazena mais facilmente narrativas de experiência, porque além de evocarem emoções, como coloca Pink (2007), elas também possibilitam a identificação com narradores, contextos, ações e características dos personagens ou com sua trajetória.

A contação de histórias estimula a imaginação a ponto de promover um deslocamento das realidades concreta e factual, principalmente em situações de caos e dores, pois as pessoas encontram nas histórias uma “fantasia” que lhes podem servir de alicerce na confrontação de problemas e na busca por respectivas soluções. “Desde o nascimento, para que possamos sobreviver psiquicamente, criamos fantasias para dominar nossas angústias e realizar nossos desejos.” (RADINO, 2003, p. 116 apud LEMOS; SILVA, 2012, p.11).

Por isso, Lemos e Silva (2012) refletem que “estudos mais aprofundados sobre as histórias revelam que, além de ilustrar situações vividas ou sentidas, há nelas algo muito maior, uma espécie de “elixir curador”, e é aí que reside seu valor terapêutico” (LE MOS; SILVA, 2012, p. 11).

Para Karnal, em entrevista para Veloso (2018) para a BBC News Brasil, as narrativas e os espaços de compartilhamento delas podem auxiliar as pessoas a lidarem com a solidão, principalmente neste contexto do *selfie*. Isso porque pela escuta de outras narrativas, o indivíduo pode perceber que há mais solidões no mundo e que a dele não é tão extraordinária assim. Ao discutir e conviver com outras pessoas, pode-se perceber diferenças e formar daí novos conhecimentos e novas perspectivas sobre sua própria vida. É como uma negociação entre o seu narciso e a convivência social, pela qual esse indivíduo pode parar de se achar o centro do mundo e perceber que parte dessas dores, tristezas e solidões são vaidade ou narciso ferido.

Assim, em uma sociedade em que os trabalhadores encontram-se, muitas vezes, confusos, focados em si mesmos (no *selfie*), sentindo-se sozinhos, perturbados, estressados e se auto pressionando, podem eles sentirem dores de difícil administração, sendo que estes sentimentos, se não confrontados, podem causar sintomas físicos, neuróticos ou de comportamento destrutivo. Para a psicologia jungiana, as histórias possuem esse poder por construírem arquétipos mitológicos que facilitam o processo de identificação e de formação de sentido para suas próprias ações.

Segundo Gabriel (2008, online), há diferentes usos possíveis para ações de *storytelling* nas organizações para a comunicação interna, e que estão ligadas a esta questão de “elixir curador”, tais quais: as histórias podem ser utilizadas como artefatos para a construção de sentido de uma organização; as histórias são essenciais para o processo cognitivo individual; elas podem possuir características da política organizacional, das tentativas de controle e de resistência (caso sejam contadas entre os trabalhadores); são tidas como artefatos simbólicos, expressando arquétipos mitológicos; as histórias podem ser utilizadas como performance retórica destinada a afetar positivamente corações e mentes; elas podem ser consideradas como meio de compartilhamento e disseminação do conhecimento e aprendizagem; e histórias podem ajudar na (re)construção de identidades individuais e de grupo.

Estes pontos, destacados por Gabriel, demonstram a coerência dessa ação de contação de histórias organizacionais perante os novos contextos, que exigem um foco no emocional, no mítico, no estímulo da imaginação, para a construção de sentidos e

(re)construção de identidades, a partir da afetividade. Diante de um contexto em que o compartilhar histórias entre os membros de uma organização pode humanizar as relações de trabalho, com comunicações focadas em variáveis emocionais e subjetivas e, portanto, vinculadas a possibilidades de expressão e de “cura”. Uma função do *storytelling*, ligada as novas narrativas da comunicação em organizações seria, portanto,

simplesmente lembrar o pessoal “quem somos”. O vínculo entre grupos é tão forte que episódios do passado contados e recontados podem criar uma verdadeira mitologia, sancionada ou não pelos líderes do grupo. Empresas, novatas ou veteranas, têm seus mitos de criação e suas parábolas – em geral, histórias sobre gente empreendedora e destemida, sobre superação de adversidades, sobre a perseverança e, às vezes, sobre a mera sobrevivência (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26, 27).

Fato este que traz a percepção sobre a importância para que a comunicação organizacional abra espaço para o mito e para o nascimento das figuras mitológicas organizacionais. Essa ação é, de certa forma, a “abertura secreta através da qual as inexauríveis energias do cosmo penetram nas manifestações culturais humanas” (CAMPBELL, 1997, p.5). Trata-se, portanto, da canalização de figuras simbólicas universais nos moldes de determinada cultura, seja ela étnica, nacional ou organizacional.

Ao narrar e escutar histórias, retorna-se a um tempo que se foi, as tradições, memórias, mitos, ritos e rituais. Assim, a comunicação pode ser inovada, uma vez que “o paradigma dominante racionalista (...) auxiliaria na morte dos mitos, o contar histórias seria uma retomada desta possibilidade evocativa. Ser, estar e agir no mundo tem a ver com o desabrochar do imaginário (COGO, 2012a, p.117).

E essa imaginação pode ser estimulada, também, por exemplo, com a criação de um *storytelling* ficcional, que pretendam desenvolver personagens e situações que não sejam reais, mas que exemplificam e geram identificações em relação às situações e comportamentos de trabalhadores que circulam na organização. Histórias que possam simular uma determinada situação, ou que sejam criadas para compartilhamento de um conhecimento, de uma maneira mais emotiva e criativa do que simplesmente um e-mail ou comunicado, dependendo dos objetivos da comunicação.

Essas histórias inventadas podem estar também ligadas a uma estratégia de interação a partir do conceito de gamificação, por exemplo. Nos jogos, sempre há uma narrativa por trás, que dá significado e sentido para os seus objetivos. Como em um

videogame, as campanhas são estruturadas em diferentes fases, cujas finalidades podem ser:

apoio a treinamentos, com interface mais amigável, inovadora e que permite maior interação entre os participantes; suavização de conteúdos técnicos em situações nas quais um cartaz, folder ou apostila não bastam para auxiliar os colaboradores a absorverem as informações; estímulo a comportamentos desejados, segundo a cultura organizacional da empresa; competitividade saudável entre os profissionais; ferramenta democrática, podendo atender a públicos de níveis hierárquicos e idades diferentes – essas características, aliadas às metas da organização, só farão diferença na hora de determinar a forma, a linguagem e o grau de complexidade do *game*. (ANDRADE; MIRANDA, 2017, online)

Segundo o Gartner Institute²⁰, em 2015, 70% dos negócios globais utilizaram ações de gamificação para promover suas marcas, fidelizar clientes e colaboradores. Outro dado destaca: em 2016 o mercado de gamificação movimentou cerca de US\$ 2,8 bilhões. Principalmente também por ser uma estratégia que atrai as novas gerações.

Há organizações que optam por salas de jogos, que estimulam também a imaginação e alguns processos de inovação. Isso tira a atenção ou incentiva? Goleman (2013) fala que tanto o déficit de atenção como o intenso foco não são saudáveis para as ideias, já que o intensamente foco fixo em uma determinada questão, também não permite a criatividade.

Espaços diferenciados na organização, que estimulam a imaginação, o descanso, o diálogo e a criatividade, podem ser importantes para o combate das dores do século XXI, dados os objetivos e a utilização destas salas, transformando aqueles “não-lugares” (espaço não identitário, não relacional e não histórico) em um “lugar” (no qual a pessoa pode ali se sentir bem porque se identifica com aquele espaço, sendo este lugar propício também para relacionamentos), segundo as definições de Marc Augé (2005).

Aristóteles diz que a casa é o anjo protetor do homem (BOFF, 2003). Onde tem proteção, suas referências, origens, memórias. É importante também que o ambiente de trabalho seja propício para o bem-estar e que nele haja “espaços sagrados” (ELIADE, 2010), “lugares” ao invés de “não-lugares” e espaços que permitam o fluir dos diálogos. É preciso saber analisar e trabalhar com os contextos de forma que esses espaços dialógicos e relacionais (OLIVEIRA, 2009) sejam ambientes que propiciem o fluir das ideias, das imaginações, das criatividade, das histórias, dos sonhos e dos afetos.

²⁰ Dados disponíveis em: <https://www.gartner.com/en>

Na realidade profana, já não há “Mundo”, há apenas fragmentos de um universo despedaçado, massa amorfa de uma infinidade de “lugares” mais ou menos neutros, nos quais o homem se move, forçado pelas obrigações de toda existência integrada numa sociedade industrial (ELIADE, 2010). Como então, diferenciar esses lugares, como gerar a hierofania, tornando-os parte do nosso mundo, humanizando-os? Um lugar sagrado na organização constitui uma ruptura na homogeneidade do espaço, trazendo a ele elementos mais próximos da realidade humana.

Permitir que os trabalhadores organizem seus espaços, de forma que criem ali dentro do espaço organizacional, o seu próprio mundo, que fundem o seu espaço, já que “em contextos culturais extremamente variados, reencontramos sempre o mesmo esquema cosmológico e a mesma encenação ritual: a instalação num território equivale à fundação de um mundo” (ELIADE, 2010, p. 29).

Além disso, outras estratégias de estímulo de imaginação estão ligadas aos ritos e rituais, como as celebrações que ocorrem no âmbito organizacional. Todos os anos, por exemplo, para Eliade (2010) o mundo deve ser criado de novo em nossa imaginação, de forma que a festa da virada de ano “não é a comemoração de um acontecimento mítico, mas sim sua reatualização” (ELIADE, 2010, p. 44). Por isso se dá a importância das comemorações organizacionais, como as festas de final de ano para as pessoas que trabalham e circulam no ambiente organizacional, por exemplo.

Essa importância se dá porque, para Eliade (2010), o cosmos é concebido como uma unidade viva que nasce, desenvolve-se e se extingue no último dia do ano, para renascer no dia do Ano Novo. O ritual da festa de final de ano, muitas vezes organizado pelos profissionais da comunicação interna, é importante no ambiente organizacional justamente porque estimula essa “reatualização”.

Neste momento, as pessoas param para prestar atenção e fazer um sentido sobre tudo o que fizeram pela organização, suas dificuldades e superações, seus feitos, suas responsabilidades e, neste momento podem se sentir reconhecidas. Além disso, é importante que os trabalhadores tenham esse momento de reflexão para o planejamento do próximo ano, para que se sintam motivados, já que a cada Ano Novo, temos um tempo “novo”, “puro” e “santo” – porque ainda não usado, que vem à existência para que criemos algo novo, melhor e possamos novamente sermos reconhecidos por isso. A cada Novo Ano, o Mundo é criado novamente (ELIADE, 2010).

Mesmo em anos difíceis para uma organização, esse ritual precisa ser realizado, pois é neste que as pessoas deixarão para trás as suas dificuldades, tendo esperanças de renovações futuras, na medida que:

todos os “pecados” do ano, tudo o que o Tempo havia manchado e consumido era aniquilado, no sentido físico do termo. Participando simbolicamente do aniquilamento e da recriação do Mundo, o próprio homem era criado de novo; renascia, porque começava uma nova existência. A cada Ano Novo, o homem sentia-se mais livre e mais puro, pois se libertara do fardo de suas faltas e seus pecados (ELIADE, 2010, p. 44).

Porém, não são apenas festas de final de ano que marcam esse tempo sagrado da organização. Todo projeto importante realizado precisa ter um ritual que marque seus começo, meio e fim. Precisa ter uma explicação, se algo fica aberto, fica sem sentido. Na organização todo dia nasce e morre algo. É preciso abrir e fechar todos os ciclos, portanto, ritualizar demissões, ou promoções - que significam mortes de atividades e responsabilidades e nascimento de outras - fim ou início de processos, aniversários da organização ou de seus trabalhadores, nascimentos etc. Senão ficam sem sentidos para as pessoas e geram desconfortos, dúvidas e desmotivações.

A desocupação consiste em afirmar o existencial como finalidade, mais que a produção, a qualidade do estar no mundo, mais do que o poder (BLANCHOT, 1986). O existencial é o registro do mundo vivido, dos sentimentos, emoções, relações afetivas amorosas, sociais. É uma atenção à escuta e à palavra, não um apalavrado reduzida de uma linguagem racional, mas uma palavra viva, uma palavra que cantam que exprime as coisas da vida a profundidade de uma existência humana, uma palavra que se dá como finalidade de encantar o mundo, em vez de fechá-lo em cálculos, programas ou classificações. O mundo vivido está no oposto do mundo da produtividade e do desempenho. Ele celebra o lúdico mais que o trabalho. O prazer dos corpos mais que a busca de resultado, a disponibilidade para o outro mais que a medida dos desempenhos. (GAULEJAC, 2007, p.239)

É preciso, portanto, humanizar. É importante pensar nos momentos sagrados da organização para a realização de ações de comunicação interna. Esses momentos que marcam um clima precisam ser ritualizados e comemorados. Em um contexto dessacralizado, muitos dos mitos organizacionais infelizmente são ainda vazios de ritos. E essa ausência esvazia a imaginação e a nossa própria existência.

Sendo assim, ações que estimulam a imaginação, são por exemplo, essas celebrações, ritos e rituais, os jogos de interação e a narrativa de histórias sobre a

organização, como por ações que envolvam o *storytelling*, que podem ser tanto ficcionais, como formada por depoimentos reais dos trabalhadores que circulam no ambiente organizacional e de suas redes, as chamadas micronarrativas, que podem ser utilizadas estrategicamente em ações da comunicação interna, que serão vistas a seguir.

7.2.3. Da macronarrativa à micronarrativa

Nos últimos 30 anos, não se havia pensado em falar da vida, da morte, do odor, da fala, do silêncio, da subjetividade, da potencialidade de cada ser, independentemente de seus gostos, escolhas e seu jeito de estar e de sentir nesse mundo. Falava-se apenas em comunicação como ferramenta e técnica e as pessoas eram números dentro de uma organização. Os números precisam ser cada vez mais transformados em nomes, histórias, opiniões, emoções, afetos e memórias. Em narrativas humanizadoras, que possam ser comunicadas e entendidas como as narrativas da experiência, as micronarrativas cotidianas dentro de um universo organizacional.

Ao perceber este fenômeno, cabe ao comunicador saber valorizar e enxergar, por uma ótica invertida, como podem ser preciosos os pequenos detalhes narrados a partir das experiências cotidianas vivenciadas pelos trabalhadores que circulam o ambiente organizacional e suas redes. Como na obra de Italo Calvino²¹ (1994), sobre o telescópio invertido de Palomar, que, ao invés de ampliar os espaços, focava para as coisas próximas do cotidiano. Metaforicamente, mostra que as grandes questões do mundo e do significado sobre a existência do homem estão presentes em cada objeto observado, em cada cena presenciada e em tudo que é digno de ser pensado e memorável.

Sendo assim, compete ao comunicador, por esta ótica invertida, conseguir visualizar e valorizar os pequenos momentos experienciados e narrados pelos trabalhadores como grandiosos, porque na verdade é tudo o que as pessoas possuem. Grão e grandioso possuem o mesmo prefixo fonético “gran”. Só a partir do grão que se pode fazer o grandioso nesta lógica invertida. Normalmente, pensam em criar grandes narrativas, grandiosas, cheias de detalhes, informações, enfeites. Mas, elas realmente proporcionam afetos?

²¹ (informação verbal). Discussão levantada pelo Prof. Dr. João Carrascoza em reunião do Grupo de Estudos de Novas Narrativas, da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, no dia 17 de dezembro de 2013.

Quando se pensam nos afetos – tanto os positivos quanto os negativos -, o que mais nos toca são os momentos “grãos” da vida, aqueles que estão ligados a pequenas emoções do cotidiano: um olhar, um sorriso, um toque, um cheiro, um gesto de alguém. Uma emoção sentida junto a alguém. Isso é o que fica na memória. Não é possível memorizar todo o vivido. Por isso, o profissional de comunicação interna precisa estar preparado para escutar e enxergar essa beleza do cotidiano afetivo e memorável. Aquilo que aparentemente poderia parecer banal e corriqueiro, pode conter elementos incríveis porque, se foi memorável para aquela pessoa que narra, significa que aqueles pontos de sua micronarrativa possuem o de mais valioso para ele.

A realidade em si deve tender para o passado nestas ações. O homem deve transformar o universo físico em obra de consciência. Quando são feitas perguntas sobre o mundo, o que é o homem, a ação humana ou a sociedade, pode-se ver a presença do trabalhador que o criou. Esta é a hora de começar a odisseia de transformar as consciências. Não se trata de reviver o passado tal qual ele pudesse ter sido realizado, mas de um esforço de reconstrução desse passado diante das atuais possibilidades, um mundo de excessos, de velocidades, de consumismos e que dificilmente dá a voz para as narrativas das pessoas que lutam no dia a dia para dar um significado para as suas vidas.

É com esta responsabilidade, que o ponto aqui é exatamente este: valorizar as ações cotidianas dos trabalhadores e, se possível, de suas redes, fazendo com que eles, ao narrar os seus pequenos gestos perante a vida, percebam que revelam as mais preciosas experiências de quem vive neste mundo de caos e conflitos, dando a eles a oportunidade de, ao expressarem suas lembranças, reconhecerem em si o sentido de suas existências, sentido inclusive em relação ao seu trabalho, onde muitos passam o maior tempo do seu dia, de maneira física e psicologicamente.

O trabalho não se materializa senão pela interpretação que dele faz o próprio trabalhador. Para Bendassolli (2007) a metanarrativa identitária do trabalho entrou em crise na dinâmica social fluida de Bauman (2001) que dissolveu as seguranças, as estabilidades e as razões de que trabalhar era praticamente um dever espiritual. Como foi visto, com estas diluições, as outras narrativas identitárias também entraram em crise e há no ambiente de trabalho possibilidades para muitas dores, dependendo como o sujeito experiencia este ambiente e se deixa afetar pelos bons e maus encontros ali.

Para Bendassolli (2007) o que existe hoje são, portanto, "pequenas narrativas sobre o sentido e o valor do trabalho, bem como sobre a relação dele com a construção da identidade" (BENDASSOLLI, 2007, p.221). As micronarrativas fazem com que, pela

contação de histórias, cada indivíduo ganhe a tarefa de coletar os sentidos capazes de justificar o valor do trabalho em suas vidas. Portanto, este é o principal ponto possível pelo qual a comunicação em organizações pode atuar: dedicando um

tempo para a análise de uma espécie de pequena psicopatologia da vida cotidiana em empresa. Parte importante é também dedicada a uma micropsicologia do indivíduo, tratando de pontos como identidade, gestão de si, sofrimento e prazer nas relações de trabalho. (GAULEJAC, 2007, p. 24)

Dessa forma, é possível entender as particularidades, os talentos, os processos cognitivos e afetivos dos seus trabalhadores, suas formas de expressão e de recepção, para então entregar a eles material coerente para ajudá-los a (re)construírem as suas identidades e a criarem um sentido forte de valor do trabalho, para manterem uma relação que lhes faça bem com a organização.

