



Perspectiva teórica da comunicação compreensiva: um novo olhar interpretativo para a comunicação interna

Theoretical perspective of comprehensive communication:
a new interpretive approach to internal communication

Perspectiva teórica de la comunicación comprensiva:
una nueva perspectiva interpretativa
para la comunicación interna

Cynthia Sganzerla Provedel

- Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero (Facásper)
- Pós-graduada *lato sensu* em Gestão de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP)
- Graduada em Comunicação Social pela Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
- Ao longo de dez anos, trabalhou na área de Comunicação de empresas multinacionais e nacionais de grande e médio porte, tais como Ericsson, Grupo Ultra e Metalfrio
- Atualmente, é responsável pela área de Comunicação Interna em uma das plantas do Grupo Novartis no Brasil.
- E-mail: cyprovedel@hotmail.com



Resumo

Da perspectiva da linha de pensamento teórico da comunicação compreensiva, o medo e os boatos organizacionais encontram espaço fértil para sua interpretação e entendimento. Esse olhar comunicacional pode ainda contribuir para estimular um diálogo compreensivo nas organizações, no qual tanto o medo quanto outras emoções possam se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado e produtividade, respeito às emoções, resultando em relações organizacionais mais humanizadas.

PALAVRAS-CHAVE: EMOÇÕES • MEDO ORGANIZACIONAL • COMUNICAÇÃO INTERNA INFORMAL • BOATOS • COMUNICAÇÃO DIALÓGICA • COMUNICAÇÃO COMPREENSIVA.

Abstract

Under the perspective of comprehensive communication theoretical approach, organizational fear and rumors have plenty of room for interpretation and understanding. This communicational approach may contribute to foster a comprehensive dialogue in organizations, in which fear and other emotions could be expressed, in order to create an organizational scenario where there is greater learning and higher productivity, greater respect for emotions, and that may also result in more humanized organizational relationships.

KEYWORDS: EMOTIONS • ORGANIZATIONAL FEARS • INFORMAL INTERNAL COMMUNICATION • RUMORS • DIALOGIC COMMUNICATION • COMPREHENSIVE COMMUNICATION

Resumen

Desde el punto de vista de la línea de pensamiento teórico de la comunicación comprensiva, el miedo y los rumores organizacionales encuentran espacio fértil para su interpretación y entendimiento. Esta perspectiva comunicacional también puede contribuir para estimular un diálogo comprensivo en las organizaciones, en el que tanto el miedo cuanto otras emociones pueden expresarse con el fin de generar un ambiente organizacional de mayor aprendizaje y productividad, el respeto de las emociones, lo que resulta en relaciones organizacionales más humanizadas.

PALABRAS CLAVES: EMOCIONES • MIEDO ORGANIZACIONAL • COMUNICACIÓN INTERNA INFORMAL • RUMORES • COMUNICACIÓN DIALÓGICA • COMUNICACIÓN COMPREHENSIVA.



No contexto de organizações privadas de grande e médio porte, onde as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, parece ser comum que a emoção do medo esteja cada vez mais latente. Como resultado do rápido desenvolvimento tecnológico, da globalização, de novas políticas econômicas e da competitividade, as empresas buscam se adaptar aos novos paradigmas, aprimorando custos, processos, operações, produtos e serviços e, para isso, promovem mudanças organizacionais internas. Segundo Kay Gilley (1999, p. 19), em sua obra *A alquimia do medo*, essas mudanças podem gerar medo e insegurança. O fato é que, muitas vezes, elas implicam demissões, alterações na estrutura organizacional, ambientes altamente competitivos e novas exigências quanto ao comportamento, à atuação e a maneira de pensar dos funcionários. "O medo pode se instalar e produzir os mais diversos efeitos".

UM OLHAR MULTIDISCIPLINAR AO MEDO: AMPLIANDO O ALCANCE INTERPRETATIVO E COMPREENSIVO

Por meio de uma breve análise multidisciplinar do medo, o presente artigo buscará compreender as características do medo enquanto emoção humana e organizacional, suas possíveis causas, bem como os efeitos que essa emoção – e sua expressão ou não-expressão – podem desencadear principalmente na comunicação interna informal, por meio dos boatos internos nas organizações.

A subjetividade inerente ao medo parece justificar sua problematização do ponto de vista de vários campos do conhecimento. Claudia Barcellos Rezende e Maria Cláudia Coelho (2010, p. 33) explicam que "as emoções, embora situadas no corpo, têm com este uma relação que é permeada sempre por significados culturalmente e historicamente construídos". Dessa maneira, toda a análise do medo se fundamenta, neste artigo, no que é preconizado a seu respeito em outras disciplinas do conhecimento, como a psicologia, a sociologia e a administração.

