

NOVAS NARRATIVAS DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: afetividade e respeito à diversidade através de micronarrativas ¹

NEW NARRATIVES AT ORGANIZATIONAL COMMUNICATION: affection and respect to diversity through micronarratives

Emiliana Pomarico Ribeiro ²
Paulo Roberto Nassar de Oliveira ³

Resumo: *o estudo mostra como a compreensão das diversas micronarrativas dos integrantes de uma organização pode gerar oportunidades para se repensar o processo da comunicação interna em novas narrativas, com afetividade e respeito à diversidade.*

Palavras-Chave: *Comunicação Organizacional. Afetividade. Novas Narrativas.*

Introdução

Este artigo é uma reflexão para que se fortaleçam os estudos no campo da Comunicação Organizacional, agregando conceitos sobre o que chamamos de paradigma narrativo da comunicação. A ideia é apontar a necessidade de se pensar em novas narrativas, que estejam de acordo com os novos contextos - sobretudo ao que diz respeito à comunicação interna - refletindo sobre novas políticas e estratégias da comunicação, que levem em consideração às diversidades presentes em uma organização.

Vivemos um novo cenário – pós-moderno, digital e complexo - que reconfigura o processo comunicacional e, conseqüentemente, suas narrativas. Por isso, as organizações precisam consolidar seus compromissos com a sociedade e com seus públicos, inclusive com o interno, entendendo e respeitando as diversidades de seus integrantes, bem como suas multiplicidades de vozes e opiniões.

Dessa maneira, este estudo traz inicialmente uma contextualização sobre a época em que vivemos e o que este cenário afeta na vida das pessoas, que possuem um novo jeito de sentir e de estar neste mundo, o que, conseqüentemente, afeta também a vida das organizações. Ao entender quem é este novo sujeito da atualidade, o estudo chega a

¹ Trabalho apresentado à DTI 9 - Estudos de Comunicação Organizacional do XV Congresso IBERCOM, Faculdade de Ciências Humanas da Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017.

² Doutoranda da ECA-USP, emi.pomarico@gmail.com

³ Professor livre-docente da ECA-USP, paulonassar@usp.br

conclusão sobre a necessidade de se repensar os processos de comunicação para este indivíduo pós-moderno, sobretudo, ao analisar as suas micronarrativas, entendendo suas emoções, subjetividades, opiniões, bem como seus sentimentos em relação a si próprios, aos outros e a este novo cenário, percebendo como a cultura organizacional pode afetar este indivíduo e como ele pode afetar a organização e seus objetivos.

Novos contextos: um novo sentir e estar no mundo

É essencial para quem trabalha com comunicação que, antes de planejar qualquer plano ou ação, entenda o contexto – econômico, mas também histórico, tecnológico, político, religioso, social e cultural – em que a organização se encontra. Segundo Kunsch (2016), é preciso “pensar a comunicação nas organizações em um contexto socioeconômico mais amplo, para chegarmos a uma reflexão mais profunda, mais abrangente do que aquela visão de globalização meramente econômica” (KUSNCH, 2016, p. 39).

A partir dessa assimilação contextual podem ser concebidos os componentes essenciais para as narrativas de uma determinada época, ou melhor, a realidade narrativa desta época (GENETTE, 1972): interpretações, compreensões e construções de significados, baseadas em ritos e rituais e em valores transcendentais e subjetivos - como os sentimentos e os afetos dos sujeitos que vivem e se inter-relacionam em determinado tempo e espaço. Bem como as diversidades de opiniões, crenças e valores. Uma realidade narrativa formada por uma multiplicidade de vozes, por uma grande diversidade de narrativas sobre essa realidade.

Vivemos diferentes contextos, 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 uma sociedade, comunidade ou grupo sobre o que era “certo” e o que era “errado”. Uma realidade narrativa ligada a outras ideias religiosas, culturais, sociais e legais das que existem hoje.

Por isso, ao se pensar as comunicações em organizações, é fundamental situar a sociedade na qual estamos inseridos, o que para Kunsch (2016, p.39) “constitui condição *sine qua non* para análises de contexto, reflexões e planejamento de ações propositivas de intervenção tanto no meio social, político e econômico quanto no mercado da comunicação corporativa”. É preciso entender a realidade narrativa do contexto no qual a organização se encontra para pensar as narrativas da comunicação desta organização.