Este material diz respeito às memórias, histórias, aos mitos, ritos, rituais, emoções, narrados por cada parte integrante da organização. As micronarrativas, segundo essas reflexões, podem ajudar na (re)construção das identidades na medida em que podem oferecer, no nível micro da narrativa, “vocabulários e roteiros de descrição de si mesmo, os quais possuem ao mesmo tempo, uma dimensão pessoal, social e histórica” (BENDASSOLLI, 2007, p.228).

Por isso, em ações de comunicação interna em que possa haver a troca destas micronarrativas, pode-se perceber também que será pelo entrelaçamento e pelo interrelacionamento de sua micronarrativa a de outros indivíduos, que cada um poderá se identificar, assimilar, associar e adaptar a sua identidade a do outro narrador, construindo um sentido único para si, mas que faz parte do seu entendimento como constituinte de uma história maior, que pode ser de comunidades, empresas, grupos e organismos sociais, uma vez que “conhecer a história do grupo ao qual pertence pode ajudar a pessoa a enxergar eventos, e a si mesma, como parte de uma história ainda em curso, de algo maior que ela própria (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26).

É através do desabrochar do imaginário proporcionado pelas micronarrativas que os trabalhadores podem se identificar com as histórias narradas, uma vez que o “eu” é como Narciso: ama a imagem de si mesmo que ele vê no outro. Esta imagem que o “eu” projeta no outro, no mundo é fonte de amor, paixão, desejo de reconhecimento, agressividade e competição. O simbólico é tudo aquilo que encerra um sentido, um significado.

Dessa forma, a montagem imagética da comunicação seria meticulosamente composta com a intenção da construção simbólica necessária à elevação da história de vida da pessoa ao seu *status* pretendido de figura mitológica. Os profissionais biografados assumem papéis simbólicos e encarnam valores e atitudes mitológicas. Tratada como narrativa, verifica-se, os personagens remetem a valores imemoriais assim como as graciosas características divinas, tais como o heroísmo, a força, a determinação, a beleza, a graça, o constante devir através do qual o velho substitui o novo, entre outras micronarrativas carregadas por cada um de seus participantes.

O profissional, ao contar sua história, integra a sua vida à vida da organização em que trabalha, reflete seus momentos de dificuldades e de glórias, suas vulnerabilidades e suas superações, sente-se herói de si mesmo e da organização. Ao receber a solicitação da sua fala, ele pode, através da narração, reconstruir sua identidade fragmentada e refletir “uma alegria ingênua que vence as adversidades” (NETO, 2005, p.9). E é este narrar, com certeza, um ato comunicacional estratégico para os novos tempos:

Toda história se refere ao fracasso ou ao sucesso de homens que vivem e trabalham juntos em sociedades ou nações, com pretensão ou ao verdadeiro ou ao verossímil, a história é, na verdade, o fragmento ou o segmento de um mundo da comunicação. São os atos comunicacionais dos homens do passado o que se pretende recuperar como verdade absoluta ou como algo capaz de ser acreditada como verídico. É nesse sentido que estamos dizendo que a história é sempre um ato comunicacional. (BARBOSA, 2007, p.17)

Por outro lado, ao ouvir os narradores, os outros profissionais anexam à sua memória pessoal uma memória coletiva, filtrada pelo verbo imaginoso de quem se vê como herói. Há a identificação pelas experiências narradas e o afeto sobre o desejo de ser também um herói. Segundo Hanna Arendt (1972), mais herói é quanto mais oposto ele é da sociedade. O herói moderno é consciente de sua fraqueza, por isso, as vulnerabilidades também são importantes na construção desses heróis organizacionais. E quanto mais vulnerabilidades, mais identificações são geradas. Os heróis são assim considerados, justamente porque enfrentam dificuldades, mas são capazes de superá-las. E dificuldades e superações estão no cotidiano empresarial.

A micronarrativa é o verbo democrático que dá voz a todas as percepções heroizadas do cotidiano empresarial, uma vez que, segundo Denning (2006, online), as histórias narradas são inerentemente não-hierárquicas. Isso significa que, embora haja as particularidades de cada narrativa, dependentes de personalidades, graus de estudos e

cargos, há pontos comuns entre as histórias contadas, uma vez que, “a evocação de uma vida particular utiliza componentes das grandes histórias, ainda que desejando assumir uma singularidade, um ineditismo” (COGO, 2012a, p.138).

Os estudos sobre narrativa apontam para componentes comuns em todas as histórias, os quais são os responsáveis por gerar identificação. Os conceitos míticos são os responsáveis por essa identificação, assim como a cosmogonia (ELIADE, 2010), que coloca a questão de que ainda que mudem as personagens, objetos e cenários, a imemorialidade mítica do símbolo divino ainda está presente no imaginário coletivo.

No texto *Poética* de Aristóteles (1992) há as primeiras definições sobre narrativas como sendo formada sempre por três partes: conflito, desenvolvimento do conflito e solução (desfecho). Vladimir Propp (1983) amplia as possibilidades das partes da narrativa definida por Aristóteles e lança os alicerces da atual narratologia, propondo-se a fazer uma morfologia dos contos de fada russos, descrevendo os contos segundo as suas partes e as relações destas partes entre si e com o todo, percebendo que a narração empresta as mesmas ações, as quais ele chama de funções, a diferentes personagens.

Sendo assim, mesmo que cada trabalhador seja diferente um do outro, ao narrar suas histórias, todos passam pelos mesmos pontos, pelas mesmas funções. Cada narrador começa sua história pelo desenrolar de uma ação que parte de uma malfeitoria ou de uma falta (como, por exemplo, a morte de um ente querido, o tempo que ele não passa com a família por causa do trabalho), depois passa por funções intermediárias (de ações cotidianas no trabalho, como lida com os problemas cotidianos) para depois acabar em outras funções utilizadas como desfecho (superação da perda, orgulho da família por ele trabalhar naquela empresa, casamento com outro funcionário). “A função limite é a recompensa, de uma maneira geral, a reparação da malfeitoria” (PROPP, 1983, p.144).

Seguindo essa mesma ideia de pontos em comum entre as narrativas, Campbell (1997), fala sobre a jornada do herói, de maneira que:

Numa palavra: a primeira tarefa do herói consiste em retirar-se da cena mundana dos efeitos secundários e iniciar uma jornada pelas regiões causais da psique, onde residem efetivamente as dificuldades, para torná-las claras, erradicá-las em favor de si mesmo (isto é, combater os demônios infantis de sua cultura local) e penetrar no domínio da experiência e da assimilação, diretas e sem distorções, daquilo que C. G. Jung denominou “imagens arquetípicas”. (CAMPBELL, 1997, p. 12)

Baseada nas ideias de Campbell, Maria Tereza Gomes da Silva (2012), em sua dissertação de mestrado “Carreira de presidentes de empresas: a jornada do herói corporativo” analisou narrativas sobre a história de vida de presidentes de empresas no Brasil, constatando que em todas elas haviam as 17 etapas descritas por Campbell (1997) na teoria do monomito (que é a saga do herói).

Ou seja, ao narrar suas histórias, todos passaram pelos três grandes estágios: a partida com: a) chamado à aventura como a narração sobre o primeiro cargo relevante, ou o primeiro emprego, seus primeiros desafios na empresa; b) a recusa ao chamado, com a narração sobre renúncias, pedidos de demissão, convites rejeitados; c) o auxílio sobrenatural, em que os entrevistados contam sobre amuletos da sorte ou fazem menção a um mentor que os ajudou em ocasiões de indecisão e dificuldade; d) a passagem do primeiro limiar, em que eles contam sobre algum teste a que foram submetidos e conseguiram passar; e) o ventre da baleia, quando os presidentes narram quando assumiram grandes missões ou passaram por períodos sabáticos (SILVA, 2012, p. 90).

O segundo estágio é o da iniciação, em que se encontram as etapas: a) o caminho das provas, em que surgem nas histórias algumas dificuldades encontradas no trabalho, as atividades que precisou realizar, mesmo contra sua vontade, dificuldades com pessoas da equipe de trabalho, mas como ultrapassou as dificuldades com protagonismo e ética, mesmo enfrentando algumas resistências; b) encontro com a deusa, em que contam sobre a vida solitária em função do trabalho, e o testes sobre as dificuldades entre o amor e a difícil rotina; c) mulher como tentação, em que há as confissões sobre a pressão da família em exigir mais atenção; d) sintonia com o pai, com as narrações sobre as decisões motivadas pelo familiar, a emoção de ter o pai como uma referência, o orgulho; e) apoteose, quando falam sobre o reconhecimento e como se tornaram exemplos para outras pessoas e f) bênção última, como podem transformar suas ações em experiências profissionais a serem compartilhadas e reconhecidas, a construção de um legado (SILVA, 2012, p. 91-92).

E o terceiro e último estágio, que conta com os estágios de: a) recusa ao retorno, com dificuldades de deixar aquela organização, mesmo com a aposentadoria próxima; b) a fuga mágica, com a narração de empreendimentos; c) o resgate com o auxílio externo, como a chamada de consultorias de carreiras; d) a passagem pelo limiar do retorno, quando falam sobre suas expectativas sobre a vida na aposentadoria; e) o senhor dos dois mundos, confirmando que continuaram a trabalhar, mesmo depois da

aposentadoria, dizem que possuem muitos conhecimentos para ensinar, mas que reservará também um bom tempo para a família, esposa, filhos e netos; e f) a liberdade para viver, em que contam que atingiram seus sonhos, e podem se sentir tranquilos por terem aproveitado o que podiam na organização e ter deixado um legado para ela (SILVA, 2012, p. 93).

Já em sua dissertação de mestrado, Ribeiro (2014), analisou o conteúdo de 8 micronarrativas de diferentes pessoas, de 8 distintas organizações, observando que, independentemente de seus cargos e tempo de trabalho, todos também passaram por todas estas etapas. Isso significa que não apenas os CEOs de uma organização, mas toda e qualquer pessoa ao narrar suas micronarrativas, assim as constroem.

Os contextos atuais perderam seus grandes heróis do passado, os quais não são mais referência. Eles faziam parte da modernidade, em que havia narrativas que consolidavam uma esperança de futuro. Na pós-modernidade, não é mais o futuro que importa e sim o presente, não é mais a ilusão de uma fantasia, é o real e o possível do instante vivido.

Por isso, o importante é também, principalmente, reconhecer o valor dos indivíduos. Dar voz a eles, oferecendo-lhes um significado sobre sua existência ao perceberem seu propósito dentro da organização, mesmo porque, as pessoas, independentemente de suas posições, sempre buscam o seu sentido ali. Uma organização que dá a voz aos seus trabalhadores, oferece a esses indivíduos as máscaras das divindades enquanto papéis da nova narrativa mitológica das organizações:

É interessante notar que o homem religioso assume uma humanidade que tem um modelo trans humano, transcendente. Ele só se reconhece verdadeiramente homem quando imita os deuses, os Heróis civilizadores ou os Antepassados míticos. Em resumo, o homem religioso se quer diferente do que ele acha que é no plano de sua existência profana. O homem religioso não é dado: faz-se a si próprio ao aproximar-se dos modelos divinos. (ELIADE, 2010, p.52)

Para Campbell (1997), os heróis e os feitos do mito mantêm-se vivos, uma vez que “na ausência de uma efetiva mitologia geral, cada um de nós tem seu próprio panteão do sonho — privado, não reconhecido, rudimentar e, não obstante, secretamente vigoroso” (CAMPBELL, 1997, p. 6), o particular que precisa ser trabalhado sobre aquilo que é significamente compreensível culturalmente. Para Campbell (1997, p.13), o herói é:

o homem ou mulher que conseguiu vencer suas limitações históricas pessoais e locais e alcançou formas normalmente válidas, humanas. As visões, ideias e inspirações dessas pessoas vêm diretamente das fontes primárias da vida e do pensamento humanos. Eis por que falam com eloquência, não da sociedade e da psique atuais, em estado de desintegração, mas da fonte inesgotável por intermédio da qual a sociedade renasce. O herói morreu como homem moderno; mas, como homem eterno — aperfeiçoado, não específico e universal —, renasceu. Sua segunda e solene tarefa e façanha é, por conseguinte (...), retornar ao nosso meio, transfigurado, e ensinar a lição de vida renovada que aprendeu. (CAMPBELL, 1997, p. 13)

Por essas ideias, ao se pensar sobre o heroísmo organizacional, temos que essa ação de transformação não apenas faz o homem sentir-se vigoroso por seus feitos cotidianos, mas também transmite identificações e ensinamentos a outros profissionais.

Heroínas hoje são as pessoas que lutam, enfrentam desafios e sobrevivem neste mundo caótico. No mundo organizacional e do trabalho as relações devem ocorrer também sobre estes aspectos. As organizações precisam manter vivas as suas macronarrativas, mas precisam dar a elas novas significações, reforçando as suas referências a partir das micronarrativas, reconhecendo todas as memórias e histórias das pessoas que fazem parte dela, ações envoltas de sentimentos de reconhecimento, de pertencimento, assim como suas emoções, subjetividades e vulnerabilidades, sem esquecer também que, para conseguir que as pessoas assim se enxerguem, o ambiente de trabalho também precisa ser propício para as suas atuações e para a geração de sentidos delas.

Desta maneira, a ideia é de que através das micronarrativas, das pequenas histórias, memórias e pretensões individuais, pode-se alcançar um sentido das ações de quem as conta, uma compreensão sobre as suas particularidades, importantes e integrantes de uma experiência coletiva. Somando-as, talvez seja possível compreender origens, pretensões para o futuro, além de responsabilidades e identidades (NASSAR, 2012).

Por isso, tem-se que através das micronarrativas podem ser percebidos os desejos, os sonhos, as memórias afetivas e as ideias das pessoas, reconstruindo também a identidade organizacional, co-criando a realidade narrativa da organização, de modo que esta reflita as identidades individuais das pessoas que a compõem, ao mesmo tempo em que reforça a sua própria identidade, de acordo com a sua posição na Era Conceitual (PINK, 2007), refletindo que as micronarrativas fazem parte de um:

contexto enriquecido por emoções, uma compreensão mais profunda do modo pelo qual fazemos parte de algo maior, e por isso é importante. A Era

Conceitual pode nos lembrar o que sempre foi verdade mas raras vezes nos mobilizou – que precisamos escutar as histórias uns dos outros e que cada um de nós é o autor-escritor da própria vida. (PINK, 2007, p.111)

Dessa forma, constituem-se narrativas ligadas à subjetividade de cada pessoa, as quais podem ser capazes de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das suas histórias, do seu lugar como ser humano no mundo, inclusive no mundo organizacional do trabalho, ao tentar (re)construir as suas identidades, fragmentadas nos tempos pós-moderno e digital.

Ao mesmo tempo, proporcionam a constituição de uma narrativa organizacional multidimensional, formada por milhares de micronarrativas cujas vidas, ao menos em parte, foram dedicadas ou afetadas por sua história e que são continuamente afetadas, pelo contexto complexo e metapórico. De forma que “assumir o sujeito como agente desorganizador/ (re)organizador da comunicação organizacional pressupõe respeitá-lo em sua complexidade, como indivíduo que, ao mesmo tempo é igual e diverso e, portanto, único” (BALDISSERA, 2009, p.159).

Schwartz (1997 apud FÍGARO, 2010, p.100) afirma que toda situação de trabalho é singular e o que o sujeito faz de si no trabalho é singular também. E é essa singularidade que deveria ser mais valorizada. Assim, temos que a arte de contar histórias pode ser aplicada, através da emoção e da subjetividade, valorizando o indivíduo e suas singularidades, em várias ações comunicacionais, já que, através das micronarrativas:

pode incutir um senso de identidade e propósito e indicar metas que calarão fundo. Em sua versão mais conhecida, a de uma narrativa sobre o passado, a história é uma incrível ferramenta de esclarecimento que permite a executivos defender a mudança e incentivar as pessoas a superar desafios (SEAMAN; SMITH, 2012, p.26).

Sendo assim, temos que esta função específica do *storytelling* gira em torno dos depoimentos reais das narrativas de experiência de integrantes de uma organização, a fim de que eles se reconheçam, identifiquem-se, encontrem seus sentidos no seu cotidiano, superando seus desafios e suas dores, reconstruindo suas identidades fragmentadas sob a égide histórica de uma organização. Esse processo ocorre quando, por meio das micronarrativas, os integrantes podem reconhecer a sua importância sobre o que já fazem, e que há emoções melhores para serem vividas do que suas possíveis

sensações de auto pressões e de desumanização, o que, para fins de engajamento e inserção social, afeta tanto os indivíduos como a própria identidade ou realidade narrativa da empresa ou instituição.

Comprovado pelo campo da psicologia, ao narrar sua própria história, ou ao escutar histórias com as quais o indivíduo se identifica, o que ocorre é uma ressignificação (VITOR; KORBES, 2011), sendo que, muitas vezes, este indivíduo passa a lidar melhor com seus desejos, suas situações de vulnerabilidade, suas dores, e, inclusive, criando muitas vezes soluções para tais situações. Através das histórias, é possível compreender e entender o mundo à sua volta, fazendo com que elas transformem seu jeito de pensar e agir, porque geraram afetados. Pode-se, por exemplo, perceber que errar é humano, não o contrário. Que possíveis fracassos ao invés de medo e vergonha, podem ser a chave para a mudança, para uma nova ideia, para a inovação. Não se cria algo diferente sem os erros.

O que é lembrado, assim como aquilo que também não é lembrado (como traumas, lacunas, dificuldades, silêncios) têm sentido e significado pessoal e social. É preciso conquistar as micronarrativas – ricas e insubstituíveis - que fazem reviver e explicar o passado e entender o porquê dessas supostas dores que podem existir no ambiente de trabalho e essa percepção que pode ter sido criada de que não se pode cometer erros no trabalho. Mesmo porque, “na realidade, não há percepção que não esteja impregnada de lembranças” (BERGSON apud BOSI, 1994, p.36).