Outro motivo que nos impulsionou a fazer uma análise multidisciplinar do medo está ligado ao argumento de que este olhar parece ser uma tendência no campo da comunicação, à medida que reflete e reforça os "debates híbridos" da atualidade, os quais, de acordo com Vera França (2001, p. 12, favorecem o "espírito da nossa época que chama aos transbordamentos, à mistura e estimula a diluição dos feudos, das demarcações rígidas de terreno".

Estabelecer esse olhar multidisciplinar em direção ao medo é buscar um aporte teórico que possibilitará sua compreensão, enquanto objeto, de maneira a ampliar o seu entendimento, em toda a sua complexidade. Ao se estabelecer esse olhar, existe a preocupação de apreciar o medo de maneira a interpretar todos os aspectos nele envolvidos, seus entornos, suas causas e seus efeitos.

Essa maneira interpretativa de avaliar o objeto está intrincada com o que se busca na linha teórica da comunicação compreensiva, a qual observa seus objetos muito além do conceito que eles representam. Nessa abordagem, há, segundo Lopes, uma tentativa de "quebra, abertura e transbordamento das disciplinas" estabelecendo, assim, relações "cada vez mais densas" entre os diversos campos do conhecimento, o que constitui o próprio olhar compreensivo em suas características fundamentais (Lopes, 2007, p. 15).



Um medo organizacional fundador: não sobreviver num processo de mudanças

Ao longo da análise multidisciplinar do medo, neste artigo, será possível perceber que todas as suas interpretações, em todos os campos do conhecimento, parecem indicar que, de alguma maneira, todos os medos organizacionais são oriundos de um medo que parece ser o fundador dos demais: o medo de não sobreviver.

Da perspectiva sociológica, Norbert Elias (1993, apud Rezende e Coelho, 2010, p. 34), arrola alguns tipos de medos classificados por ele como “medos modernos”: o temor de perder o emprego, ficar na miséria, a degradação social e a perda de prestígio. Peter Gay (1995, apud Rezende e Coelho, 2010, p. 34), em seu estudo sobre jovens universitários alemães, ainda identificou o “medo de mostrar o medo”.

Kurt Riezler (1944, apud Pereira, 2006, p. 26), em seu estudo sobre a psicologia do medo, apresenta a ideia de que o homem pode manifestar o medo de alguma coisa ou por alguma coisa: medo de uma doença, de perder dinheiro, da desonra, de perder o emprego; ou medo pela sua família ou pelo seu *status* social, sendo que cada tipo de medo possui sua particularidade, natureza distinta e intensidade.

Pensando sob a perspectiva organizacional, é possível interpretar, em linha com o raciocínio de Zygmunt Bauman (2008), que os funcionários de uma organização carregam medos muito peculiares, originados de sua própria subjetividade. Mas, também, podem possuir medos que sejam comuns ao grupo organizacional no qual estão inseridos.

Retornando ao que já foi dito anteriormente, na introdução do artigo, o contexto organizacional de empresas privadas de grande e médio porte, onde as transformações são cada vez mais frequentes e complexas, tais transformações podem implicar que não se saiba ao certo o que irá acontecer, quais modificações, exigências e demandas ganharão importância no cenário organizacional. Não saber ao certo o que irá acontecer significa, de certa forma, estar no escuro. E “na escuridão, tudo pode acontecer, mas não há como dizer o que virá. A escuridão não constitui a causa do perigo, mas é o habitat natural da incerteza – e, portanto, do medo” (Bauman, 2010, p. 9).

A incerteza que se instala em momentos de mudança nas organizações pode também acarretar outros medos: do desconhecido, do incompreensível, do incontrolável.

Tememos o que não podemos controlar. Chamamos essa incapacidade de controle de “incompreensão”; o que chamamos “compreensão” de alguma coisa é nosso *know-how* em lidar com ela (...). Na ausência das ferramentas e das práticas que possibilitam, não é provável que esse conhecimento – essa “compreensão” – possa aparecer. A compreensão nasce da capacidade de manejo. O que não somos capazes de administrar nos é “desconhecido”, o “desconhecido” é assustador. Medo é outro nome que damos à nossa indefensabilidade (Bauman, 2008, p. 125).

Além de abordar o “ser excluído” como um medo decorrente das mudanças, Bauman (2010, p. 205) fala brevemente sobre o possível caráter crônico desse medo:

Como relatou o *New York Times* de 3 de março de 1996, 72% dos norte-americanos acreditam que “os *layoffs* e a perda do emprego neste país provavelmente continuarão indefinidamente”. (...) Ocorre que essa crença é uma daquelas que, dia após dia, encontram amplos motivos de corroboração e poucas razões para dúvida, se é que [haja] alguma. E sustentar essa crença significa ter medo – cronicamente, dia e noite, dia após dia.