Mas qual é a realidade narrativa em que vivemos hoje? É uma realidade formada por indivíduos servidos por novas tecnologias e novas maneiras de estar e interagir no mundo. Toados por uma multiplicidade de opções simbólicas, pela abundância e pela automação (PINK, 2007). Com isso, no sistema em que vivemos, as pessoas são intimadas a construir-se como sujeitos autônomos, responsáveis, livres e conscientes e, ao mesmo tempo, repensar-se como objetos submissos, inertes, obedientes, conformes.

O contexto permite a informação em abundância, o conhecimento – construído na troca, no compartilhamento e na discussão de todas as ideias e opiniões – e a expressão: votar, produzir, decidir, falar, participar, jogar e, com isso, produzir palavras e sentidos. A linguagem que antes era “Compro, consumo, gozo”, hoje é “Voto, participo, estou presente, isto diz-me respeito” (BAUDRILLARD, 1981, p. 117).

Para Lipovetsky (2003), isso está ligado a ideia de que há hoje uma maior consciência dos sujeitos pós-modernos 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, a manifestação de suas ideias e personalidades; além da reação desses indivíduos contra as práticas moralmente inaceitáveis como as corrupções nas empresas, transações ilícitas, remunerações injustas e o desrespeito à diversidade.

Para Beck (2010, p.199), estamos em uma “sociedade individualizada”, na qual “o indivíduo precisa aprender, sob pena de um prejuízo irreversível, a reconhecer-se a si mesmo como foco da ação”. Os indivíduos passam a se importar com o “eu primeiro” e, estes fatos justificam tendências que surgem neste tempo digital e pós-moderno como a necessidade que as pessoas sentem em tentar registrar ao máximo todos os momentos de sua vida, em *selfies*, *check-ins*, exposições de suas opiniões, afirmações sobre suas identidades e personalidades e pelo compartilhamento de suas histórias.

Assim, apesar de termos um contexto veloz, ambíguo, efêmero, com excessos de informações, automatizado, em que há muitas vezes o enfraquecimento das experiências, a atenção difusa e, por isso, memórias fragmentadas e superficiais, há também essa procura do “eu”, que tenta entender sobre suas próprias identidades – também fragmentadas (HALL, 2005).

Por isso as redes sociais fazem tanto sucesso entre estes indivíduos, pois elas surgiram exatamente como um espaço que dá voz às diversas opiniões e permite a circulação dos afetos. Há uma procura pelo respeito às suas opiniões e escolhas, um desejo pela escuta sobre

as suas histórias de vida, uma esperança pela empatia sobre seus diversos pontos de vista, uma identificação pelos seus medos e anseios e a espera por um ambiente em que os afetos possam circular. E são estas diversas ideias que forma a realidade narrativa deste contexto em que nos encontramos:

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).

No conceito de Nassar, a palavra e o texto, ou seja, a narrativa, é uma possibilidade de remédio e cura para um mundo doente, porque, por ser veloz, racional, efêmero, obeso de informações e faminto por sentidos, não tem, por muitas vezes, tempo e espaço para as subjetividades, as emoções e os afetos no mundo organizacional. É preciso dar espaço para os debates, entender as diversidades de opiniões, as controvérsias entre as organizações e a sociedade, entre a organização e o momento cultural, entre a organização e o contexto, já que:

não estão separados, de um lado, o contexto mundial, o contexto social, o contexto das instituições e, de outro, a atividade da empresa. Ao contrário, existe uma relação absolutamente íntima, motivo pela qual, se a prática empresarial não assimila o que ocorre no mundo e deixa de contribuir para a transformação do contexto, sua dinâmica chega a um ponto de estancamento (CASTELLS, 2007, p. 56).

Porém, 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 e desejos, e sem enxergar as múltiplas oportunidades para construir e reconstruir o processo da comunicação, para estes novos sujeitos, que possuem uma nova maneira de estar e sentir no mundo.