Desta forma, “mesmo quando um detalhe parece irredutivelmente insignificante, rebelde a qualquer função, ele tem pelo menos a significação de absurdo ou de inútil” (BARTHES, 1971, p.29). Todo detalhe possui uma significação, inclusive o silêncio. Cabe ao comunicador interpretar “os ditos e os não ditos” (PÊCHEUX, 1997), manifestações verbais e não verbais, o explícito e o implícito, “o que é dito” e o “como é dito”.

Entre estes “não ditos” podem estar aspectos negativos ou vulnerabilidades que o narrador tentou esconder através de seu controle emocional, ao determinar o que “poderia” ou “deveria” contar e não contar. Por isso, para Mônica Cristine Fort *et al* (2009, p.94) uma boa comunicação supõe liberdade de manifestar opiniões e sentimentos, desde que haja empatia e capacidade de ouvir ativamente pelo comunicador, ou como foi visto, pela comunicação não-violenta, o que eles acreditam ser a capacidade de entender estas manifestações, tanto as explícitas como as implícitas.

Por isso, ao falar sobre as micronarrativas em ações dialógicas, mediadas ou face a face como estratégia de gestão organizacional, pelo método de contação de histórias sobre as experiências dos trabalhadores, Passadori (2006, apud Fort et al, 2009, p.95) acredita que cabe ao comunicador saber identificar os detalhes preciosos nestes processos, assim como também a existência de pontos que podem dificultar as suas interpretações tais quais: a) timidez, que mesmo sendo pessoas inteligentes e com grande conhecimento, podem se encontrar bloqueadas e assustadas; b) vícios de linguagem que podem trazer dificuldades de compreensão; c) prolixidade, em que narradores falam demais sobre assuntos desinteressantes e d) controle emocional, que pode relevar o quanto um indivíduo tenta esconder suas negatividades.

Para identificar os detalhes e aspectos ‘ditos’ e “não ditos” nas micronarrativas, como foi visto na teoria deste trabalho, é preciso ter um olhar que vai de dentro para fora para perceber o potencial expressivo que cada trabalhador possui. Tem que pensar sobre o ponto de vista dele, dando espaço para ele mesmo conseguir também criar e perceber as suas contribuições.

Desvendar o que as pessoas colocaram para dentro como memórias, de acordo com seu perfil cognitivo e suas afetividades, percebendo a forma como cada um aborda um tema, situação, problema, soluções, crenças e trabalhar com todas estas riquezas presentes nas narrativas da experiência. Assim, cabe a comunicação interna dar voz a todos estes sentimentos, valorizar a força que há nos pequenos poderes da organização e explorar os seus detalhes sobre esta ótica invertida em que demonstra que é do grão que se pode planejar o grandioso.

Assim, é possível criar ações de comunicação interna em que, por meio dessas micronarrativas, pode-se não apenas dar voz aos integrantes da organização, reconhecendo seus profissionais e gerando material para seus processos de autoconhecimento, mas também entendê-los, descobrir seus comportamentos, anseios e medos e trabalhar a partir dessa compreensão para melhores comunicações e rumos para a organização, constituindo relacionamentos e diálogos onde o humor e a emoção podem prevalecer em espaços que permitam a legitimação compreendida por Nassar (2008), a partir de projetos que envolvam a participação de multiprotagonistas.

A história de vida se infiltra na história cultural. Todo indivíduo - independentemente de sua classe social, sua profissão, suas experiências, sua localidade - tem direito de se enraizar, de buscar em suas memórias um sentido para a sua existência e para sua condição no meio social. Negar essa voz pode trazer

consequências graves para a cultura, para a vida em sociedade e para a cultura organizacional.

A cultura organizacional, é, desta forma, “constantemente (re)construída por uma teia de significações individuais delimitada por diversas interpretações e mediada por inúmeras emoções” (MIANO, 2017, p. 57). As micronarrativas de uma organização influenciam o tecido social e cultural no nível macro, mas também no nível micro, individual, na medida em que compreendem as diversas interpretações e ressignificações que ocorrem no plano individual, mediada pelas emoções de cada sujeito.

Quando a pessoa narra, ela está realizando o trabalho da memória, da história e da ressignificação. O ponto de vista do narrador traz perspectivas psicológicas, ideológicas e explicações sobre contextos vividos. Por isso, é importante não apenas individualmente, mas também socialmente e, conseqüentemente, no mundo organizacional, para gerar mudanças sobre as situações que podem melhor, a partir de uma visão de co-criação. Assim, as micronarrativas merecem atenção no pensamento organizacional sobre os novos contextos, pois são elas que organizam as percepções do mundo, da realidade narrativa, sobretudo da realidade narrativa da organização.

Portanto, o principal ponto da comunicação interna é criar um ambiente e uma comunicação que leve em consideração a participação das pessoas que ali convivem e trabalham, não a mera troca de informações e a imposição de mensagens protocolares e paradoxais, mas a valorização dos seus estados de espírito no momento específico da comunicação, suas personalidades e suas histórias. É preciso compreender e considerar os seus campos perceptíveis, seus repertórios, seus interesses, as suas competências, suas potencialidades, as suas memórias e os conhecimentos formados a partir desse processo. A partir disso sim é possível dialogar com esses indivíduos, capturando o que cada um tem de melhor a oferecer.

7.2.4. Do discurso da insignificância à co-criação

Sobre este aspecto, trata-se de canalizar as energias da comunicação em organizações sobre possibilidades de práticas consideradas como provedoras de sentido, pois, em muitos casos, o que ainda existe é um grande discurso da insignificância. Muitas vezes, as “palavras utilizadas não permitem demonstrar a qualidade da atividade concreta, nem de produzir significações a respeito do sentido da ação, nem de

compreender a realidade do mundo da empresa. Estamos na insignificância” (GAULEJAC, 2007, p. 93).

Núñez (2009, p.50) diz que “a globalização, a virtualidade e a aceleração empobrecem a tal ponto as fontes clássicas de materiais discursivos e narrativos, que precisamos procurar outras para se ter narrativas ricas no sentido vital”. Justamente para não serem produzidos mais discursos e narrativas sem significado algum, em que a organização impõe algo sobre si mesma, sem considerar as múltiplas vozes que a compõem e a efemeridade das situações, que exigem mudanças constantes em seus discursos e narrativas adaptáveis, já que as “narrativas se modificam conforme a posição, a época e as circunstâncias” (NASSAR e ALMEIDA, 2013).

Para Gaulejac (2007, p. 93), um discurso insignificante é aquele que, por exemplo, se fecha continuamente sobre si mesmo, sendo que cada termo pode ser substituído por um outro em um permanente sistema circular. Ou seja, aquelas comunicações que criam conceitos que tanto faz para qualquer situação, floreadas, mas que, independentemente de quais palavras sejam utilizadas ou combinadas como estas do quadro abaixo, nada dizem:

Figura 4: Exemplo de palavras combinadas para os discursos insignificantes

A excelência	reforça	os fatores	institucionais	do desempenho
A intervenção	mobiliza	os processos	organizacionais	do dispositivo
O objetivo	revela	os parâmetros	qualitativos	da empresa
O diagnóstico	estimula	as mudanças	analíticas	do grupo
A experimentação	modifica	os conceitos	característicos	do projeto
A formação	esclarece	os <i>know-hows</i>	motivacionais	dos beneficiários
A expressão	aperfeiçoa	os resultados	participativos	do programa
O método	dinamiza	os bloqueios	estratégicos	da problemática
A vivência	programa	as necessidades	neurolinguísticas	das estruturas
O reenquadramento	precisa	os paradoxos	sistêmicos	do metacontexto

[Fonte: Gaulejac (2007, p. 94)]

Dessa maneira, muitas narrativas ainda são formuladas de maneira objetiva, neutra, ou até mesmo rigorosa, criando, por vezes, narrativas paradoxais, como visto, em que:

Os termos utilizados parecem marcados pela evidência e, no entanto, são portadores de significações múltiplas e contraditórias. Eles apresentam uma representação positivista da organização que causa a erosão das contradições, dos conflitos e da complexidade. Eles se apresentam como “objetivos” e neutros ao englobar em uma construção abstrata as oposições de interesse, as

diferenças de pontos de vista sobre as finalidades, as diferenças entre o prescrito e o real. (GAULEJAC, 2007, p. 95)

Quando há a presença desses discursos insignificantes, de aparente neutralidade, pragmatismo, racionalismo e objetividade, com discursos e narrativas que parecem incontestáveis, há o grande risco sobre a adesão dessas narrativas serem tão insignificantes quanto o que elas são capazes de provocar: nada. Nenhum afeto, nem positivo, nem negativo, porque nada dizem. Nenhuma mudança de comportamento, nenhum engajamento para a interação, para a transformação ou para a co-criação da realidade no ambiente organizacional.

Narrativas protocolares, que tendem a levar um tipo de normalização de comportamentos, a partir da elaboração de regras, de instrumentos de medida, destinados a comparar e classificar os desvios em relação a uma norma são narrativas insignificantes para a comunicação em organizações. Sendo elas apenas uma expressão caricatural da ilusão que consiste em crer que a ética dos comportamentos dos trabalhadores possa ser medida, reduzindo a complexidade da organização, de forma que, tentar aplicá-las nos ambientes organizacionais,

é assemelhar a organização a um sistema físico no qual cada elemento contribui para o bom funcionamento do conjunto, segundo leis estáveis, permanentes e determinadas. É esquecer que a empresa é antes de mais nada um sistema social, uma produção humana e instável, aberta e incerta. A cada parte ativa da organização correspondem pontos de vista que aparecem como convergentes sobre alguns pontos, divergentes e até antagônicos sobre outros. (GAULEJAC, 2007, p. 102)

A maioria dos manuais de comportamento, ou de técnicas de serviços, ou de segurança no ambiente de trabalho, apresentam abordagens racionais da realidade organizacional, lógicas implícitas que se impõem por meio de regras, de procedimentos, muitas vezes com palavras difíceis, de difícil entendimento, mas que são injetadas como instrumentos de legitimação sobre decisões da organização, tornando-as indiscutíveis. Mas, o que é indiscutível, é violento, e não abre espaço para a multiplicidade de possibilidades de afetos que esses manuais podem gerar.

Para isso, para Thornton (2015), por exemplo, ele coloca que é também preciso criar comunicações a partir de questões do cotidiano, reais, com palavras e vivências daqueles trabalhadores – de forma mais individual possível – por quem se busca a interação. Conversar e entender a sua realidade “e não apresentações de *Power Point* carregadas de jargões de negócios” (THORNTON, 2015, p. 134). Para o autor, a

comunicação interna “deve explicar o que vai mudar para o indivíduo; isto é, no fim das contas, o que a maioria das pessoas está interessada em saber: o que isso vai influenciar na vida delas” (THORNTON, 2015, p. 134). Por isso, ele reflete que a:

pesquisa do centro de liderança criativa aponta que no desenvolvimento de líderes aproximadamente 70% do conhecimento vêm de experiências pessoais, 20% de mentores ou outros supervisores e 10% de aprendizagem formal (estilo sala de aula). Na comunicação interna, isso direcionou o desenvolvimento da amplamente utilizada “regra dos 70:20:10”, na qual as mensagens usadas na comunicação interna devem trazer 70% de conteúdo relevante para o próprio empregado, 20% de conteúdo relevante para o time imediato e 10% de informação relevante para a companhia como um todo. (THORNTON, 2015, p. 135)

Sendo assim, do que adianta um manual rebuscado enviado trabalhador, sobre uma imposição indiscutível sobre algo que não faz parte do seu cotidiano, que não o chama para a interação, participação e não o afeta? Para que serve uma comunicação interna senão para fazê-lo parar em meio ao ambiente já caótico da organização, prestar atenção e ainda mudar algum tipo de comportamento, por estar afetado por ela e assim desejar a co-criação de uma mudança?

E essas questões ainda tornam-se mais discutíveis nos novos contextos, com o potencial de interação trazido pelo digital. O que pode ser percebido é que os indivíduos e suas relações no trabalho são alterados por um jeito novo de viver e interagir, baseado, principalmente, em plataformas de conexão virtuais, dependendo da organização e das ações realizadas pelos trabalhadores. Mas, quando há este cenário digital na vida dos trabalhadores, é algo que a comunicação em organizações não pode fechar os olhos, de forma que “os profissionais da área devem buscar formas inovadoras de apoiar a construção de redes de relacionamento e de compartilhamento que sirvam aos objetivos estratégicos das organizações e, ao mesmo tempo, correspondam às expectativas das pessoas” (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.31).

Ambientes de trabalho que permitam uma comunicação em rede pelo digital, consideram nas interações entre os trabalhadores um grande potencial de assertividade para as expectativas da organização com os interesses dos seus trabalhadores e de suas redes. Práticas como esta normalmente envolvem alguma plataforma que permite as pessoas dialogarem entre elas, criando suas comunidades, adicionando seus vínculos, seguindo outras pessoas e compartilhando suas histórias.

A responsável pela comunicação interna na empresa Facebook, Inara Pilatti (2017)²², apresentou que organizações que se utilizaram dessa comunicação de maneira a conseguir engajar seus trabalhadores, apontaram que o que mais gerou interações, foram assuntos que a comunicação interna não pensava ser tão relevantes até como, por exemplo: qual o cardápio do refeitório, em que os cozinheiros faziam suas enquetes sobre o que as pessoas gostariam de comer durante a semana, os quais também passavam informações nutricionais e compartilhavam receitas. Algo que também proporciona o engajamento nesse tipo de comunicação foram os desafios em que se estimulavam o compartilhamento de fotos, ideias ou até mesmo de talentos diferenciados no ambiente organizacional. Nessas ações, puderam, inclusive, detectar artistas plásticos, músicos, costureiros, que puderam depois participar de outras atividades desenvolvidas pelas organizações. Assuntos realmente que partem do cotidiano e das individualidades.

Não é um espaço para assuntos formais da organização, mas para a interação, através de campanhas conceituais, com o uso de metáforas, de humor, de ações lúdicas, *games*, sorteios, curiosidades. Campanhas capazes de trazer assuntos que fazem as pessoas se sentirem mais incluídas no ambiente de trabalho, em que elas podem participar da co-criação de suas comunicações e de suas realidades.

Caso não haja a possibilidade da comunicação em rede digital, pode-se pensar na rede pessoal, nos influenciadores que existem dentro do ambiente organizacional e que podem facilitar ou dificultar os processos de comunicação, dependendo se eles foram afetados de forma positiva ou negativa por alguma ação específica no trabalho. Para chegar a essa compreensão, é preciso identificar quem é quem, a quem influenciam e por quem são influenciados nesta rede. Após a identificação desse mapa de influenciadores, é necessário que se crie também um espaço para o diálogo com eles, para perceber quais os seus posicionamentos sobre determinadas questões, descobrindo em quais destas questões a comunicação poderá se envolver.

Muitas vezes, esse influenciador – em redes digitais ou não - pode ser um líder, mas em muitas outras, não. Isso é o mais interessante quando se analisa o mapa de influenciadores em uma organização, muitos ali possuem algum potencial para ser um agente de comunicação, independentemente de seus cargos ou ações. Cury (2016) desenvolve uma análise das relações que se estabelecem nas organizações a partir de

²² (Informação verbal) comentários realizados pela Gestora de Comunicação Interna do Facebook, Inara Pilatti, em visita a empresa em 24 de maio de 2017.

uma proposição de que todos os sujeitos são seres comunicantes, ou seja, o tempo todo, conscientes ou não, estão em comunicação.

Se o profissional de comunicação em organizações souber abrir o espaço para o diálogo com seus trabalhadores, portanto, vai descobrir o que os afetam de maneira positiva e negativa para poder se trabalhar sobre estes pontos e estará com eles para a co-criação da comunicação circulante no ambiente de trabalho. Por estas interações dialógicas proporcionadas pelas redes, é possível, inclusive, por exemplo, verificar também se há algum tipo de falsas notícias sendo disseminado. Nestes casos, a partir deste conhecimento sobre a circulação no ambiente de trabalho de ruídos ou boatos, é preciso alguma ação adaptada a ela, sendo mais transparente e evitando mais inseguranças.

Essas reflexões estão em acordo sobre o que foi discutido de que é preciso considerar que existe um descentramento do poder em relação à organização. Os novos contextos e as novas formas de sentir o mundo e agir sobre ele faz com que o indivíduo saiba que possui voz e que pode utilizá-la – para, inclusive, influenciar suas redes relacionais. Por isso, é melhor que a comunicação interna saiba compreender a riqueza de tais informações, de modo a se trabalhar com elas tanto para valorizar essas micronarrativas, como também para reduzir possíveis confrontos e conflitos.

É melhor dar voz a estas pequenas partes e saber trabalhar com a ebulição de ideias que possam surgir das micronarrativas destes multiprotagonistas organizacionais, do que apenas deixá-las que explodam e se espalhem sem tempo de serem compreendidas. Isso reflete também o quanto há de poder nas pequenas partes integrantes/construtivas da organização. É preciso pensar o quanto cada uma destas partes possuem seus afetos, seus desejos, suas opiniões, críticas e imagens positivas e negativas sobre diversos aspectos organizacionais e, que, estas mesmas pequenas partes possuem suas redes humanas e seus capitais relacionais (dentro e fora da organização a qual pertencem), e elas podem exercer influências sobre outras pessoas, levando essas ideias e visões sobre a organização.

Dessa maneira, o profissional de comunicação passa a não ser um impositor de regras e manuais, mas um mediador – um articulador dos fluxos da comunicação - que estimula e facilita com que a comunicação circule mais facilmente pela organização, de acordo com reais atividades do cotidiano, sobre pontos que realmente são de interesse dessas pessoas. Além disso, a partir dessa interação, pode-se falar também de assuntos que sejam relevantes para a organização de uma maneira mais leve, a partir da abertura

para diálogos e discussões, que tenham consideração pelas emoções e pelos afetos expostos nessa co-criação.