O medo do desemprego também aparece na perspectiva da psicologia. Laura Marques Castelhana (2005) defende que o aumento do desemprego e suas consequências potencializam o medo no ambiente de trabalho, contribuindo para a vulnerabilidade e fragilidade do empregado.

Em seus estudos sobre o medo organizacional, Kay Gilley (1999) apresenta um tipo de medo que considera a base para todos os demais medos; o medo de não sobreviver. Ela defende que esse medo central, profundo e latente seria a raiz de todos os medos que os indivíduos dizem sentir. Ou seja, todos os demais medos, quando avaliados de forma aprofundada, teriam como ponto de partida o medo de não sobreviver

Quando retiramos as camadas, percebemos que todos eles têm como base o medo de não sobreviver. O medo de mudar era o medo de não ser capaz de sobreviver no novo ambiente de trabalho. O medo de perder o emprego era o medo de não ser capaz de conseguir outro e não conseguir sobreviver. O medo de perder o controle era o medo de não ser capaz de sobreviver sem ele. O medo de arriscar e tentar algo novo eram o medo de ficar sozinho e não conseguir sobreviver (Gilley, 1999, p. 124).

A autora ainda sugere que expressar com clareza o medo central – o de não sobreviver – possibilitaria que se descortinasse a irracionalidade por trás deste medo e, a partir disso, seria possível se iniciar um diálogo acerca do que significaria sobreviver ao medo sentido.

O medo de assumir o medo e de expressar o medo sentido

Para Gilley (1999), os empregados teriam medo de expressar suas opiniões, seus próprios medos, suas percepções, num processo de autocensura e de intimidação por aqueles que os cercam, defendendo que os empregados teriam medo de expressar o que todos ao seu redor já sabem, mas que não teriam coragem de dizer. E ainda afirma que esse tipo de medo poderia reprimir a expressão de informações importantes em processos de tomada de decisão.

É possível interpretar que o medo de expressar ideias e de falar sobre o próprio medo é algo que produz efeitos e consequências não apenas para as organizações, mas para os indivíduos que dela fazem parte. Podemos imaginar que, à medida que o empregado não encontra espaço nas organizações para falar sobre seus medos, ele automaticamente deixa de assumir aquilo que sente, nega seus temores e acaba se privando da possibilidade de lidar com o medo de uma maneira mais positiva e proveitosa, por meio da tomada de consciência em relação às suas próprias emoções.

Gary Grates (2006, apud Oliveira e Paula, 2008, p. 11) também aborda que os empregados, muitas vezes, adotam uma atitude de defesa, que se exterioriza no silêncio, no cinismo, na não-expressão do que se pensa e sente. Essa atitude seria o reflexo de uma postura de cautela e ceticismo por parte dos empregados, quanto às mudanças e práticas organizacionais, resultante de

sentimentos contraditórios em relação à organização onde trabalham e ao clima organizacional. Sentem orgulho em pertencer a uma organização reconhecida, falam de forma vitoriosa sobre ela, cultivam o sentimento de pertencimento, mas, quando se referem ao cotidiano interno, revelam outro tipo de sentimento.

Em suas análises, Gilley (1999) deflagra ambientes nas empresas que não favorecem a expressão do medo e que, ao contrário, exigem, de forma velada e inconsciente, que os empregados se compartimentalizem e assegurem que suas emoções permaneçam distantes do espaço laboral, reforçando um ambiente de trabalho que mantém os medos encobertos, suprime as reações emocionais, bem como estimula a negação em relação aos sentimentos.



Em muitas empresas, conversar sobre os nossos temores é o mesmo que admitir incompetência. A negação impera. As pessoas aprenderam a manipular as palavras de maneira a enganar a si mesmas e fingir que não tem medo (Gilley, 1999, p. 19).

Sair do processo de negação e partir para um processo de tomada de consciência a respeito do medo, segundo a autora, certamente contribuiria para a compreensão das emoções não apenas sob uma nova perspectiva, um novo olhar ao medo, mas, também, para a possibilidade de aprendizagem organizacional e crescimento individual como resultados nesse processo de conscientização a respeito dos temores organizacionais. A autora ainda defende que os medos podem ser um meio de evidenciar o que é preciso ser levado em consideração, o que necessita ser descortinado.

Evitar a compreensão das emoções de uma forma consciente parece mover os indivíduos a buscarem soluções de curto prazo que amenizem seu desconforto, mas que, ao mesmo tempo, os impedem de entrar em contato com o que Gilley (1999, p. 94) chama de espaço do “não-saber”, onde todas as mudanças têm potencial para ocorrer, “um lugar de ambiguidades, paradoxos e contradições” que, ao ser vivenciado em toda a sua essência, possibilitará que se entre em contato com muitos outros medos.

É possível, assim, interpretar que, a partir do momento em que o medo é trazido à tona e à consciência, dando-se nome a ele, sendo compreendido sob a perspectiva do “não-saber” – ao invés de se buscar respostas paliativas, efêmeras e inconsistentes que apenas atenuariam o medo –, os resultados desse processo poderão redundar em diversos benefícios positivos para a organização e para os empregados.

Em contextos de mudança organizacional, por exemplo, falar sobre o medo pode ter uma importância ainda mais acentuada. Gilley (1999) cita vários exemplos nos quais a expressão do medo, em circunstâncias de mudanças organizacionais latentes, contribuiu não apenas para evitar que a empresa perdesse o controle da gestão nesse tipo de processo, mas também para, a partir da tomada de consciência a respeito do medo, se poderem repensar as formas de trabalhar, de agir diante da crise, possibilitando, assim, a aprendizagem organizacional.

Apenas quando se dispuseram a começar a falar sobre seus medos, inclusive o de que a empresa falisse, e sobre a necessidade de aprender novas maneiras de trabalhar, começaram a descobrir novas formas de aumentar sua eficiência sem gastar mais dinheiro e de cortar custos sem diminuir cargos (Gilley, 1999, p. 21).

Além da aprendizagem organizacional, trazer o medo à tona também possibilitou que, a partir da consciência em relação às suas próprias emoções, os indivíduos, quase que concomitantemente, também passaram a desenvolver “a habilidade de ouvir, aceitar, honrar e respeitar os sentimentos dos outros” (Gilley, 1999, p. 107).

Todas as consequências – em relação à tomada de consciência quanto às emoções que permeiam as organizações – parecem estar contribuindo de maneira significativa para o desempenho das empresas. Segundo Marlene Marchiori (2010), estudos relativos à felicidade nas organizações têm apontado o quanto que os aspectos emocionais de uma organização podem afetar os resultados nas empresas, que, por sua vez, “vêm procurando entender as conexões entre estresse, saúde e bem-estar dos seus funcionários” (Marchiori, 2010, p. 152).

Essa percepção de que trazer a emoção à tona pode ser decisivo para os resultados de uma empresa, é corroborada por Gilley (1999, p. 73), que indica que as empresas conscientes quanto à importância dos aspectos emocionais na organização, num processo de tomada de decisão, tratam “os dados emocionais com tanta seriedade quanto os estudos de mercado, a análise da relação custo-benefício e do retorno de investimento”.



Talvez um dos maiores benefícios de trazer o medo à tona seja a possibilidade de estimular as pessoas a encontrarem um sentido a respeito do medo e ajudá-las a lidar com as ameaças de uma maneira mais verdadeira e produtiva.

Uma das preocupações deste artigo é demonstrar, por meio das análises aqui contidas, que proporcionar espaço para que o subjetivo possa ser compreendido e discutido abertamente é algo possível dentro das organizações e que este movimento não deve ser percebido de forma piegas ou confundido com estímulo à emotividade. Ao contrário, podemos interpretar, com base nas reflexões aqui presentes, que trazer o medo à tona, tomar consciência sobre ele, nomeá-lo, não tem nada a ver com emotividade e, sim, com as inúmeras possibilidades de vantagens para a organização do ponto de vista da produtividade, contribuindo para seus resultados e para o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte. Portanto,

é hora de tirar do armário o medo e propor ideias de como transformar nosso relacionamento com ele, passando de uma posição de rejeição, luta, fuga e repressão para uma posição em que o medo seja compreendido, aceito e respeitado abertamente. (...) Os medos podem ser trazidos à tona e usados para aprendizagem. Esse processo levará à compreensão de como respeitar a emoção sem cair na emotividade (Gilley, 1999, p. 23).

Boato: um efeito do medo de não sobreviver. O medo que se expressa na fala.

Ao longo deste estudo, o contexto de mudanças inerente à contemporaneidade tem se mostrado um fator relevante na geração do medo organizacional. Com os boatos organizacionais, parece não ser diferente. As mudanças provenientes do cenário da atualidade e as mudanças organizacionais também são o ponto de partida para o surgimento de boatos. Segundo Nicholas DiFonzo (2009, p. 21), "com as rápidas variações de mercado hoje em dia, as organizações mudam depressa e com frequência. Os boatos são abundantes nessas situações".

Para o autor, essas mudanças se referem aos mais diversos processos de mudanças estruturais nas organizações: processos de fusão, *downsizing*, demissões, venda, implementação de novos sistemas, processos, produtos e formas de trabalhar, mudança no quadro de funcionários etc. (DiFonzo, 2009, p. 21).