7.2.5. Da indiferença ao respeito

Como foi visto, é preciso criar novas narrativas, diferentes daquelas que contribuem para o “detrimento de rios, medos e desejos” (HARARI, 2016). Por isso, a comunicação interna precisa olhar para suas ações e narrativas e refletir: a) se são para incentivar os trabalhadores a terem novas visões e novos comportamentos a favor do planeta Terra e sua sustentabilidade; b) se são ações a favor do respeito aos seus trabalhadores; c) se são a favor dos sentimentos e das diversidades de seus trabalhadores; d) se elas são apenas discursos ou a organização de fato olha para estas questões com atenção, cuidado e compaixão, prestando conta sobre as suas ações, cumprindo leis, e colocando-se como protagonista “para uma sociedade mais democrática, um meio ambiente mais saudável e a vida mais respeitosa” (SOUZA, 2010, p.22) para com o planeta e para as pessoas que aqui estão

Se é, de fato, uma preocupação da organização, o que deveria ser, ainda mais nestes novos contextos de abundância e de maior visibilidade sobre os detrimientos, a comunicação em organizações, pode ser forte contribuinte para auxiliar a mudar pensamentos e realidades. Ela pode levar informações, esclarecimentos, e realizar campanhas conceituais e engajadoras através de novas narrativas, para essas mudanças, que comunicam o respeito ao invés da indiferença.

Ações de comunicação interna para a conscientização de cada um de seus trabalhadores para que mudem seus pensamentos e comportamentos, incentivando reciclagem, trabalho voluntário, alimentação saudável, cuidado com os recursos naturais, economia de água, convidando seus trabalhadores e suas redes de relacionamento a lutarem por uma causa, por exemplo, são algumas estratégias.

Muitas empresas já incentivam algumas destas questões e também dão espaço para a compreensão de uma comunicação cidadã, escutando trabalhadores e comunidades em suas comunicações informais/alternativas para poder, de fato, entendê-los e poder dialogar com eles para melhores relacionamentos, bem-estares e respeito. Mas ainda é preciso muito mais.

É algo, de fato que precisa ser trazido pelas novas narrativas, para que haja uma nova realidade. E, para a organização começar a realizar essas ações, ela precisa olhar

primeiro como são as suas relações com os seus trabalhadores, como é a gestão da organização e o que ela afeta em seus trabalhadores? Como eles enxergam as atitudes da organização para a qual eles trabalham para entenderem, por exemplo, um código de ética? Como eles se sentem e são afetados para se engajarem ou não nestas causas? Eles são respeitados?

Para Kant, a moral está fundada sobre a noção de respeito, definida a partir de um princípio simples: tratar a pessoa humana sempre como um fim em si mesmo. Mas para Gaulejac (2007, pp 138-139), o respeito é colocado em contradição sob quatro aspectos dos princípios da gestão, os quais não cabem mais nos novos contextos: 1) a abordagem experimental e objetivista considera os indivíduos como objetos dos quais se procura medir os comportamentos; 2) o utilitarismo considera o homem como um meio e não como um fim; 3) a racionalidade instrumental leva a considerá-lo como um fator, ao mesmo título que os fatores financeiros, comerciais, logísticos, de produção; 4) o economismo faz com que o pessoal seja levado em conta como uma variável de ajustamento diante das exigências do mercado.

Por estes princípios, os quais precisam ser contestados, acabam-se gerando os assédios morais organizacionais, admitindo-se maus-tratos para com os indivíduos, a tolerância para violências, mentiras são postas como estratégias e políticas e narrativas paradoxais podem ser inventadas pela condição de uma suposta vitória em relação aos lucros financeiros, o que gera pressão sobre as pessoas, supostamente acreditando que assim elas serão melhores para uma rentabilidade contínua. Se a organização age assim, difícil conseguir um engajamento para alguma causa. É preciso, antes, combater a dominação dessas narrativas, pois delas se tem apenas incoerência e desrespeito, em um mundo para o qual elas não têm mais sentido.

A partir deste entendimento sobre a gestão com seus trabalhadores, é essencial que se critique também como a individualidade deles é tratada e compreendida. Diferenças de opiniões, de escolhas, de crenças, de objetivos individuais. Diferenças culturais, de gênero, de oportunidades, de liberdades. Esta reflexão é para se notar que se outrora o campo da comunicação organizacional e da comunicação interna era caracterizado por uniformidade e homogeneidade, com mensagens iguais para todos os públicos da organização, é preciso levar em consideração hoje as diferenças e a multiplicidade (MUMBY, 2010, p. 29), e dar a importância para o valor sobre os relacionamentos entre estas diversidades.

Quando se menciona a terminologia homogêneo para grupos, logo vem a mente a ideia de igualdade, padronização, mas frente as complexidades e individualidades, é impossível se chegar a essa padronização, uma vez que cada pessoa é um mundo em si. “Apregoar a qualidade de homogêneo condicionado a imposições é desrespeitar o fluxo dos valores latentes e adormecidos na intimidade de cada ser” (OLIVEIRA, 2002, p. 224). Com isso, cabe a cada um “aprender a conviver em regime de diversidade, prestigiando as diferenças e os diferentes com os nossos melhores sentimentos, principalmente se deles discordamos” (OLIVEIRA, 2002, p. 135), ainda mais que:

a diversidade faz a equipe ser mais apta para enfrentar e vencer desafios, porque os problemas, para serem resolvidos, exigem abordagens variadas. Nos dias atuais, marcados pela rapidez das mudanças e pela inovação – como o gerenciamento por meio da visão por processos, por exemplo – quanto mais eclética a equipe, maior a capacidade de solucionar problemas. (SOUZA, 2010, p. 33)

Para se chegar a essas inovações, é preciso diálogo para compreender o outro e para pensar em uma comunicação não-violenta e assertiva com eles. Tentar entender o outro, aquele que é diferente, que tem outras ideias, outras vivências e outras interpretações. Despir dos possíveis egos de comunicadores – ou de gestores da comunicação interna - para tentar chegar em uma compreensão sobre quem são de fato, as pessoas para as quais se está planejando a comunicação.

Ninguém sabe da vida dos outros, dos porquês de suas vidas, mas mesmo assim, muitos comunicadores ainda bombardeiam essas vidas com mais informações ou com comunicações protocolares, iguais para todas as pessoas. Ou então, com mensagens paradoxais, que dizem algo diferente das ações que os trabalhadores observam em seu dia a dia.

A questão principal, talvez não seja o estranhamento ou a familiaridade que se tem para quem são criadas as comunicações, o principal talvez seja o quanto de disposição o comunicador tenha para mergulhar naqueles universos e subuniversos diversos ao seu, para então, criar uma comunicação de fato respeitosa para os indivíduos e suas diferenças. O desrespeito pode estar mais ligado ao despreparo do comunicador para o diálogo do que ao fato dele não conhecer seu público (GONÇALVES e MEDINA, 2018, p. 68). Ninguém realmente conhece o outro se não se abrir para o diálogo, para o entendimento das micronarrativas, através de uma comunicação não-violenta e empática.

Em empatia, tocamos a humanidade do outro e percebemos qualidades que são compartilhadas. Nossa capacidade de oferecer empatia pode nos permitir continuar vulneráveis, desanimar situações de violência em potencial, ajudar a ouvir a palavra não sem tomá-la como rejeição, reviver uma conversa sem vida e até escutar os sentimentos e necessidades expressos através do silêncio. Repetidas vezes, as pessoas transcendem os efeitos paralisantes da dos psicológicos, quando elas têm suficiente contato com alguém que as possa escutar com empatia. (GAULEJAC, 2007, p.177)

As novas narrativas da comunicação, portanto, devem pensar em ter como base os valores fundamentados no diálogo, na confiança, na solidariedade, nas causas, na segurança e no humanismo, sem julgamentos. Com narrativas que tratem destas questões do “eu” e do “outro” não em uma dimensão binária, racional e técnica. Estas fazem apenas com que sejam geradas mais ações protocolares, informacionais, vazias de sentido e, por vezes, até preconceituosas e violentas.

Para Ricardo Sales (2010), os comunicadores, assim como qualquer pessoa não está livre de “vieses inconscientes”, ou seja, pensamentos em que a pessoa acredita não ser preconceituosa, mas faz escolhas inconscientes, baseada em conceitos pré-julgados, aprendidos na sua convivência social. É preciso conviver, olhar para o indivíduo, sua história, para entender quais ações são de real interesse para ele, de acordo como ele está no determinado recorte de tempo e de espaço em que se encontra.

Ações de comunicação interna que sejam pensadas e criadas em uma dimensão mais simbólica, com narrativas que visam à produção de sentido, do aprofundamento das emoções, das subjetividades e das afetividades, em que o real respeito e a compreensão da alteridade sejam valorizados e que sejam percebidas as potencialidades e diversidades existentes em cada ser único da organização, independentemente de seu jeito de ser e estar neste mundo.

É por estas novas narrativas – que levam em consideração as emoções, os sentimentos, as complexidades, os afetos e o entendimento da diversidade e da alteridade - que se pode mudar também os pensamentos daqueles que, por alguma razão, sentem-se esmagados de tristezas e de medos, de angústias e de pressões, neste mundo de aparências e tendências, de ideias controversas e julgamentos. O que pode levar a ações negativas por parte delas, como as desmotivações, a corrosão das lealdades e a falta de compromisso, como colocado por Sennett (2010).

7.2.6. Do líder ao líder comunicador

Segundo pesquisa realizada pela agência de comunicação Ação Integrada, em 2017²³, como visto, as comunicações internas são em grande parte entendidas quando realizadas pelos líderes ou por pessoas próximas, sendo os trabalhadores mais influenciados por estas pessoas, por quem possuem maior confiança. Muitas pessoas são motivadas por ações e exemplos, sendo o líder direto visto como aquele que ditará um perfil profissional a ser seguido.

Para Betti (2015), este entendimento é importante e deve ser a base para que profissionais de comunicação interna façam parcerias com líderes e pessoas influentes que circulam o ambiente organizacional para a realização de mudanças de percepções e de comportamentos.

Além disso, o protagonismo dos líderes da companhia como um todo é muito importante para que as principais mensagens sejam realmente absorvidas pelas equipes. Para isso, a comunicação tem o papel de apoiar esses líderes com materiais, informações e orientações de como conduzir a comunicação com as equipes. É preciso mostrar que a comunicação trabalha para os gestores, e não o contrário. A área de comunicação precisa estar bem perto deles, trabalhar em conjunto, ouvir suas necessidades e propor ações que realmente os atendam. Também é importante que a área se aproxime daqueles que não necessariamente estão em cargos de liderança, mas são formadores de opinião em suas áreas. Essas pessoas são estratégicas para ajudar a comunicação a elaborar ações mais efetivas e a disseminar as principais mensagens da empresa. (BETTI, 2015, p. 175)

Vale lembrar, como foi discutido, todas as pessoas que circulam na organização possuem um papel importante na comunicação interna, pois são todas elas seres comunicantes em circulação, que informalmente constroem a realidade narrativa da organização de acordo com suas experiências, atrelada à sua percepção em relação à cultura organizacional. Dessa maneira, pode-se pensar que o líder não se refere a um cargo ou função, mas uma dinâmica relacional, de influência, pelas suas ideias e atitudes.

O líder, portanto, não é uma propriedade inerente a uma pessoa, mas um estado conferido por uma outra pessoa numa determinada dinâmica em que a primeira pessoa é reconhecida como alguém com capacidade para orientar, educar, inspirar, reconhecer, valorizar, enfim, essas coisas que fazem uma pessoa ser identificada pela palavra líder. Nesse aspecto, qualquer um na

²³ Dados disponíveis no site da Aberje – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, em: <http://www.aberje.com.br/pesquisa-sobre-comunicacao-interna-mostra-preocupacao-com-objetivos-de-negocio/>

hierarquia pode ser um líder, e nem todo líder é líder o tempo todo, porque toda dinâmica relacional se transforma ao longo do tempo e da circunstância. (BETTI, 2015, p. 160)

Independente se é um líder direto ou uma pessoa que exerce influência na rede dos trabalhadores, eles podem auxiliar a comunicação na medida em que possam ensinar sua equipe e/ou sua rede “a aprender a aprender e, principalmente a aprender a desaprender para absorver, adaptar e recriar novas tecnologias de produção e gestão” (SOUZA, 2010, p. 19). Porque, de nada adiantará as discussões sobre as novas narrativas, se não existir na organização pessoas que visualizem a importância e as necessidades de mudanças, estando elas dispostas a praticá-las e compartilhá-las, porque foram afetadas por elas.

Por isso, para Souza (2010, p. 19), além dos líderes dos novos tempos terem que motivar, valorizar a capacidade cooperativa das pessoas, promover através de delegações, investir na capacitação do trabalhador como pessoa e ser social, identificar e reter talentos, precisam também “estabelecer parcerias cada vez mais fortes” com os trabalhadores, seus familiares e com as comunidades do entorno das organizações, para que, juntos, façam a mudança acontecer.

Para isso, o autor coloca que os novos contextos demonstram que cada vez mais é preciso repensar sobre a relação conceituada líder-empregado, que denota ao líder “um papel de feitor que impõe seus pontos de vista aos subordinados a ferro e fogo”, para um novo papel “de educador e motivador. Papel que deve ter como principal atributo a competência de relacionamento” (SOUZA, 2010, p. 17). Uma migração do líder para um líder comunicador.

Por um líder comunicador, com o papel de educador e motivador, entende-se que, nesses contextos de materialismo e do império da razão, este novo líder deve fixar-se primeiramente na função social reeducativa do seu próprio sentimento, aprimorando-se cada vez mais para honrar o título no desenvolvimento de pessoas e não de máquinas.

Após este entendimento, pode ele contribuir também para a reeducação dos sentimentos do seu grupo de relacionamento, motivando-os a pensar diferente, na medida em que abstrai os excessos de informações e prioriza dúvidas e respostas, novas soluções, inovações, pela discussão de vivências, refletindo sobre horizontes novos sobre velhos temas do viver.

Reeduca-se e motiva pela comunicação, para participação, pela interação, para o reinventar da vivência em direção aos apelos da consciência e da inconsciência,

propiciando às pessoas de sua rede externar sonhos, limitações e valores já conquistados, fazendo do ambiente de trabalho um laboratório de ideias na ampliação da capacidade de pensar com as dignidades, individualidades e potencialidades de cada um, para co-criar essa realidade.

A reeducação está ligada aqui, portanto, à renovação dos modelos institucionais e a transformação dos comportamentos individuais na aquisição de novos pensamentos, sentimentos e valores. Para conseguir externar esses novos sentimentos na convivência é preciso autoconhecimento, esforço reeducativo das tendências, desejo de melhorar-se e um ambiente que estimule a busca das semelhantes conquistas. São processos para recriar as relações no ambiente organizacional e repensar a sistematização das organizações.

Peztallozzi (apud OLIVEIRA, 2002, p. 40) “definiu a educação como sendo o desenvolvimento harmônico de todas as potencialidades do ser, considerando como elementos latentes básicos no interior da criatura humana a inteligência, o sentimento e a vontade”. Sendo assim, para o autor, esta tríade sintetiza educar a cabeça, o coração e as mãos. Com um entendimento cognitivo, pode-se deixar afetar, mudar seus sentimentos e, então agir. Educação resume-se em transformar impulsos e desenvolver potencialidades.

E esse desenvolvimento é mais facilmente alcançável quando há espaço para a imaginação, o desejo, os sonhos, os limites, as conquistas, as dores, a criatividade, as idiossincrasias, as dúvidas, as respostas, as experiências e, sobretudo, os afetos – positivos e negativos. Para que tudo isso possa fazer parte desse projeto do “novo ser”, respeitando as complexidades existenciais individuais, suas necessidades, seus valores e suas habilidades. A partir dessa compreensão é que se poderá trabalhar em conjunto para as novas realidades.

Nicole D’Almeida (apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017) concorda com essa questão, ao dizer que a comunicação da liderança permite aos gestores disseminar junto aos trabalhadores de uma organização os desafios, os comportamentos ou as mudanças esperadas. O ponto-chave para esta ocorrência, segundo ela é desenvolver uma nova narrativa com uma linguagem mais próxima, que não apenas informe, mas também explique, comente e crie sentido junto a eles, que impliquem o fim de estruturas muito hierárquicas da gestão e proporcionem espaço para uma comunicação mais plural. Para ela, portanto:

Cabe, assim, ao campo da comunicação como ciência social, no âmbito corporativo, em conjunto com a área de gestão de pessoas, problematizar essa realidade e agir sobre ela, considerar a diversidade de significados e de valores entre as pessoas, compartilhar, negociar e mediar sentidos e inovar nos processos, humanizando-os com base na ética e na cultura organizacional. Essa é a contribuição da área para criar valores e vantagens comuns, diminuir equívocos e insatisfações, superar dificuldades e conflitos e fortalecer relações internas. É preciso que a alta liderança e os empregados compreendam o contexto, os posicionamentos, o porquê e o para quê de cada ação e decisão, com a certeza de que todos são protagonistas dos processos em jogo. (D'ALMEIDA, apud SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.115)

Se eles não tiverem essa compreensão e não estiverem comprometidos, é preciso pensar em uma estratégia anterior, para que eles percebam essa importância. Caso contrário, eles podem ser afetados, inclusive, de forma negativa e gerar fatos contraditórios, corrosivos adjacentes e agravadores das possíveis dores do século XXI. Tanto em relação a eles próprios, como em relação às pessoas de sua convivência, sendo que podem surgir mais distúrbios do humor, problemas corporais, “relacionamentos de conveniência, sobrecarga com interesses materiais e competitividade exacerbada, tensões físicas e emocionais, cansaço, inquietação interior e sentimentalismos” (OLIVEIRA, 2002. p. 56) – fatores perturbadores da expansão negativa do afeto.

Mas, afetados positivamente pelo entendimento das mudanças necessárias para a melhoria do clima organizacional e o bem-estar das pessoas que nele circulam, incluindo a si próprios e o que fazem com suas próprias vidas, são os esforços desses líderes e influenciadores comunicadores que poderão minimizar as dores do século XXI, evitando o maior número de possíveis paradoxos e pressões, uma vez que:

Um contexto violento e paradoxal, no qual as regras do jogo são incertas, o quadro instável, as formas de sanção ou de reconhecimento são incertas, as promessas não são mantidas, pode suscitar comportamentos sadomasoquistas, sentimento de onipotência para uns, submissão incondicional para os outros, e muitas outras formas de perversões. Sabemos que a prática da dupla linguagem pode produzir loucura. Quando o conjunto do sistema de organizações se torna paradoxal, quando ele se apresenta como perfeitamente racional, os empregados "enlouquecem". Convém, portanto, analisar essa "loucura" como uma violência e não tanto como uma patologia. O sofrimento psíquico e os problemas relacionais são os efeitos dos modos de gerenciamento. (GAULEJAC, 2007, P 229)

A partir deste entendimento, pretende-se que o líder entenda as auto pressões e tudo que dela deriva, para mudar seus próprios comportamentos em relação a si mesmo e às pessoas com quem convive, para que seja desenvolvido, por exemplo, apenas o estresse de caráter estimulante, o qual pode ser transformado em estímulo positivo, já que uma dose do "bom estresse" favorece o desempenho, como visto no capítulo das

dores do século XXI. E, para gerar este estímulo, é importante que o líder compreenda os trabalhadores e suas redes, por meio de diálogos, permitindo também a expressão destes, de suas micronarrativas, para que também possam formar suas identidades e sentidos, afetando-os positivamente. Por isso, um comunicador em organizações precisa pensar que:

Numa sociedade hiperconectada e na qual se expressar é parte fundamental da identidade, negar às pessoas essa coparticipação é, no mínimo, um erro estratégico. Por outro lado, é preciso também prestar adequado suporte à liderança nesse processo, afinal, a experiência de vida e de trabalho que desenvolvemos dentro das organizações passa pela experiência de gestão que vivemos. (SOARES; DEL GÁUDIO, 2017, p.22)

Se a experiência de vida e de trabalho desenvolve as identidades pela experiência que se tem com os gestores, estes possuem uma responsabilidade enorme por seus pensamentos e atitudes. Primeiramente, portanto, ele mesmo deve estar afetado positivamente. Pois, como afetar outras pessoas de forma positiva, se ele mesmo assim não estiver? É essa transformação, é o comunicador em organizações que poderá auxiliá-lo e guiá-lo.

Após ser afetado positivamente, o líder transforma-se em líder comunicador, passando a conhecer e promover ele também outras narrativas afetivas, a partir de diálogos que desenvolvam essenciais características para essa efetivação como, por exemplo, a comunicação não-violenta, assertividade, escuta ativa, investigação apreciativa, gentileza e empatia, são algumas das possibilidades.

Cabe ressaltar que o líder comunicador precisa, por este diálogo, provocar as divergências de ideias. Só a partir delas que há o desenvolvimento para as novas reflexões, os novos afetos. “Onde todos pensam uniformemente há muito campo para o radicalismo de opiniões, à dissimulação de sentimentos e à fragilidade de elos emocionais para formação de relações sadias” (OLIVEIRA, 2002, p.135). Saber conviver com opiniões contrárias é saber emitir ideias sem a carga emocional da vaidosa pretensão, é sair das bolhas, pois quando se fala só com os mesmos, não se quer ouvir o que o outro tem a dizer e não se evolui.

No diálogo, cada um deverá absorver nessa ou naquela consideração algo que contribuirá para seu crescimento, utilizando sempre a “relativização” do saber, do entendimento e da experiência, facultando melhor assimilação dos conteúdos e sua consequente aplicação no desenvolvimento de habilidades morais e emocionais, tão

escassas na convivência entre criaturas perante as pressões do dia a dia no ambiente de trabalho.

Os resultados serão percebidos e sentidos na dilatação da criatividade para soluções dos problemas, na solidariedade aos projetos desenvolvidos por outros da equipe, na superação das fronteiras institucionais, no suporte emocional às lutas individuais para alcançar as metas de melhoria interior e da equipe, sobretudo, na disposição com os deveres assumidos junto à comunidade e ao meio ambiente, que serão executados com mais comprometimento, com cuidado e compaixão.

Para isso, por um lado, cabe aos novos pensamentos do gestor de comunicação interna identificar atividades e rotinas que estão impedindo uma mudança, verificando quais devem ser eliminadas, reduzidas ou substituídas, liberando capacidade para criar novas formas de agir ou elevar o padrão dos processos de comunicação existentes. É preciso se atentar também às micronarrativas circulantes no ambiente organizacional, quais são os bons encontros que refletem as micronarrativas afetivas positivas, as quais geram o engajamento dos trabalhadores e quais são os maus encontros que geram as micronarrativas afetivas negativas, desengajando. Bons e maus encontros estes com quem se tem mais influência dentro do ambiente organizacional.

E, por isso, por outro lado, cabe também ao comunicador em organizações, auxiliar os líderes de equipes e influenciadores da rede a serem eles mesmos também líderes comunicadores - que entendam que essa mudança depende da troca de uma estrutura rígida, que fixa a cada um o lugar determinado em uma ordem estável, para estruturas flexíveis, que funcionam em rede, favorecendo a mobilidade horizontal e vertical.

Aos líderes comunicadores cabem, portanto: apoiar, sem conivência; ajudar, sem paternalismo; ser afetuoso, sem pieguismo; ordenar com despreensão, dividindo responsabilidades; discordar, ampliando horizontes; promover, confiando compromissos e coordenar com atitudes, além de palavras (OLIVEIRA, 2002).

Por fim, que estes líderes comunicadores compreendam uma alteração de um sistema de comunicação formal, descendente e centralizado, para um sistema informal, interativo e policentrado; da imposição para a incitação; de forma que se elimine a pura ordenação para que se discuta, se suscite, se anime, se negocie. Uma liderança comunicadora que perceba que “o “falar vazio”, a insignificância, a normalização do ideal são todos eles processos que ilustram a falência simbólica dos discursos

gestionários” (GAULEJAC, 2007, p. 298) e que, por estes discursos, não afetarão ninguém positivamente.

Nessas condições, a libertação do estresse não é da ordem da aprendizagem de um comportamento operativo, mas da ordem da compreensão em profundidade de suas causas e de seus efeitos. Para dele se libertar, é preciso dar ao indivíduo meios de fazer ligações entre a pressão do trabalho e seu funcionamento psíquico. (AUBERT; PAGÈS, 1989 apud GAULEJAC, 2007, p.299)

Por isso, quando os líderes e influenciadores da rede organizacional tem esse papel de serem eles também comunicadores ao lado dos profissionais responsáveis pela circulação da comunicação em organizações, eles auxiliam o trabalhador a compreender uma atividade de sentido, ajuda na reconstrução de suas identidades, tira o peso da pressão e do estresse e, assim, a sua adesão as finalidades da organização é mais fácil de ser adquirida, se estas finalidades realmente condizerem com o que eles acreditam.

Dessa maneira, as pessoas que circulam no ambiente de trabalho podem, então, mobilizar as suas capacidades reflexivas e criativas. Não há nenhuma necessidade de grandes discursos, de macronarrativas, quando há uma coerência entre os objetivos perseguidos e os meios postos em prática. As micronarrativas ganham muito mais importância e sentido. De forma que passa a ser esperado por estes líderes comunicadores uma coerência “entre o vivido e o conceito, entre o prescrito e o realizável, entre a cifra e o que ela mede”, de forma que, ao se considerar as multiplicidades de vozes em uma organização, suas diversidades e seus confrontos dos diferentes pontos de vista, “permitem dar novamente sentido à ação, avaliar sua pertinência, pôr novamente regulação em um mundo ameaçado pelo caos” (GAULEJAC, 2007, p.301).

Por isso, se for para se ter algum tipo de vigilância pela liderança, que seja sobre si próprios como líderes: sobre o seu respeito pelo outro; suas expressões de afetos; seu gosto pela convivência e pelo compartilhamento; sua disponibilidade em cultivar a prestabilidade que cativa, educa e motiva. Sua atenção em relação aos afetos positivos e negativos gerados pelos seus discursos; sua sabedoria em discordar através de comunicação não-violenta e assertiva; sua capacidade de solucionar conflitos; sua coragem para criar e recriar laços e vínculos e, principalmente, a vigilância de observar e entender os seus próprios silêncios, pois as novas narrativas só podem surgir a partir do autoconhecimento decorrente da superação de conflitos internos do ser.

8. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como visto nas discussões, é essencial para quem trabalha com comunicação em organizações, que, antes de planejar qualquer plano ou ação, entenda os contextos, não apenas o econômico, mas também o histórico, tecnológico, político, religioso, social e cultural – o recorte de tempo e de espaço no qual a organização se encontra. As reflexões feitas aqui, embasadas sob a ótica de um contexto digital, fluido, randômico, abundante, mutável, efêmero, caótico, complexo, exposto e incerto, demonstram que, em muitos casos, podem estar sendo criadas comunicações que não estejam adequadas a estes contextos e a estas realidades.

Realidades estas que, pelo paradigma narrativo, podem ser consideradas realidades narrativas, ou seja, realidades formada por narrativas, interpretações, compreensões e construções de significados, baseadas em valores transcendentais e subjetivos - como os sentimentos e os afetos (positivos e negativos) dos sujeitos que vivem e se inter-relacionam neste determinado tempo e espaço. Bem como as diversidades de opiniões, crenças e valores. Uma realidade narrativa formada por uma multiplicidade de vozes.

Os contextos vividos são diferentes, de acordo com os pensamentos de determinada época. Em um contexto passado, esses pensamentos estavam ligados a uma realidade narrativa que ditavam as opiniões do mundo, que guiavam as ideias de um indivíduo, uma sociedade, comunidade ou grupo sobre o que era “certo” e o que era “errado”. Uma realidade narrativa – inventada e construída por estar ligada a outras ideias religiosas, culturais, sociais e legais, diferentes das que existem hoje, específicas em cada localidade e mutáveis a cada novo acontecimento mundano. Quais são algumas das possibilidades dessas realidades narrativas atuais e como os indivíduos que a co-criam se sentem perante essas situações, sobretudo no ambiente de trabalho, foi elaborado nos capítulos iniciais.

Além disso, outro ponto de importante reflexão foi o de que, embora os contextos influenciem a maneira do indivíduo ser e estar naquele recorte de tempo e de espaço, cada ser é único, sendo cada um afetado de uma maneira diferente, de acordo com suas oportunidades, liberdades, personalidades e visões de mundo, formando uma micronarrativa que é só dele.

Exatamente por essas características desse tempo e espaço marcados por controvérsias, não se pode generalizar ou criar modelos únicos de comunicações em organizações. Isso seria uma contradição em relação às próprias reflexões feitas ao longo dessas páginas. O que foi apontado aqui não são condições ou regras a serem seguidas para uma comunicação que, de maneira veemente, trará afetos e resultados positivos. Pelo contrário, pelos contextos complexo e metapórico estudados, as discussões são justamente opostas a ideias de modelos prontos, racionais, impostos a todos. Por isso, o que foi trazido aqui são pontos de reflexão. O conhecimento que capacita o homem para a transformações surge do afeto e da reflexão gerada por este afeto.

Os pontos trazidos aqui alertam sobre a importância em se entender tanto os afetos positivos como os negativos, demonstrados pelas micronarrativas, para a criação de novas narrativas da comunicação. Afinal, são eles que constroem a realidade narrativa de uma organização. Por isso, o principal ponto das novas narrativas é que elas devem ser novos pensamentos, novas atitudes, novos comportamentos, novas visões pelos profissionais de comunicação, de forma a co-criarem a realidade narrativa da organização com essa multiplicidade de vozes, compreendendo cada uma dessas vozes da maneira mais micro possível, de forma mais humanizada, com o maior respeito, cuidado e compaixão.

Comunicadores, mesmo não sendo formados em ciências exatas, desejariam muito em crer em uma fórmula mágica da comunicação a qual eles pudessem racionalmente controlar e medir. Por isso, muitas vezes, são conquistados por esses modelos, regras e métricas, as quais trazem a eles certa credibilidade na mostra de um resultado, por mais abstrato ou intangível que ele possa ser. Mas a realidade vem lembrar que a perfeição é sempre relativa, que as possibilidades são infinitas, que uma mesma mensagem pode afetar de forma positiva ou negativa indivíduos diferentes, que o erro é sempre possível no mundo humano, que os conflitos são inerentes aos inter-relacionamentos porque todos possuem suas incompatibilidades.

O ideal se choca com o real. O racional às vezes é importante para nos dar um certo sentido e direcionamento. Mas, se nestas páginas não tivessem reflexões, sendo ela uma tese teórica, crítica-interpretativa, ela seria só mais um trabalho que teria se preocupado com apenas alguns aspectos práticos sobre determinados fenômenos, com resultados provavelmente aceitos por serem rápidos, explicativos, objetivos e operacionais.

Porém, compreendendo que é no subjetivo e no afetivo que a comunicação se co-cria, essa tese trouxe reflexões, para que, cada responsável pela comunicação em organizações, antes de pensar na prática, pense, escute, compreenda, conviva. Porque é a convivência que transforma. Entendendo a micronarrativa do outro que se muda também a própria micronarrativa. A qual pode mudar sempre, e de novo, e novamente, a cada novo recorte de tempo e de espaço, a cada nova situação, a cada novo encontro – bom ou ruim.

Seria, portanto, impossível descrever ou documentar totalmente as infinitas possibilidades de uma comunicação afetar positivamente ou negativamente um indivíduo em uma organização. O objetivo aqui, mais modesto, dentro do possível, foi abrir os olhos dos responsáveis pela comunicação que essas possibilidades complexas, contraditórias e infinitas existem. Foi uma forma de levantar dúvidas sobre sua forma de trabalhar, de tomar decisões, de dialogar, de tentar envolver o outro, de respeitar, caso ainda não tentem compreender a si mesmos e a este outro para os quais se acredita que “fazem a comunicação”. As possibilidades de novas narrativas partem dessa autocrítica e desse entendimento. Ver o que não está adequado e repensar, criar o novo, quantas vezes for preciso, quantas vezes os cenários e os afetos mudarem.

O olhar dos responsáveis de comunicação para uma convivência que transforma deve partir de um diálogo consigo mesmo. Por isso, foram colocadas aqui reflexões sobre as conversas com os gestores de comunicação interna sobre como eles se sentem fazendo o que fazem em seu dia a dia. As respostas, muitas vezes, refletem que eles deixam de lado seus valores, crenças e desejos, para seguir um modelo não efetivo de relacionamento e comunicação. O que estão desenvolvendo contribui para que eles se transformem em versões melhores de si mesmos e que auxiliem para que os outros para os quais comunicam também sejam versões melhores para si e para o planeta? Porque a impressão que fica, é que as faltas, as insatisfações e as fraquezas partem em muitos casos da falta de questionamentos. Reflexões sobre os sentidos do que se faz e do porque se faz e sobre a gestão do seu próprio potencial e das suas próprias virtudes.

Só a partir deste diálogo consigo mesmo, será possível depois um diálogo com o outro. Vale lembrar, que as organizações e suas tarefas não têm vida própria. Elas são aquilo que delas fazem as pessoas que ali circulam. Sua realidade narrativa é formada por elas, sua cultura é formada por elas, seu clima é formado por elas. Motivo pelo qual essa permuta relacional de transformação possibilitada pelos diálogos deve ser a essência das empresas e instituições, pelas quais podem ser despertados os valores e os

limites de cada um dos seus indivíduos. Não é assim razoável desconsiderar ou mesmo tratar com indiferença a vida emocional nesse ambiente, a fim de que não se alimente ainda mais a ação mecânica e destituída da importância dos afetos, seus estímulos e consequências.

Quando objetiva-se mais a humanização e menos a institucionalização, deixa-se de apenas se submeter a papéis representativos, rótulos e cargos que priorizam e privilegiam o controle, o racional, o paradoxal, o sem sentido e as faltas de reconhecimento, de liberdades e de oportunidades para a inovação, para então, ensinar o respeito, sem crises de artificialismo afetivo, saindo do jejum da indiferença para um regime de urgente transformação. Comunicação por meio da inteligência é informação, mas comunicação por meio do sentimento é transformação.

Quando se fala em humanização, refere-se à contextualização, que é o oferecer aos trabalhadores narrativas afetivas para que eles possam fazer dessas afetividades – positivas ou negativas, a sua transformação. Contextualizar é humanizar. Conectar é humanizar. Quando há a conexão, há a humanização.

Mediante as contextualizações e as discussões, percebe-se que o século XXI precisa ser um tempo focado nas habilidades pessoais, de relacionamentos e de novos sentidos, dilatando os valores humanos em contraposição ao século XX, que foi o período das habilidades técnicas, racionais, objetivas e mecanicistas.

E aos comunicadores, bem como aos líderes e influenciadores comunicadores, que circulam no ambiente da organização, caberá cada vez mais o papel de educadores e de motivadores, para auxiliar as pessoas a aprender a ser, aprender a fazer, aprender a conviver e aprender a conhecer. Aprendamos, pois, a refletir. Aprendamos a reinventar as narrativas que adquirimos, transformando-as em saber operante, potencializadoras das mudanças necessárias em direção ao crescimento individual, organizacional e planetário.

Comunicadores, ao ajudarem os líderes e influenciadores do ambiente organizacional a refletirem também sobre estas questões, abrem para a possibilidade deles encontrarem algumas respostas e soluções, ampliando-lhes horizontes, auxiliando-lhes em assessoria mental e afetiva pela promoção de intercâmbios salutares e bem planejados para empreender uma nova atividade no âmbito organizacional, visando o fortalecimento pela formação de uma rede de apoios, de oficinas de ideias. Contrária a visão de um círculo de trabalho em que se predominam o medo, a vergonha e a

distância afetiva, fertilizantes estes para a mentira, a mágoa, a insatisfação, o desengajamento e a falta de sentidos.

É preciso criar uma nova narrativa para que se criem novas realidades, que minimizem as possíveis dores do século XXI. E essa nova narrativa só pode ser refletida e criada por cada indivíduo, a diferença que ele faz em sua própria vida e para a vida dos outros, ao conviver com eles e entendê-los. Por isso, fala-se aqui igualmente, em relação ao campo individual, sendo que cada qual, transformado por essas novas narrativas, poderá passar a reconhecer que humanizar é dar de si e não apenas aguardar as atenções alheias. A transformação deve partir de cada ser afetado por essas novas narrativas.

Esse é o maior conhecimento que se espera ter surgido após esta leitura, a contextualização de um novo saber, que deve partir de cada indivíduo para a transformação da realidade. Uma sabedoria, que, em outras palavras, quer dizer fazer reflexões e ter algumas respostas sobre os caminhos novos a trilhar, para desenvolver seus próprios potenciais humanos na edificação da melhoria da própria vida e daqueles que lhe rodeiam. Uma sabedoria, que é o conhecimento cognitivo, mas que só é possível porque foi absorvido pelo afetivo.

9. REFERÊNCIAS

AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.

ALMEIDA, Ana Luiza de Castro. A construção de sentido sobre “quem somos” e “como somos vistos”. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Editora Difusão, 2008, p.31-51.