Nessas situações, os boatos especulam a respeito de quem deixará a organização, quem vai liderar novas áreas e processos, quem será demitido. Ou seja, os boatos são abundantes a partir de um contexto no qual as transformações no mercado e no mundo contribuem para que as organizações mudem com agilidade e frequência, e tais mudanças podem impulsionar o surgimento de rumores.

Normalmente, nesses contextos de mudanças, "os boatos alarmistas a respeito da possibilidade de demissões (...) também são bastante frequentes" (DiFonzo, 2006, p. 18) e refletiriam incertezas e ansiedades inerentes ao processo de mudança que, ainda, teriam como consequência diversos efeitos na atitude do empregado, no clima organizacional e na percepção do empregado em relação à organização.

Em situações como essa, os empregados podem ficar propensos a sair de uma divisão que esteja prestes a passar por uma mudança radical, perder a crença e a confiança na organização, ter uma queda em sua produtividade, se sentirem ameaçados e ter a sensação de perda de controle (DiFonzo, 2006, p. 18, 21, 49 e 93).

Isso tudo porque um dos gatilhos que impulsionam os boatos está relacionado à existência de uma ameaça real ou potencial ao bem-estar e à sobrevivência dos indivíduos, como, por exemplo, a possibilidade de perder o emprego, que é algo recorrente em contextos de transformação organizacional, em que "qualquer tipo de mudança pode ser assustador e levar-



nos a situações que não podemos controlar". Nesses contextos, os boatos, conforme dito anteriormente, podem surgir em abundância a fim de ajudar "as pessoas a encontrarem algum sentido em situações confusas" (DiFonzo, 2006, p. 51).

Dessa forma, é possível interpretar que os boatos realmente acabam funcionando como um canal para expressão das emoções, como o medo. Mas o medo organizacional também parece contribuir para impulsionar a formação de boatos, os quais, por sua vez, teriam o poder de influenciar as emoções dos interlocutores de forma geral, incluindo o medo.

Trata-se de um fenômeno que se dá a partir de um contexto de redes de relacionamento, onde há uma ou mais pessoas, existindo uma interação dialógica, ainda que em nível informal, possuindo potencial para contribuir com a construção de sentido nas organizações, uma vez que tem em sua essência o propósito de dar sentido e significado ao contexto no qual o boato surgiu, buscando explicações a respeito dele.

Os boatos talvez sejam uma das poucas tentativas dos empregados de expressar seu medo, ainda que de forma coletiva e informal, buscando explicações para os seus temores, a fim de amenizar sua ansiedade e impulsionar sua ação frente à ameaça iminente. Porém, é preciso que haja espaço nas organizações para um olhar comunicacional apropriado aos boatos e que se considere toda a sua perspectiva intersubjetiva, fenomenológica e complexa. Principalmente, porque, talvez, os boatos realmente sejam uma das poucas tentativas de expressão, ainda que informal, do medo, uma vez que, conforme dito anteriormente, as organizações normalmente não favorecem a expressão do medo. Ao contrário, exigem que os empregados suprimam suas reações emocionais, bem como estimulam a negação em relação aos sentimentos.

Por outro lado, também compreendemos aqui as inúmeras vantagens em trazer o medo à tona, a fim de lidar com ele de forma mais positiva e proveitosa na organização. Nesse sentido, a área de comunicação interna, a partir de uma nova postura comunicacional, poderá lançar um olhar diferenciado em direção aos medos organizacionais, os boatos gerados por eles e, ainda, favorecer espaços nas organizações para que o medo e os boatos possam ser interpretados sob uma perspectiva que enxergue a complexidade desses objetos.

PERSPECTIVA TEÓRICA DA COMUNICAÇÃO COMPREENSIVA: UM NOVO OLHAR INTERPRETATIVO PARA A COMUNICAÇÃO INTERNA

O objetivo central desta análise teórica é compreender de que maneira é possível dar espaço à intersubjetividade dos indivíduos dentro das organizações, partindo da ideia de que compreender e expressar emoções no contexto das organizações pode contribuir para maior qualidade nas relações organizacionais, maior aprendizagem organizacional, um maior respeito às emoções nas organizações, entre outros benefícios.

Nesse cenário, parece ser fundamental adotar uma postura comunicacional que esteja embasada em abordagens que proponham uma linha de pensamento compreensiva na comunicação, em que haja espaço para a subjetividade, os afetos e vínculos entre os indivíduos que dela participam e, assim, possivelmente – por meio dessa perspectiva –, estimular maior harmonia entre os agentes organizacionais.