AMOSSY, Ruth. Dimension rationnelle et dimension affective de l’ethos. In: RINN, M. (Dir.). **Émotion et discours: l’usage des passion dans la langue**. Paris: Presses Universitaires de Rennes, 2008. p.113-125.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Curso de relações públicas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1977.

ANDRADE, Henrique Santos Perez. **Empatia em relações públicas: uma visão crítica para a área**. 59f. Trabalho de conclusão de curso (graduação em Ciências da Comunicação – Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo), São Paulo, 2017.

ANDRADE, Crislayne; MIRANDA, Vitor. **Gamification e Comunicação Interna: aplicando games no mundo da CI**. Cultura Colaborativa, 4 de abril de 2017. Disponível em: < <https://culturacolaborativa.socialbase.com.br/gamification-e-comunicacao-interna/>>. Acesso em: 16 de jan. de 2019.

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. 16ª ed. São Paulo: Cortez, 2015.

ARENDT, Hannah. **A crise da cultura: sua importância social e política**. IN. Entre o passado e o futuro. Editora Perspectiva. São Paulo, 1972.

ARENDT, Hannah. **Homens em tempos sombrios**. São Paulo: Companhia das Letras, 1987.

ARENDT, Hannah. Trabalho, obra e ação. In: **Cadernos de Ética e Filosofia Política** 7, 2005.

ARISTÓTELES. **Poética**. São Paulo: Ars Poética, 1992.

ARISTÓTELES. **Arte retórica e arte poética**. Rio de Janeiro: Tecnoprint, 1998.

ARNHEIM, R. **Arte & Percepção Visual: uma Psicologia da visão criadora**. 8. ed. São Paulo: Pioneira, 1994.

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

BAKHTIN, Mikhail. **Marxismo e Filosofia da linguagem**. São Paulo: Hucitec, 1981.

BAKHTIN, Mikhail Mikhailovitch. **Estética da Criação Verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BAKHTIN, Mikhail. **Estética da criação verbal**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008, p. 149-177.

BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Khroling (Org.) **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.135-164.

BALDISSERA, Rudimar; SÓLIO, Marlene Branca. Relações Públicas – Processo Histórico e Complexidade. In: **Conexão – Comunicação e Cultura**. Caxias do Sul: [S/ed], 2005.

BAMBINI, Simone. **O corpo como posicionamento de marca na comunicação empresarial**. São Paulo: AnnaBlume, 2016.

BARBOSA, Marialva Carlos. **Fatos e reflexões sobre dois séculos de comunicação no Brasil** - XIII Seminário de Comunicação Banco do Brasil. 2007. Disponível em: <<http://www.bb.com.br/docs/pub/inst/dwn/XIIIseminario.pdf>> Acesso em: 05 mai. 2013.

BARTHES, Roland. Análise Estrutural da Narrativa. **Revista Communications**, n. 8, 1966. Trad. Maria Zélia Barbosa Pinto. Rio de Janeiro: Vozes, 1971.

BARUCO, Erika. Humanização de comunicação deve ser essência, antes de essência. **Revista Meio e Mensagem** de 12 de julho de 2016. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/opiniaao/2016/07/12/humanizacao-da-comunicacao-deve-ser-essencia-antes-de-tendencia.html>. Acesso em 19 de mar. De 2017.

BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e Simulação**. Lisboa: ed. Relógio D"água, 1981.

BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001.

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2004.

BAUMAN, Zygmunt. **A Vida para o consumo**: a transformação das pessoas em mercadoria. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. 1ª ed. Editora 34. São Paulo, 2010.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Os ethos do trabalho – **sobre a insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho**. (Tese de Doutorado). São Paulo, SP, USP, 2006. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/47/47134/tde-11102006-074919/pt-br.php>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.

BENVENISTE, Émile. **Problemas de Linguística Geral II**. Tradução de Eduardo Guimarães *et al.* Campinas: Pontes e Editora da Unicamp, 1989.

BENJAMIN, Walter. **A imagem de Proust**. In: BENJAMIN, Walter. Obras escolhidas. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986a, p.36-49

BENJAMIN, Walter. O narrador: considerações sobre a obra de Nikolai Leskov. In:

BENJAMIN, Walter. **Obras escolhidas**. 2ª.ed. São Paulo: Brasiliense, 1986b, p.197-221.

BENJAMIN, Walter. Magia e técnica, arte e política. Ensaio sobre literatura e história da cultura. **Obras escolhidas**. Vol. 1. 3ª edição. Editora brasileira, 1987.

BENJAMIN, Walter. **A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica**. In: BENJAMIN, Walter. Magia e Técnica: ensaios sobre literatura e história da cultura. Trad. Sergio Paulo Rouanet. São Paulo: Brasiliense, p. 165-196, 1994.

BETTI, Fábio, Comunicação de liderança numa perspectiva multidimensional. In: **Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. CARRAMENHA, Bruno, CAPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane Regina (orgs.). Editora In House, 2015, pp. 159 – 178.

BETTI, Fábio. **A reinvenção da comunicação organizacional na era das redes**. Blog Corall, 2017. Disponível em: < <https://blog.corall.net/a-reinven%C3%A7%C3%A3o-da-comunica%C3%A7%C3%A3o-organizacional-na-era-das-redes-fe0d2f2e776a>>. Acesso em: 29 de dez. de 2018.

BIRDWHISTELL, R.L. **Kinesics and context**: essays on body motion communication. 4.ed. Philadelphia: UPP (University of Pennsylvania Press), 1985.

BOFF, Leonardo. **Saber Cuidar**: ética do humano, compaixão pela terra. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999.

BOFF, Leonardo. **A ausência de uma nova narrativa na Rio+20**. 2012. Disponível em: <<http://www.revistasina.com.br/portal/articulas/item/6083-a-aus%C3%A2ncia-de-uma-nova-narrativa-na-rio%2020>>. Acesso em: 03 jun. 2016.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Trad. de Fernando Tomaz. 6a. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2003.

BOURDIEU, Pierre. **A economia das trocas simbólicas**. 7ª ed. São Paulo: Perspectiva, 2013.

BOURDIEU, Pierre. **Esboço de uma teoria da prática – procedido de três estudos sobre etnologia cabila**. Oeiras: Celta, 2002.

BOUZON, Arlete. Las investigaciones en comunicación de las organizacones: orígenes y fundamentos. **Revista Organicom**, v. 8, n. 14, p. 13-18, 2011.

BOSI, Ecléa. **Memória e Sociedade: Lembranças de Velhos**. 3a ed. São Paulo, Companhia das Letras, 1994.

BRISSON, Luc e PRADEAU, Jean-François. **Vocabulário de Platão**. Ed. Martins Fontes, São Paulo. 1ª ed. 2010.

BRAGA, José Luiz. **Nem rara, nem ausente**. Revista Matrizes. Ano 4, nº 2, 2011.

BRUM, Eliane. Exaustos-e-correndo-e-dopados. El País, 4 jul. 2016. Disponível em: http://brasil.elpais.com/brasil/2016/07/04/politica/1467642464_246482.html. Acesso em: 15 de ago. de 2017.

BRAGA, José Luiz. **Interação como contexto da Comunicação**. São Paulo: Matrizes, 2012.

BRASIL. Tribunal Regional do Trabalho da 4ª Região. **Recurso Ordinário nº 0000193-13.2014.5.04.0511**. Relator Desembargador Janney Camargo Bina, Quinta Turma, julgado em 15/09/2017a. Disponível em: <<https://www.trt4.jus.br/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

BUSSATO, Cleo. **A arte de contar histórias no século XXI: tradição e ciberespaço**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

CALDAS SILVA, Patrícia dos Santos. Desafio do desenvolvimento humano na gestão das organizações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.203- 217.

CALDEIRA, André. Trabalho, motivação e bem-estar: a busca de um modelo mais sustentável. In: **Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. CARRAMENHA, Bruno, CAPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane Regina (orgs.). Editora In House, 2015, pp. 144 – 158.

CAMPBELL, Joseph. **O herói de mil faces**. 10ª edição. São Paulo: Cultrix, 1997.

CAMPANELLI, Vito. **Web aesthetics: How Digital Media Affect Culture and Society**. Rotterdam: NAI Publishers, 2010.

CANCLINI, Nestor Garcia. **Consumidores e cidadãos – conflitos multiculturais da globalização**. Trad. Mauricio Santana Dias. Rio de Janeiro. Ed. UERJ, 2006.

CÂNDIDO, Antônio. **Vários escritos**. São Paulo. Livraria Duas Cidades, 1995.

CANEVACCI, Máximo. A comunicação entre corpos e metrópoles. **Signos do Consumo**. São Paulo: Revista Eletrônica do Núcleo Interdisciplinar de Estudos da Linguagem Publicitária da USP, v.1, n.1, p.1-15, jan/jul.2009. Disponível em http://www.usp.br/signosdoconsumo/artigos/artigo01_comunicacao_entre_corpos_metr_opoles.pdf. Acesso em: 15 jul.2013.

CANDAU, Joël. **Memória e Identidade**. Trad. Maria Leticia Ferreira. São Paulo: Contexto, 2011.

CAPELLANO, Thatiana. A incoerência de uma cultura organizacional sólida para empregados líquidos. In: **Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. CARRAMENHA, Bruno, CAPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane Regina (orgs.). Editora In House, 2015, pp. 25 – 48.

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

CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade**. Rio de Janeiro: Zahar, 2003.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y poder**. Madrid: Alianza Editorial, 2009, p.33-85.

CASTRO, Mary García. Estranhamentos e identidades. Direitos humanos, cidadania e o sujeito migrante – representações em textos diversos. **Revista Brasileira de Estudos de População**. Belo Horizonte. v. 22, n. 1, p. 5-28, jan.-jun. 2005. Disponível em: <https://www.anpocs.com/index.php/papers-28-encontro/st-5/st17-5/4032-mcastro-estranhamentos/file>. Acesso em: 28 de junho de 2018.

CAUSE. **O fluxo das causas – os desafios da comunicação de causas sociais depois da revolução digital**. 2016. Disponível em: <<http://www.arapyau.org.br/blog/wp-content/uploads/2016/05/o-fluxo-das-causas.pdf>>. Acesso em: 22 de set. de 2017

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In.: TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. Tradução e adaptação de Arakey Martins Rodrigues – 3ª ed – 10 reimpr. São Paulo, Atlas: 2007. pp. 21-45

CHARAUDEAU, Patrick. A patemização na televisão como estratégia de autenticidade. In: MENDES E; MACHADO, I. **As emoções no discurso**. Campinas, São Paulo: Mercado de letras, 2010.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à filosofia**. São Paulo: Ática, 1999.

COGO, Denise. A comunicação cidadã sob o enfoque do transnacional. **Intercom – Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**. São Paulo, v. 33, nº 1, jan.-abr. 2010. Disponível em: <http://portcom.intercom.org.br/revistas/index.php/revistaintercom/article/view/148/141>. Acesso: 5 de jul. de 2018.

COGO, Rodrigo. **Da memória ao storytelling: em busca de novas narrativas organizacionais**. (Dissertação de mestrado). São Paulo, SP, USP, 2012a. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php>>. Acesso em: 17 jun. 2013.

COGO, Rodrigo. **Por que contar histórias está tão na moda?** 2012b Disponível em: http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=644&ID_COLUNISTA=18. Acesso em: 15 nov. de 2015.

COGO, Rodrigo. **Storytelling**: as narrativas da memória na estratégia da comunicação. São Paulo: Aberje, 2016.

CONTRERA, Malena Segura; BAITELLO Jr., Norval. A dissolução do outro na Comunicação Contemporânea. **Revista Matrizes**. São Paulo. Ano 4, nº 1, p. 101-111. jul./dez. 2010.

CORTINA, Adela. **Cidadãos do mundo: para uma teoria da cidadania**. São Paulo: Loyola, 2005.

CURVELLO, João José Azevedo. Um olhar comunicacional sobre a autonomia e a interdependência nas relações de trabalho. In: KUNSCH, Margarida M. Khroling (Org.) **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.91-106.

CURY, Vânia Bueno. **Mais virtudes na balança**. Revista Melhor Gestão de Pessoas. Edição 341 de abril de 2016. Disponível em: <https://revistamelhor.com.br/mais-virtudes-na-balanca/>. Acesso em: 27 de dez. De 2018.

DAMANTE, Nara. Conhece-te a ti mesmo. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje. n.52, p.28-35. 3.trim. 2004.

DA MATTA, Roberto. O ofício de etnólogo, ou Como Ter Anthropological Blues. **Revista Antropologia do Boletim do Museu Nacional**, nº 27, maio de 1978. Nova Série, Rio de Janeiro, 1978.

DANIELS, Tom D.; SPIKER Barry; PAPA, Michael. **Perspectives on organizational communication**. 4ª Ed. Dubuque: Brown & Benchmark, 1997, p. 2-19.

D'ALMEIDA, Nicole. Os Organizações entre Relatos e Mídias. In: **Comunicação e Sociedad**, vol. 31, nº52, Sao Paulo, 2009, p.7-50.

D'ASSUNÇÃO BARROS, José. Paul Ricoeur: a construção da narrativa histórica. **Revista Lusíada. História**, v.2., n.8, 2011.

DAVENPORT, Thomas H.; BECK, Jonh C. **A Economia da Atenção**: Compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DELEUZE, Gilles. **Prousy e os signos**. Trad. Antonio Carlos Piquet e Roberto Machado. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. **Rizoma: introducción**. México: Premia, 1983.

DELGADO, José M. R. **Emoções**. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 1971.

DENNING, Stephen. **O poder das narrativas nas organizações**: o guia para líderes sobre o uso da técnica de narrativas. Trad. Ricardo Vieira. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

DI BIASE, Francisco; ROCHA, Márcio Sérgio F. **Caminhos do sucesso**: a conspiração holística e transpessoal do terceiro milênio. Espiritualidade na vida, excelência nas pessoas, revolução nas empresas. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

DOMINGOS, Adenil Alfeu. Storytelling e Mídia: a narração de histórias construindo o poder político. In: **Encontro da União Latina de Economia Política da Informação, da Comunicação e da Cultura**, II, 2008, Bauru, SP. Digitalização e Sociedade. Bauru, SP: Unesp, 2008. Disponível em: <http://www.faac.unesp.br/pesquisa/lecotec/eventos/ulepicc2008/anais/2008_Ulepicc_0392-0409.pdf>. Acesso em: 15 jun. 2013.

DUARTE, Jorge e MONTEIRO, Graça. Potencializando a comunicação nas organizações. In:

KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.333-359.

EISENBERG, Eric; GOODALL Jr., HL. **Organizational Communication Balancing Creativity and Constraint**. 2ª ed. New York: St. Martin's Press, 1995.

ELIADE, Mircea. **Mito e Realidade**. 2ª edição. São Paulo: Perspectiva, 1992.

ELIADE, Mircea. **O sagrado e o profano**: a essência das religiões. 3ª edição. São Paulo: Martins Fontes, 2010.

ESPINOSA, B. Pensamentos Metafísicos. (1963). In: Chauí, M. (org). Espinosa. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979, p.01-40.

EY, Henry, BERNARD, P. & BRISSET, C. **Manual de Psiquiatria**. Rio de Janeiro: Masson, 1998.

FARIAS, Luiz Alberto Beserra de. **Comunicação organizacional e relações públicas** - estudo dialógico entre Brasil e México. 2006. 365f. Tese (Doutorado em Integração da América Latina) - Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, Programa de Integração da América Latina, São Paulo, 2006.

FARRAH, Bruno. Da depressão ao assédio organizacional: efeitos humanos do poder paradoxal nas empresas pós-disciplinares. In: FARRAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

FERNANDÉZ-COLLADO, Carlos. **La comunicación humana en el mundo contemporáneo**. 3ª ed. Cidade do México: McGraw-Hill, 2008.

FERRARI, Pollyana. **Como sair das bolhas**. São Paulo, SP: Editora Armazén da Cutura, 2018.

FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.

FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 93-110.

FIGUEIRÓ, João Augusto. **A Dor**. Folha Explica. 1ª ed. São Paulo, 2000.

FISCHER, Walter. **Human Communication as narration: toward a philosophy of reason, value and action**. Columbia: University of South Carolina Press, 1987.

FLEURY, Teresa. **O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica**. 2012. Disponível em: <
http://www.ufjf.br/angelo_esther/files/2012/10/RH-I-O-DESVENDAR-A-CULTURA-DE-UMA-ORGANIZA%C3%87%C3%83O1.pdf>. Acesso em 10 de ago. de 2016.

FLUSSER, Vilém. **Die Schrift. Hat Schereiben Zukunft?** Göttingen: Immatrix, 1989. (2ª. Ed. Revista). Tradução brasileira: A escrita. Há um futuro para a escrita? São Paulo: Annablume, 2010.

FORT, Mônica Cristine *et al.* Comunicação face a face: o que se vê e o que não se vê no relacionamento interpessoal nas organizações. In: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo F. (Orgs.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 38ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2010.

FRANCO, Marília. **Referências de expressão e linguagem**. Disponível em <<http://www.usp.br/nce/wcp/arq/textos/77.pdf>>. Acesso em: 20 jul. 2012.

FREITAS, Eber. A incrível arte de contar histórias. **Revista Administradores**. Ano 2, n° 20. Paraíba, abril/maio, 2013.

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

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: Identidade, Sedução e Carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

FREITAS, S; GARCIA, M; Comunicação e Paixão nas Organizações. In: **Organicom**. n.9. São Paulo, 2008. Disponível em: <http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index/organicom>. Acesso em 12 de mai de 2017.

FROCHTENGARTEN, Fernando. A memória oral no mundo contemporâneo. **Estudos Avançados**, São Paulo: **Revista do Instituto de Psicologia da USP**, v.19. n.55. p.367-376. set./dez. 2005.

GABRIEL, Yannis. **Story and storytelling in organizations**. 2008. Disponível em: <<http://www.organizational-storytelling.org.uk/research-resources/storytelling-in-organizations>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

GAGETE, Elida e TOTINI, Beth. **Memória empresarial: uma análise da sua evolução**. In: NASSAR, Paulo (org). **Memória de empresa: história e comunicação de mãos dadas, a construir o futuro das organizações**. São Paulo: Aberje, 2004. p. 111-126.

GARDE-HANSEN, Joanne. **Media and Memory**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2011

GATTI, Luciano Ferreira. **O ideal de Baudelaire por Walter Benjamin**. Trans/Form/Ação, (São Paulo), v.31(1), 2008, p.127-142.

GAUDREAU, André; JOST, François. **A narrativa cinematográfica**. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2009.

GAULEJAC, Vicent de. **Gestão como doença social**. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução Ivo Storniolo. Aparecida – SP: Ideias & Letras, 2007.

GENETTE, Gérard. **Discurso da Narrativa**. Lisboa: Vega, s/d. Figuras. São Paulo: Perspectiva, 1972

GIANETTI, Eduardo. **Felicidade**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

GIMENEZ, Gilberto. Notas para uma teoria da comunicação popular. **Cadernos CEAS**. Salvador: CEAS, n. 61, pp. 57-61, maio-jun.1979.

GOLEMAN, Daniel. **Foco**: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso. Rio de janeiro: Objetiva, 2013.

GOFFMAN, Erving. **Behavior in Public Places**. New York: Free Press and London: Collier-Macmillan Ltd., 1963

GOMES, Mayra R. **Repetição e diferença nas reflexões sobre comunicação**. São Paulo: Annablume, 2001.

GOLDSTEIN, Maurício; BETTI, Fábio. **Liderando mudança em rede, uma história real**. 2013. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/liderando-mudanca-em-rede-uma-historia-real/>>. Acesso em: 22 de jan. de 2018.

GONÇALVES, GEAN e MEDINA, Cremilda. **Signo da Relação e os desafios das narrativas jornalísticas sobre as LGBT**. Braz.Journal.res., Brasília, vol. 14, n.1, abr, 2018, pp 56- 77.

GRANT, Adam. **Originals** - how non-conformists move the world. Nova Iorque: Saraiva, 2016.

GRUNIG, James E. Uma teoria geral das Relações Públicas: quadro teórico para o exercício da profissão. In: GRUNIG, James E., FERRARI, Maria Aparecida e FRANÇA, Fabio. **Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos**. Parte 1. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 1ª edição, 2009.

HALBWACHS, Maurice. **A Memória Coletiva**. São Paulo: Ed. Centauro, 2004.

HALL, S. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

HALLYDAY, Maria Tereza. A missão do diretor. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Aberje, n.29, p.32-35, 3.trim. 1998.

HALLIDAY, Maria Tereza. Discurso Organizacional: uma abordagem retórica. In: KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**. V. II. São Paulo: Editora Saraiva, 2009.

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

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus- uma breve história do amanhã**. Tradução Paulo Geiger – 1ª edição – São Paulo. Companhia das Letras, 2016

HARAWAY, Donna. **Saberes Localizados: a questão da ciência para o feminismo e o privilégio da perspectiva parcial**. *Cadernos Pagu*, 1995, pp. 07-41.

HEATH, Robert; TOTH, Elizabeth; WAYMER, Damion. **Rhetorical and critical approaches to public relations**. 2 ed. New York: Routledge; Abingdon, UK, 2008.

HELLER, Agnes. **O cotidiano e a história**. 4.ed. São Paulo: Paz e Terra, 1992.

HERMANN, Nadja. A questão do outro e o diálogo. **Revista Brasileira de Educação**, vol. 19, n. 57, abr/jun. Rio de Janeiro, 2014, pp. 477-493.

HIRIGOYEN, Marie-France. **Assédio moral: a violência perversa do cotidiano**. Tradução de Maria Helena Kuhner. 11ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.

HOLMES, David S. **Psicologia dos Transtornos Mentais**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

HOSTGATOR. **O que são GIFs e como usá-los na estratégia de comunicação da empresa**. 2018. Disponível em: <<https://www.hostgator.com.br/blog/o-que-sao-gifs-e-como-usar/>>. Acesso em: 22 de jan. de 2019.

INOCENCIO, Luana e LOPES, Camila Priscila. **The Zuera Never Ends: interação, compartilhamento e potências virais das imagens meméticas em comentários no**

Facebook. 2014. Disponível em:
<http://portalintercom.org.br/anais/nordeste2014/resumos/R42-1022-2.pdf>. Acesso em:
23 de set. de 2017.

ISER, Wolfgang. Problemas da teoria da literatura atual: o imaginário e os conceitos-chaves da época. Trad. Luiz Costa Lima. In: COSTA LIMA, Luiz. **Teoria da literatura em suas fontes**. 2. ed. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983. Vol II. p. 379

ISER, Wolfgang. O fictício e o imaginário. Trad. Bluma Waddington Vilar. In: ROCHA, João Cezar de Castro (org.) **Teoria da ficção – indagações à obra de Wolfgang Iser**. Rio de Janeiro: EDUERJ, 1999, p. 66.

JAKOBSON, Roman. **Essais de linguistique générale**: les fondations du langage. Tradução N. Ruwet. Paris: Éd. de Minuit, 1963.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. São Paulo: Editora Aleph, 2009.

JOHNSON, Steven. **Cultura da Interface**. Como o computador transforma nossa maneira de criar e comunicar. Rio de Janeiro; Jorge Zahar Ed., 2001.

JOVCHELOVITCH, Sandra; BAUER, Martin. Entrevista narrativa. In: BAUER, Martin; GASKELL, Georje (Ed.). **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 7.ed. Petrópolis: Rio de Janeiro, 2008, p.90-113.

KAGGE, Erling. **Silêncio na era do ruído**. Tradução de Guilherme da Silva Braga. 1ª ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2017.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido & Devagar**; Duas Formas de Pensar. Ed. Objetiva, 2012.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**. São Paulo, Editora Abril, Col. Os Pensadores, 1973.

KARPF, Anne. **Como envelhecer** - the school of life. São Paulo: Objetiva, 2015.

KATZ, Helena. Por uma teoria crítica do corpo. In: **Corpo e moda – por uma compreensão do contemporâneo**. São Paulo: Ana Claudia de Oliveira e Kathia Castilho, 2008, Estação das Letras e cores, p. 69 – 74. Disponível em:

<http://www.helenakatz.pro.br/midia/helenakatz11318521767.pdf>. Acesso 02 de fevereiro de 2018.

KELLEY, Tom. **The Ten Faces of Innovation**: IDEO's Strategies for Defeating the Devil's Advocate and Driving Creativity Throughout Your Organization. New York: Doubleday, 2005.

KELLNER, Douglas. **A cultura da mídia**. Florianópolis: Edusc, 2001.

KERCKHOVE, Derrick de. **A pele da cultura**: Uma Investigação sobre a Nova Realidade Electrónica. Lisboa: Ed. Relógio D'Água, 1997.

KLEBA, Maria Elisabeth e WANDAUSEN, Agueda. **Empoderamento**: processo de fortalecimento dos sujeitos nos espaços de participação social e democratização política. 2009. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/250054278_Empoderamento_processo_de_fortalecimento_dos_sujeitos_nos_espacos_de_participacao_social_e_democratizacao_politica. Acesso em: 28 de set. de 2017.

KNAPP, M.L. **La comunicación no verbal**: el cuerpo y el entorno. Barcelona: Paidós, 1980.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 3ª Ed. São Paulo: Atlas, 1995.

KUHN, Thomas. **A estrutura das revoluções científicas**: 3 ed. São Paulo: Perspectiva, 1982.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Relações Públicas e Modernidade. Novos Paradigmas da Comunicação Organizacional**. São Paulo: Summus, 1997.

KUNSCH, Margarida M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 4ª ed. revisada, atualizada e ampliada. São Paulo: Summus, 2003.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 1. Histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.63-89.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.41-60.

KUUTTI, J. **Designing gamification**. 68 f. Dissertação (Master in Business Administration) – University of Oulu, Oulu, 2013. Disponível em: <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201306061526.pdf>. Acesso em: 29 jan. 2017.

LACAN, J. (1968-1969). **O seminário, livro XVI: De um outro ao outro**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2008.

LAPLANTINE, François. **Aprender Antropologia**. São Paulo: Brasiliense, 2003, pp. 12–13

LARROSA-BONDIA, Jorge. Notas sobre experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, n.19, p.20-28, jan./abr. 2002. Disponível em: http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE19/RBDE19_o4_JORGE_LARROSA_BONDIA.pdf.> Acesso em: 15 de jun. 2012.

LARSEN, Mogens H. Managing the Corporate Story. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens H. (eds.) **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

LE BRETON, David. **Antropologia dos sentidos**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2016.

LE MOS, Else. **A era pós-disciplinar e o ambiente contemporâneo de relações públicas: cosmovisão ampliada da disciplina**. 2017. 193 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2017. Portal de Periódicos CAPES/MEC. Disponível em: <http://www.periodicos.capes.gov.br/>>. Acesso em: 23 fev 2018.

LE MOS; Ana Carolina; SILVA, Nyêdja Cariny Gomes. A função terapêutica da arte de contar histórias. **Intersemiose**. Revista Digital. Ano1, vol.1, n.1, jan/jul de 2012. Disponível em: <http://www.neliufpe.com.br/wp-content/uploads/2012/06/01.pdf>>. Acesso em: 15 de jan. de 2019.

LEVINE, David. **How Modern Work Life May Contribute to depressiona Risk**. U.S.NEWS & World Reposrt. 2018. Disponível em: <https://health.usnews.com/health->

[care/patient-advice/articles/2018-09-14/how-modern-work-life-may-contribute-to-depression-risk>](#). Acesso em: 20 de jan. de 2019.

LÉVY, Pierre. **As tecnologias da inteligência**. Rio de Janeiro: Ed. 34, 1993.

LÉVY, Pierre. **Cibercultura**. São Paulo: Ed. 34, 1999.

LEWIS, Sarah. **O poder do fracasso**. Cunha. Rio de Janeiro: Sextante, 2015.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfosis de la cultura liberal**: ética, medios de comunicación, empresa. Barcelona: Editora Anagrama, 2003.

LIPOVETSKY, Gilles; CHARLES, Sébastien. **Os Tempos Hipermodernos**. São Paulo: Barcarolla, 2004.

LIPP, Marilda, **Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do Stress**. Laboratório de Stress, 2000. Disponível em: <<http://WWW.estresse.com.br/leps.html>>. Acesso em 18 jun. 2015.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. **Pesquisa em comunicação**. 5ª ed. São Paulo: Loyola, 2001.

LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. Mediação e Recepção: algumas conexões teóricas e metodológicas nos estudos latino-americanos de comunicação. In: **Matrizes**. Revista do Programa de pós-Graduação em Ciências da Comunicação da USP. São Paulo: PPGCOM, 2014.

LYOTARD, Jean-François. **A condição pós-moderna**. Lisboa: Gradiva, 1989.

MAFFESOLI, Michel. **Apocalipse**: opinião pública e opinião publicada. Tradução de Andrei Netto e Antoine Bollinger. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MAINGUENEAU, Dominique. **Novas tendências em análise do discurso**. 3ª ed. Campinas. Pontes/UNICAMP. 1989.

MANUCCI, Marcelo. O treinamento das organizações para as contingências em um novo contexto da comunicação corporativa. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. A

comunicação como fator de humanização das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p.41- 60.

MARCHIORI, Marlene. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Tereza Nogueira (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul: Difusão Editora. 2008a, p.170-200.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional:** um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008b.

MARCHIORI, Marlene. As interações entre cultura organizacional e comunicação. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling(Org.). **Comunicação Organizacional.** Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.293-320.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Princípio da razão durante:** por uma teoria do acontecimento em comunicação. São Paulo: Paulus, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Princípio da razão durante:** o conceito de comunicação e a peistemologia metapórica: nova teoria da comunicação III: tomo V. São Paulo: Paulus, 2010.

MARCUSE, Herbert. **Eros e Civilização.** Uma interpretação filosófica do pensamento de Freud. São Paulo. Editora Integral, 1956.

MARTINS, Marcos Vinícius Silva. **O pensamento de Heráclito:** uma aproximação com o pensamento de Parmênides. Disponível em http://repositorio.bce.unb.br/bitstream/10482/2746/1/2007_MarcusViniciusSilvaMartins.PDF. Acesso em 19 jul. 2012.

MARTINS, José de Souza. **Uma Sociologia da Vida Cotidiana.** Editora Contexto. São Paulo, 2014.

MARTINS, Sergio Pinto. **Comentários à CLT.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATTELARD, Armand; MATTELARD, Michele. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Loyola, 1999.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação sem complicação**: como simplificar a prática da comunicação nas empresas. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

MATOS, Gislayne Avelar. **A palavra do contador de histórias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2010.

MATOS, Gislayne Avelar. **Storytelling**: líderes contadores de história. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

MATOS, Olgária. **Vestígios: escritos de filosofia e crítica social**. São Paulo: Palas Athena, 1998.

MAUSS, Marcel. A expressão obrigatória dos sentimentos. In: FIGUEIRA, Sérgio A. **Psicanálise e Ciências Sociais**. Rio de Janeiro: Livraria Francisco Alves, 1980.

MCLUHAN, Marshall. **Os meios de comunicação como extensões do homem**. Trad. Décio Pignatari. São Paulo: Cultrix, 1964.

MENDES, Ana Magnólia; ARAUJO, Luciane Kozicz Reis. **Clínica psicodinâmica do trabalho**: o sujeito em ação. Curitiba: Juruá, 2012.

MIANO, Bárbara. **Comunicação Organizacional e efeitos pathêmicos do discurso - Caso Samarco: um mar de lama ou de emoções?** (Dissertação de mestrado). São Paulo, SP, USP, 2017. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-27092017-114753/es.php>>. Acesso em: 17 jun. 2018.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. 3ª Ed. Lisboa: Instituto Piaget, 2001.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais: investigações em psicologia social**. 7ª edição. São Paulo: Editora Vozes, 2003.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Organizações: vínculos e imagem. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, FGV, a.31, n.3, p.5-11, jul./set. 1991.

MOTTA, Luiz Gonzaga. A Análise Pragmática da Narrativa Jornalística. In: LAGO, Claudia; BENETTI, Márcia (orgs.). **Metodologia de Pesquisa em Jornalismo**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 19-40.

NAÍM, Moisés. **O fim do poder**. São Paulo: Leya Brasil, 2013.

NAISH, John. **Warning: brain overload**. The Times. Londres, 2 jun. 2009.

NASSAR, Paulo. A comunicação organizacional na contemporaneidade. **Revista Novos Olhares**. Edição 17. 1º semestre de 2006a.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Organizacional exige um profissional mestiço**. 2006b. Disponível em:
<http://aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=314&ID_COLUNISTA=28>. Acesso em: 29 de jun. de 2017.

NASSAR, Paulo. **Reputação é Memória**. 2006c. Disponível em;
<<http://terramagazine.terra.com.br/interna/0,,OI1243291-EI6786,00Reputacao+e+Memoria.html>>. Acesso em 7 de janeiro de 2018.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NASSAR, Paulo. A mensagem como centro da rede de relacionamento. In: DI FELICE, Massimo (Org.). **Do público para as redes**: a comunicação digital e as novas formas de participação social. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, p.191-201.

NASSAR, Paulo. História e memória organizacional como interfaces das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações Públicas** – história, teorias e estratégias nas organizações contemporâneas. São Paulo: Saraiva, 2009a, p.291-306.

NASSAR, Paulo. Conceitos e processos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Gestão Estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009b, 63-75.

NASSAR, Paulo. A comunicação organizacional, entre o apolínio e o dionísio. **Revista Organicom**. Ano 6 – Ed. Especial – Números 10/11, 2009c.

NASSAR, Paulo. **Marcas luxuosas criam magia para atrair consumo**. Disponível em: <http://www.observatoriodaimprensa.com.br/artigos.asp?cod=597FDS011> Acesso em 20 set. 2010.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2007.

NASSAR, Paulo. **Relações Públicas na construção da responsabilidade histórica e no resgate da memória institucional das organizações**. 3ª Ed. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2012.

NASSAR, Paulo. Novas narrativas e memória: olhares epistemológicos. In: KUNSCH, Margarida (Org.). **Comunicação Organizacional estratégica – aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus, 2016, p.77-100.

NASSAR, Paulo. Memória Organizacional in: SCHEID, Daiane, MACHADO, Jones, PÉRSIGO, Patrícia Milano (orgs.). **Estrato de Verbetes** – Dicionário de Comunicação Organizacional. Santa Maria: Facos-UFSM, 2018.

NASSAR, Paulo e ALMEIDA, Miguel de. A narrativa nossa de cada dia. **Revista MSG**. 10ª Edição. São Paulo: Lazuli, 2013.

NASSAR, Paulo e FARIAS, Luiz Alberto de. Memória, identidade e s empresas brasileiras: a difícil metamorfose. In: FIGUEIRA, João e PEIXINHO, Ana Teresa (orgs.) **Narrativas mediáticas e comunicação: construção da memória como processo de identidade organizacional**, 2018, p. 331-356.

NASSAR, Paulo, FIGUEIREDO, Rubens. **O que é comunicação empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 1995.

NASSAR, Paulo; COGO, Rodrigo. A História E A Memória Na Comunicação Organizacional: Um Estudo Da Narrativa Da Experiência Para Atratividade Dos Públicos. Revista Animus. **Revista Interamericana de Comunicação Midiática**. v. 10, nº19, 2011.

NASSAR, Paulo; FURLANETTO, Mateus; FIGUEIREDO, Suzel. **A trajetória da Comunicação Organizacional brasileira e o seu perfil atual**. ANAIS ABRAPCORP, 2009. Disponível em <http://www.abrapcorp.org.br/anais2009/pdf/GT2_Nassar.pdf>. Acesso dia 16 jun. 2015.

NETO, Miguel Sanches. **No tempo de uma vida** in Melhores contos de Domingos Pellegrini. 1ª Ed. São Paulo: Editora Global, 2005.

NIETZSCHE, F. **Além do bem e do mal: Prelúdio a uma filosofia do porvir**. Trad. Paulo César de Souza. São Paulo, Comp. das Letras, 2003.

NORA, Pierre. Entre memória e história: a problemática dos lugares. Trad. De Yara Khoury. Projeto História. **Revista do Programa de Estudos Pós-Graduados em História e do departamento de História da PUC-SP**, São Paulo, n.1, dez. 1993, p.7-28.

NÚÑEZ, Antonio. **É melhor contar tudo**: o poder da sedução das histórias no mundo empresarial e pessoal. Trad. Marylene Micgael. São Paulo: Nobel, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling(Org.). **Comunicação Organizacional**. Vol. 2. Linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Editora Saraiva, 2009, p.321-332.