A linha teórica da comunicação compreensiva possui características que a diferenciam do modelo de pensamento empírico-racionalista que parece reger as teorias que ainda inspiram a prática da comunicação interna nas organizações. Em sua reflexão sobre essa abordagem de pensamento comunicacional, em "Aquém, em e além do conceito", Dimas Antonio Künsch (2009, p. 68) fala sobre os aspectos que a envolvem:



Um pensamento que não exclui, mas junta; que não descarta o que não cabe nos limites de uma disciplina a se fazer doutrina, mas que chama para a conversa e o diálogo; que sabe ver o ser e o não-ser em sua dialogia, a complementaridade dos opostos, a lógica não-lógica do paradoxo. (...) De interações de várias ordens, na desafiante tarefa de compreensão do mundo – e não de explicação, que o tempo não é de pontos finais. Um pensamento dado ao abraço, ao afeto, à cordialidade.

Com base em Edgar Morin (2000), Künsch observa que esse pesquisador acalenta a ideia de que um ponto de vista compreensivo possa e deva se fazer e refazer no diálogo com o diferente, para compreender a própria incompreensão. Escreve Dimas a propósito de Morin:

"(...) se fazer e refazer no diálogo com o diferente e, inclusive, na disposição a se compreender a própria incompreensão", como sugere Morin. "A ética da compreensão", afirma, "é a arte de viver que nos demanda, em primeiro lugar, compreender de modo desinteressado. Demanda grande esforço, pois não pode esperar nenhuma reciprocidade". Vai mais fundo nessa exigência: "A ética da compreensão pede que se compreenda a incompreensão" (2000, p. 99). Sem garantia de sucesso, convém reforçar (Künsch, 2009, p. 65).

Além do aspecto dialógico compreensivo, a abordagem dessa linha de pensamento tem a preocupação de apreciar os objetos com uma ótica voltada à complexidade inerente a ele. Essa maneira de ver o mundo confere a essa perspectiva comunicacional um olhar abrangente capaz de se dar conta de todos os aspectos nele envolvidos, seus entornos, sem a intenção de engessar sua dinâmica própria.

(...) uma visão complexa do universo físico, biológico, antropossocial. (...) uma estratégia-inteligência do sujeito investigador a considerar a complexidade do problema estudado. Incita a distinguir e fazer comunicar em vez de isolar e de disjuntar, a reconhecer os traços singulares, originais, históricos do fenômeno em vez de ligá-los pura e simplesmente a determinações ou leis gerais, a conceber a unidade e multiplicidade de toda a entidade em vez de torná-la heterogênea em categorias separadas ou de homogeneizá-la numa totalidade indistinta (Lopes, 2007, p. 12).

Nessa abordagem, parece não existir uma preocupação de explicar o fenômeno observado em sua totalidade, mas, sim, de compreender sua complexidade, em uma postura de desapego ao conceito, à apreciação e à noção.

A compreensão prefere a noção ao conceito – sem negar o conceito em sua real fertilidade teórico explicativa. Opta por uma razão aberta e fértil que vai de encontro ao racionalismo. Elege a multiperspectividade ou multiangulação no tratamento das questões (Künsch, 2009, p. 65).

Trata-se, então, de uma posição interpretativa cuja abordagem preconiza uma postura comunicacional baseado nas trocas simbólicas, a fim de "abarcas a diversidade da natureza das trocas, em que se fazem presentes os signos representativos ou intelectuais, mas principalmente os poderosos dispositivos do afeto" (Künsch, 2011, p. 32).

Ainda segundo Künsch (2011), é dessa maneira que o poder do afeto pode criar vínculos com a atitude compreensiva, se abrindo para o que Morin (2000) chamou de "um conhecimento de sujeito a sujeito", por meio de "um processo de empatia, de identificação e de projeção. Sempre intersubjetiva, a compreensão pede abertura, simpatia e generosidade".

Por seu olhar compreensivo e por tudo que se propõe, essa abordagem parece dar lugar ao que se busca neste artigo: um olhar comunicacional ao medo e aos boatos onde haja espaço para a sua compreensão, indo além do seu conceito, abrindo espaço para acolher seus aspectos intersubjetivos e fenomenológicos e seu impacto na construção dos sentidos por meio da comunicação organizacional interna.



Luiz Carlos Restrepo (1998, apud Künsch, 2011, p. 40) defende o aspecto humanizador dessa abordagem comunicacional à medida que ela apresenta a ideia de que a humanização entre as pessoas se dá por causa da intimidade como resultado do apelo à ternura que encontra espaço no diálogo compreensivo dessa linha de pensamento. Morin (2000, apud Künsch, 2011, p. 40) corrobora essa visão:

Se soubermos compreender antes de condenar, estaremos no caminho da humanização das relações humanas. Porque, reconhecendo-nos "todos seres frágeis, frágeis, insuficientes, carentes (...), poderemos descobrir que todos necessitamos de mútua compreensão.