OLIVEIRA, Wanderley Soares de. **Laços de Afeto**. Belo Horizonte: SED, 2002.

ONU BR. **Depressão afeta mais de 300 milhões de pessoas e é doença que mais incapacita pacientes, diz OMS**. Nações Unidas no Brasil, 2017. Disponível em: <<https://nacoesunidas.org/depressao-afeta-mais-de-300-milhoes-de-pessoas-e-e-doenca-que-mais-incapacita-pacientes-diz-oms/>>. Acesso em 15 de ago. De 2018.

PAIM, Isaías. **Curso de psicopatologia**. 11ª Ed. São Paulo: EPU, 1993.

PÊCHEUX, Michel. Análise automática do discurso (AAD-69). In: GADET, Francoise; HAK, Tony. **Por uma análise automática do discurso: uma introdução à obra de M. Pêcheux**. Campinas: Ed. da Unicamp, 1997. p. 61-105.

PENIDO, Laís de Oliveira. **Saúde mental no trabalho** – Um direito humano fundamental no mundo contemporâneo. Brasília a. 48 n. 191 jul./set. 2011. Disponível em:
<https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/242916/000926868.pdf?sequence=1>. Acesso em: 23 de out. de 2017.

PEREIRA, Andéia; VEIGA, Kátia; RAPOSO, Alberto; FUKS, Hugo; DAVID, Viviane; FILIPPO, Denise. **Storytelling imersivo colaborativo**. Time2Play no Second Life, Simpósio Brasileiro de Sistemas Colaborativos, VI, 2009. Fortaleza. Anais. Fortaleza: Ed. IEEE_CS. Out. 2009. P.99-105.

PEREZ, Clotilde. **Mascotes: semiótica da vida imaginária**. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

PÉREZ, Rafael Alberto. **Estratégias de comunicación**. 4ª edición. Barcelona: Eitorial Ariel, 2008 p.577-611

PÉREZ, Rafael Alberto. La Estrategia como campo de estudio ¿Tenemos ya un nuevo paradigma? In: **Revista Mediterránea de Comunicación**. V. 5., 2014. Disponível em: <http://mediterranea-comunicacion.org> Acesso em 02 de ago. De 2017.

PERUZZO, Cicilia M. Krohling. Conceitos de comunicação popular, alternativa e comunitária revisados. **Revista Palabra Clave de la Universidad de La Sabana**. 2008. Disponível em:
<http://palabraclave.unisabana.edu.co/index.php/palabraclave/article/view/1503/1744>. Acesso em: 6 de jul. de 2018.

PIAGET, Jean. **Seis estudos de psicologia**. Rio de Janeiro: Forense, 1969.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

PINK, Daniel H. Drive: **The surprising truth about what motivates us**. Penguin, 2011.

PINTO, Júlio Pimentel. Todos os passados criados pela memória. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LUHL, Sibylle (Orgs.). **Devorando o tempo**: Brasil, o país sem memória. São Paulo: Mandarin, 2001, p.293-300.

PIRES, Eduardo Felipe Weinhardt. Entrevista com Massimo Di Felice. Teccogs: **Revista Digital de Tecnologias Cognitivas**, TIDD | PUC-SP, São Paulo, n. 13, p. 7-19, jan-jun. 2016.

POLISTCHUCK, I.; TRINTA, A. **Teorias da Comunicação**: o pensamento e a prática da Comunicação Social. Rio de Janeiro, Campus, 2003.

POUPINHA, Luis Miguel. Comunicação estratégica: Aplicação das ideias de dramaturgia, tempo e narrativas. In: FIDALGO, Antônio; SERRA, Paulo (Orgs.). **Actas volume IV – Campos da Comunicação**. 2007, p.699-703.

PRADO, Elisa Miranda. **Imagem & Reputação na era da Transparência**: as boas práticas de comunicação a serviço dos líderes. Coleção Grandes Nomes. São Paulo: Aberje, 2013.

PRIEBATSCH, S. **The game layer on top of the world**. TED, Boston, 2010.
Disponível em:
https://www.ted.com/talks/seth_priebatsch_the_game_layer_on_top_of_the_world.
Acesso em: 29 jan. 2017.

PROPP, Vladimir. **Morfologia do Conto**. Lisboa: Vega, 1983.

PROUST, Marcel. **O tempo redescoberto**. Trad. Lúcia Miguel Pereira. 14ª ed. São Paulo: Globo, 2000.

PROUST, Marcel. **A prisioneira**. Trad. Manuel Bandeira e Lourdes Souza de Alencar. 13ª ed. São Paulo: Globo, 2002a

PROUST, Marcel. **No caminho de Swann**: à sombra das moças em flor. Rio de Janeiro: Ediouro, 2002b.

PROVEDEL, Cynthia Sganzerla. Matriz de maturidade em comunicação com empregados: pavimentando a trilha para uma nova comunicação nas organizações. In: **Ensaio sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios**

complexos. CARRAMENHA, Bruno, CAPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane Regina (orgs.). Editora In House, 2015, pp. 240 - 258.

PUTNAM, Linda. Metáforas da comunicação organizacional e o papel das relações públicas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Relações públicas e comunicação organizacional:** campos acadêmicos e aplicados de múltiplas perspectivas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2009. P.43-67.

PUTNAM, Linda.; O'DONNELL-TRUJILLO, Nick j. Organizational communication as cultural performane. **Communication monographs**, n.50, p.126-147, 1983.

RADFAHRER, Luli. Como e por que tirar uma 'selfie'. **E-NOTÍCIAS. PLANETA DIGITAL** em 10/03/2015 na edição 841. Disponível em: <http://goo.gl/DaogHA>. Acesso em: 07.07.2015

RANCIÈRE, Jacques. **A partilha do sensível:** estética e política; tradução de Mônica Costa Netto. São Paulo: EXO experimental prg.; Editora 34, 2ª ed. 2009.

REBOUÇAS, Nádia. A comunicação como agente de transformação do ambiente empresarial. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. **A comunicação como fator de humanização das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 185-202.

REEVE, Johnmarshall. **Motivação e emoção.** Rio de Janeiro: LTC, 2011.

RETTIE, R. **Connectedness, awareness, and social presence.** Artigo apresentado no 6th International Presence Workshop, 2003.

REZENDE, Claudia B.; COELHO, Maria Claudia. **Antropologia das Emoções.** Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

RIBEIRO, Emiliana P. **Micronarrativas como estratégia de comunicação interna.** (Dissertação de mestrado). São Paulo, SP, USP, 2014. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-13112014-112422/pt-br.php>>. Acesso em: 06 de mai. de 2017.

RIBEIRO, Emiliana P.; LEMOS, Fernando C.; MORAES, Fernanda L. Uma aproximação entre comunicação interna e vergonha reflexiva: como possibilidade para refletirmos sobre o assédio moral organizacional. In.: ANDREONI, Renata; GOMES, Luciana B.; FALAVIGNA, Francielle B.; LEMOS, Fernando C.; **(Des)caminhos na comunicação organizacional:** ensaios e pesquisas do Grupo de Estudos em Comunicação Organizacional. Edipuc, Porto Alegre: 2019. No prelo.

RICOEUR, Paul. O eclipse da narrativa. In: **Tempo e Narrativa**. Campinas: Papirus, 1994.

RICOEUR, Paul. **A memória, a história, o esquecimento**. Campinas: Ed. da Unicamp, 2007.

RIEL, Cees. B.M. **Principles of corporate communication**. Hemel Hempstead, Prentice – Hall, 1995.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental, Transformações contemporâneas do desejo**. Editora Estação Liberdade, São Paulo, 1989.

ROLNIK, Suely. Toxicômanos de identidade, subjetividade em tempo de Globalização. In: LINS, Daniel (Org.). **Cultura e Subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Papirus, 1997a. pp 19-24.

ROLNIK, Suely. Uma insólita viagem à subjetividade. Fronteiras com a Ética e a Cultura. In: LINS, Daniel (Org.). **Cultura e Subjetividade: saberes nômades**. Campinas: Papirus, 1997b. pp 25-34.

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

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação não-violenta: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais**. Trd. Mário Vilela. São Paulo: Ágora, 2006.

RUÃO, Teresa. O estado da arte em Comunicação Organizacional.1900 – 2000: um século de investigação. In: FIDALGO, Antônio; SERRA, Paulo (Org.). **Campos da Comunicação**. Actas dos III SOPCOM, IV LUSOCOM e II IBÉRICO. v. IV. Universidade da Beira Interior. Covilhã, 2005.

SALES, Ricardo. **O que são os vieses inconscientes e como eles prejudicam a sua carreira**. Blog Aberje. 2010. Disponível em: < <http://www.aberje.com.br/blogs/post/o-que-sao-os-vieses-inconscientes-e-como-eles-prejudicam-sua-carreira/>>. Acesso em: 8 de out. De 2018.

SALES, Ricardo. **Respeito às diferenças**. Blog Aberje, 2017 Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/respeito-as-diferencas/>>. Acesso em: 8 de out. de 2018.

SANTO AGOSTINHO. **Confissões**. Trad. Arnaldo do Espírito Santo. Lisboa: Imprensa Nacional, 2001.

SANTOS, Larissa. Memória e identidade organizacional: estratégias de legitimação sob a ótica das narrativas organizacionais. In: FIGUEIRA, João e PEIXINHO, Ana Teresa (orgs.). **Narrativas mediáticas e comunicação**: construção da memória como processo de identidade organizacional, 2018, p. 357-396.

SANTOS, Vanice dos. CANDELORO, Rosana J. **Trabalhos acadêmicos – Uma orientação para a pesquisa e normas técnicas**. Porto Alegre: Editora Age, 2006.

SARTRE, Jean-Paul. **Esboço para uma teoria das emoções**. Porto Alegre: L&PM, 2008.

SAUSSURE, Ferdinand de. **Curso de Linguística Geral**. São Paulo: Cultrix, 2006

SCHERER-WARREN, Ilse. **Cidadania sem fronteiras: ações coletivas na era da globalização**. São Paulo: Hucitec, 1999.

SCOTT, Joan. Gênero: uma categoria útil de análise histórica. **Educação & Realidade**, v.20, n. 2, jul/dez. 1995, pp.71-99.

SEAMAN; John T. Jr. e SMITH, George David. História da Empresa é ferramenta de liderança. **Revista Havard Business Review Brasil**. Edição dezembro 2012.

SENADOR, André. **Nomofobia 2.0** e outros excessos na era dos relacionamentos digitais. São Paulo: Aberje, 2018.

SENDIN, Tatiana. Precisamos falar sobre estresse. **Revista Exame**, ed. de 8 de janeiro de 2018. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>>. Acesso em: 23 de jul. de 2018.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. 2ª ed. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

SEN, Amartya. **Desenvolvimento como liberdade**. Trad. Laura Teixeira Motta. São Paulo: Companhia das Letras, 2010.

SHAW, Gordon G. Planning and Communication Using Stories. In: SCHULTZ, Majken; HATCH, Mary Jo; LARSEN, Mogens H. (eds.) **The expressive organization: linking identity, reputation, and the corporate brand**. New York: Oxford University Press, 2000.

SHORT, J.; WILLIAMS, E.; CHRISTIE, B. **The social psychology of telecommunications**. London: John Wiley & Sons, 1976.

SILVA, Maria Tereza Gomes da. **Carreira de presidentes de empresas: a jornada do herói corporativo**. São Paulo, SP, FEA-USP, 2012. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30102012-204158/pt-br.php>. Acesso em: 12 jul. 2013.

SILVA FILHO, João Ferreira da. Memória: mito e narrativa (inter)nacionais. In: LEIBING, Annette; BENNINGHOFF-LÜHL, Sibylle (Orgs.). **Devorando o tempo: Brasil, o país sem memória**. São Paulo: Mandarim, 2001. p.1.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. A síndrome de burnout como consequência do assédio moral no ambiente de trabalho. In: FARRAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

SILVA, L.M.G.da; BRASIL, V.V.; GUIMARÃES, H.C.Q.C.P.; SAVONITTI, B.H.R.A.; SILVA, M.J.P.da. **Comunicação não-verbal: reflexões acerca da linguagem corporal**. Revista latino-americana de enfermagem, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52- 58, agosto 2000.

SILVA, De Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Vol. II; São Paulo: Forense, 1967, p. 526.

SLYWITCH, M.V. **Desenvolvimento psicossocial da criança – abordagem pediátrica e psicológica**. São Paulo: Sarvier, 1988.

SOARES, Noemi Salgado. **Educação transdisciplinar e a arte de aprender**: a pedagogia do autoconhecimento para o desenvolvimento humano. Salvador: Edufba, 2007.

SOARES, Roberto Bassi Ribeiro. A Teoria da Complexidade, segundo Edgar Morin, e suas possíveis aplicações nas organizações empresariais. **Revista Tema**. São Paulo, n° 34, junho 1999, p. 06-21.

SOARES, Paulo Henrique e Del GÁUDIO, Rozália. **Sem megaphone, com smartphone**: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados. São Paulo: Aberje, 2017.

SOBOLL, Lis Andréa. Assédio moral e organizacional na perspectiva psicossocial: critérios obrigatórios e complementares. In: SOBOLL, Lis Andrea Pereira (Org). **Intervenções em assédio moral e organizacional**. São Paulo: LTr, 2017.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis: Vozes, 2007.

SODRÉ, Muniz. **A narração do fato**: notas para uma teoria do acontecimento. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

SOLDATELLI, Jean. **Estudo mostra que migué de funcionários custa R\$12,8 bilhões por ano para empresa**. CBN Madrugada – Entrevista. Retrieved em 3 de março de 2018. Disponível em: <http://cbn.globoradio.globo.com/media/audio/162733/estudo-inedito-mostra-que-counta-do-migue-e-de-r-12.htm>. Acesso em 2 de fev. De 2018.

SOLOMON, Robert. **Emotion**. Britannica Online Encyclopedia. 2015. Disponível em: <https://academic.eb.com/?target=%2Flevels%2Fcollegiate%2Farticle%2Femotion%2F106029>. Acesso em: 21 de abril de 2017.

SOMERS, Margaret. e GIBSON, Gloria. Reclaiming the epistemological ‘other’: narrative and the social constitution of identity. In: C. Calhoun (Ed.). **Social theory and the politics of identity**, 1994, pp. 37-99.

SOUZA, José Eustaquio Oliveira de. **O Gerente Comunicador** – um guia prático da Comunicação Gerencial. São Paulo: Aberje, 2010.

SQUIRE, Corinne. O que é narrativa? **Civitas Revista de Ciências Sociais**. Porto Alegre, v. 14, n. 2, p. 272-284, mai-ago, 2014.

SUNWOLF, J. Era uma vez, para a alma: uma revisão dos efeitos do storytelling nas tradições religiosas. **Comunicação & Educação**. São Paulo: Revista do Curso de Especialização em Gestão da Comunicação da Escola de Comunicações e Artes da USP, a.10, n.3, p.305-325, set./dez. 2005.

TAMAYO, Alvaro. **Impacto dos valores pessoais e organizacionais sobre o comprometimento organizacional**. In: TAMAYO, Alvaro; PORTO, Juliana Barreiros (Org.). *Valores e comportamento nas organizações*. Petrópolis: Vozes, 2005. P.160-186.

THOMPSON, Paul. **A voz do passado**: história oral. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992.

THORNTON, Gail S. O florescimento da comunicação com empregados: a crescente importância da liderança no engajamento. In: **Ensaaios sobre Comunicação com Empregados: múltiplas abordagens para desafios complexos**. CARRAMENHA, Bruno, CAPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane Regina (orgs.). Editora In House, 2015, pp. 129 – 143.

TODOROV, Tzvetan. **Recherches sémantiques**. Paris: Didier and Larousse, 1966.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. 2ª Ed. São Paulo: Record, 1973.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

TRIVINHO, Eugênio. Visibilidade mediática, melancolia do único e violência invisível na cibercultura. **Revista Matrizes**, ano 4, n° 2, 2011.

VELHO, Gilberto. **Individualismo e Cultura**. Rio de Janeiro: Jotge Zahar, 1987.

VELOSO, Amanda Mont'Alvão. Leandro Karnal: ninguém pode ser maduro e equilibrado se não administrar sua solidão. **BBC News Brasil**. Entrevista publicada em 2 de dez. de 2008. Disponível em: <<https://www.bbc.com/portuguese/geral-46391497>>. Acesso em: 02 de jan. de 2019.

VICENTE, Alex. O filósofo que analisa as virtudes do fracasso, de Thomas Edison a Steve Jobs. **Jornal El País**, 4 de jan. de 2018. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/brasil/2018/01/03/cultura/1514978576_244946.html>. Acesso em: 02 de jan. de 2019.

VITOR, E. C.; KORBES, L. M. **A contação de histórias na educação infantil**. Eventos Pedagógicos, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 1-9, 2011.

VON FRANZ, Marie-Louise. **A interpretação dos contos de fada**. São Paulo: Paulinas, 1990.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo**. São Paulo: Cia. Das Letras, 2004.

WEIL, Simone. O desenraizamento operário. In: BOSI, Ecléa. **A condição operária e outros estudos sobre a opressão**. 2ª ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996, p.413-440.

WOLF, Mauro. **Teorias da comunicação de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

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

WORCMAN, Karen. **A história na empresa: identidades e oportunidades**. Museu da Pessoa. Nov. 1999. Disponível em: <http://www.museudapessoa.net/oquee/biblioteca/karen_worcman_a_historia_na_empresa.pdf> Acesso em 23 jun. 2016.

WULF, Christoph. **Homo Pictor**: imaginação, ritual e aprendizado mimético no mundo globalizado. São Paulo: Hedra, 2013.

WURMAN, Richard S. **Ansiedade de Informação: como transformar informação em conhecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Cultura, 1999.

YOUNG, K.S. e ABREU, C.N. (Orgs). **Dependência de internet: manual e guia de avaliação e tratamento**. Porto Alegre: Artmed; 2011.

ZISMAN, Célia Rosenthal. A dignidade da pessoa humana como princípio universal. **Revista de Direito Constitucional e Internacional**. RDCI, Vol. 96, jul-ago de 2016. Disponível em:

<http://www.mpsp.mp.br/portal/page/portal/documentacao_e_divulgacao/doc_bibliotec/a/bibli_servicos_produtos/bibli_boletim/bibli_bol_2006/RDConsInter_n.96.06.PDF>.
Acesso em 3 de jan. de 2019.