Ao estabelecer uma aproximação entre essa maneira de olhar a comunicação e a complexidade dos objetos que nos propusemos analisar, é possível avaliar que os objetos deste estudo parecem se afinar com o olhar comunicacional compreensivo em questão. A compreensão do medo, enquanto objeto multidisciplinar, enquanto afeto, em todo o seu apelo intersubjetivo e fenomenológico, inserido em um contexto comunicacional e organizacional, desafia-nos a encontrar eco teórico nas posturas dialógicas existentes. Mas acredita-se que no olhar comunicacional desta abordagem, o objeto em questão parece encontrar maior acolhimento e compreensão, lembrando que

compreender inclui o processo de empatia, de identificação e até de generosidade para entender que estamos diante de uma esfera que, por tratar do ser humano, não cabe em conceitos fechados, listados, acabados (Carramenha; Cappellano; Mansi, 2013, p. 18).

É sabido que outras referências teóricas que inspiram as práticas comunicacionais nas esferas organizacionais atribuem importância funcional à comunicação enquanto geradora de meios de comunicação, principalmente, e assegurando o cumprimento objetivo estratégico da comunicação que tem na sua razão de ser o alcance dos objetivos financeiros da organização.

Por causa dessas condições inerentes ao contexto organizacional, as organizações parecem desprezar o impacto afetivo e emocional da dinâmica organizacional entre os indivíduos organizacionais, bem como a necessidade de se lançar um olhar compreensivo acerca dos impactos dos medos organizacionais, dos benefícios oriundos de se gerar um espaço dentro das organizações onde o medo possa se expressar e, finalmente, de que maneira tanto a organização quanto os indivíduos que dela fazem parte podem obter maiores benefícios a partir de um olhar comunicacional ao medo.

E surge, então, a reflexão sobre se há espaço legítimo nas organizações para esse tipo de olhar compreensivo em relação à comunicação organizacional interna que inspiraria, portanto, uma prática igualmente compreensiva também da comunicação.

Porém, é importante lembrar que a linha de pensamento da comunicação compreensiva se dá a partir de uma ética que pede que a compreensão se dê de maneira desinteressada, sem esperar nada em troca. Ou seja, podemos interpretar que sua prática nas organizações seria uma aposta no bem-estar dos indivíduos organizacionais e numa postura comunicacional compreensiva que proporcione espaço para um diálogo saudável a respeito do subjetivo. E, ainda, que, a partir da tomada de consciência sobre o medo, seja possível assegurar maior aprendizado organizacional, maior respeito às emoções dentro das organizações e inúmeros outros benefícios para a produtividade da organização e o desenvolvimento dos indivíduos que dela fazem parte.

A comunicação entre os pares, pode-se compreender isso hoje assim, contribui para a saúde do corpo e do espírito, a vitória sobre o medo, a dor e a própria morte, ensinava Epicuro, por volta do ano 300 antes de Cristo (Künsch, 2009, p. 65).



Além da possibilidade de contribuir para o bem estar das pessoas que fazem parte das organizações, é possível, ainda, interpretar que a prática da comunicação interna com abordagem compreensiva seria uma tentativa de recuperar a vivacidade e humanização das relações nas organizações. Considerando como ponto de partida para esse raciocínio, a noção de "consciência participativa" apresentada por Malena Contrera (2007, p. 5), em seus estudos sobre comunicação compreensiva, sugere que

essa consciência (...) leva o homem a buscar uma forma de profunda interação afetiva e psíquica com o mundo com o qual interage. (...). Essa forma de consciência estaria diretamente em oposição a uma consciência não participativa que propõe uma abordagem exclusivamente racional do mundo (quando ainda se pensava que isso fosse possível), na qual o sujeito, no topo antropocêntrico da cadeia evolutiva, vê o mundo de forma objetual e desprovido de vida, de alma.

Nessa linha de raciocínio, a autora defende que, a partir da consciência participativa, da empatia e dos vínculos no processo de comunicação, num processo de "re-encantamento" da comunicação, será possível "trazer vida a uma teoria da comunicação, aproximando-a (ainda que incomodamente) do terreno incerto e incontrolável da alma humana" (Contrera, 2007, p. 11).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Podemos defender, então, que, tendo como contexto para o presente estudo a comunicação interna organizacional e como objeto, o medo e seus efeitos nas organizações, a abordagem da comunicação compreensiva é a linha de pensamento que possibilita olhar o medo e os boatos como objetos multidisciplinares, intersubjetivos e complexos, cuja interpretação e compreensão encontram espaço fértil para seu entendimento nessa perspectiva.

E, ainda, parece existir, a partir deste olhar comunicacional, a possibilidade de promover um diálogo compreensivo nas organizações, permitindo que os aspectos do humano e do subjetivo possam vir à tona e se expressar, a fim de gerar um ambiente organizacional de maior aprendizado, de maior respeito às emoções e que, conseqüentemente, resultará em maior produtividade para as organizacionais e em relações mais humanizadas entre os indivíduos que dela fazem parte.

Um dos principais propósitos deste artigo foi ampliar a visão quanto ao alcance do diálogo compreensivo, demonstrando seu potencial enquanto olhar comunicacional em relação às emoções, a fim de inspirar pesquisadores e profissionais da área de comunicação interna a respeito da aplicação dessa abordagem às práticas e aos desafios da comunicação interna nas organizações. E assim, de alguma forma, este artigo tem, talvez, como sua principal contribuição um incentivo para que os profissionais da área de comunicação interna possam considerar esta abordagem sempre que for necessário lançar um olhar subjetivo às questões humanas e emocionais que permeiam as organizações.

É possível, ainda, concluir que talvez as organizações já estejam, aos poucos, pavimentando seu caminho rumo a uma comunicação dialógica, relacional e criadora de sentidos, onde possa haver espaço e intenção de se lançar um olhar comunicacional compreensivo aos desafios organizacionais da comunicação interna.

Não temos, neste artigo, a intenção de sugerir como a prática comunicacional interna se daria sob uma perspectiva compreensiva, mas podemos, sim, sugerir que, baseando-se nas características da abordagem compreensiva aqui analisadas, é possível imaginar uma comunicação interna plena em vivacidade, voltada ao bem-estar coletivo, buscando o exercício da empatia, a recuperação dos vínculos, permeada por um esforço maior na interpretação de fenômenos organizacionais subjetivos, tais como o medo e os rumores organizacionais.



REFERÊNCIAS

- BAUMAN, Zygmunt. *Medo líquido*. Trad. de Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2008.
- CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. *Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira*. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.
- CASTELHANO, Laura Marques. O medo do desemprego e a(s) nova(s) organizações de trabalho. 2005. *Revista Psicologia & Sociedade*. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v17n1/a03v17n1.pdf>>. Acesso em: dez. 2013.
- _____. Em meio ao desencanto: a comunicação fundada no pensamento mecânico-funcional. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVI, Curitiba, 2007. *Anais...* Curitiba: Universidade Paulista, 2007.
- DIFONZO, Nicholas. *O poder dos boatos: como os rumores se espalham, ditam comportamentos, podem ser administrados e por que acreditamos neles*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- FRANÇA, Vera. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê? In: ENCONTRO ANUAL DA COMPÓS, 9º, Brasília, 2001. *Anais...* Brasília: Compós, 2001.
- GILLEY, Kay. *A alquimia do medo: como acabar com o transe corporativo e criar um futuro de sucesso para sua empresa*. São Paulo: Editora Cultrix, 1999.
- KÜNSCH, Dimas A. Aquém, em e além do conceito: comunicação, epistemologia e compreensão. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVIII, Belo Horizonte, junho de 2009. *Anais...* Belo Horizonte: Compós, 2009.
- _____. Saber, afeto e compreensão: epistemologia da comunicação e dialogia. *Líbero* – revista da Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, v. 14, n. 27, p. 31-42, jun. 2011. Disponível em: <http://www.casperlibero.edu.br/rep_arquivos/2011/06/20/1308597563.pdf>. Acesso em: out. 2012.
- LOPES, Maria Immacolata Vassallo de. Comunicação, disciplinaridade e pensamento complexo. In: ENCONTRO DA COMPÓS, XVI, Curitiba, 2007. *Anais...* Curitiba: Compós, 2007.
- MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão: Revista de Comunicação e Cultura*, Caxias do Sul, UCS, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.
- MORIN, Edgar. *Os sete saberes necessários à educação do futuro*. 2. ed. São Paulo: Cortez; Brasília: Unesco, 2000.
- OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: CONGRESSO ABRAPCORP, Belo Horizonte, abril de 2008. *Anais...* Belo Horizonte: Abrapcorp, 2008.
- PEREIRA, Marcelo Acar. *O medo no contexto organizacional*. 2006. 105 p. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3413/MARcelo.pdf?sequence=1>>. Acesso em: out. 2012.
- REZENDE, Claudia Barcellos; COELHO, Maria Claudia. *Antropologia das emoções*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.

Artigo recebido em 21.08.2013 e aprovado em 23.11.2013.