Não se deixa espaço para o humano, para os afetos, para os sentimentos, e que, por isso, são enfraquecidos os laços sociais, causando a corrosão das lealdades, dos compromissos mútuos e, conseqüentemente, a corrosão do caráter das pessoas, desencantadas

pela falta de magia que se dilui na falta do reconhecimento do indivíduo, da sua subjetividade e da afetividade. E isso faz com que, muitas vezes, no ambiente de trabalho, as pessoas coloquem sua vida emocional, interior, à deriva (SENNETT, 2010, p.19). E isso, prejudica o clima organizacional e o alcance de seus objetivos.

Sendo assim, em um mundo veloz, efêmero, repleto de incertezas, sem referenciais exatos e falta de sentidos, faz com que os indivíduos também ganhem novas características. Em uma realidade fragmentada, mutável, não linear e com uma enorme multiplicidade de vozes, de opiniões e de histórias, há uma transformação sobre o sentir e o estar do sujeito na contemporaneidade. Questões que exigem uma mudança também nas formas de se criar e de receber as comunicações. É preciso pensar, portanto, em novas narrativas da comunicação, para estes novos contextos e novos indivíduos. E, para pensar as novas narrativas, é preciso, antes, compreender também os conceitos de metanarrativas e micronarrativas de uma organização.

Metanarrativas e micronarrativas

Paulo Nassar (2014) apresenta a ideia de que há duas narrativas opostas no âmbito da realidade narrativa das organizações: as metanarrativas e as micronarrativas. Assim, de um lado, há a existência das metanarrativas, as quais se entendem como sendo “a narrativa institucional que busca um relato central, agregador de grande conhecimento, referencial e definitivo sobre determinado tema” (NASSAR, 2014, p. 165), sendo que podem fazer parte destas metanarrativas: as narrativas institucionais da cultura organizacional, os valores do imaginário coletivo, assim como as narrativas sobre as origens e fundadores de uma organização.

Para Bendassolli (2007, p.230), as metanarrativas apresentam os grandes esquemas conceituais e abstratos que visam “ligar as narrativas conceituais e os atores sociais em uma perspectiva histórica ampla”, ou seja, são narrativas que tentam contemplar as grandes narrativas do mundo, suas origens, ligadas aos grandes objetivos da humanidade e às abrangentes explicações sobre todos os acontecimentos mundanos.

E, por outro lado, há as micronarrativas, ou seja, aquelas formadas pelos inúmeros pontos de vista, opiniões e experiências de vida individuais, criadas por todos aqueles que possuem algum tipo de relação e conhecimento sobre a existência daquela organização. São

as micronarrativas, portanto, que podem ou não legitimar as metanarrativas de uma organização. São componentes das micronarrativas: o mistério, o expressar sobre o que é desejado, o que é temido, o que é sentido e compreendido, por cada um daqueles que fazem parte da organização, o que está totalmente coerente com o novo indivíduo do contexto atual apresentado.

Esclarecendo as ideias, as metanarrativas organizacionais referem-se às grandes narrativas mitológicas, aceitáveis e incontestáveis, mas, ao mesmo tempo, abstratas, longínquas e de difícil compreensão em um mundo caótico e dessacralizado (ELIADE, 2010), pós-moderno e fluido (BAUMAN, 2001), além de excessivo, tecnológico, automatizado, racional e abundante (PINK, 2007) como é o contexto em que vivemos hoje.

Porém, através de suas manifestações ritualísticas, como pelas micronarrativas, com o entendimento dos valores simbólicos existentes e manifestados em cada indivíduo, além de uma análise sobre as diversidades de pensamentos, as metanarrativas podem ser legitimadas, compreendendo crenças, valores e convicções das pessoas da organização, suas propostas, metas, visões de mundo e memórias individuais, trazendo significados a essas pessoas que fazem parte do universo organizacional.

Essas ideias condizem com uma necessidade de reformulação no pensamento de modelos de comunicação no contexto em que vivemos, porque, para Nassar (2016) a contemporaneidade traz para a comunicação organizacional o desafio da produção de narrativas que “superem a perda de sentido coletivo e significativo das denominadas metanarrativas, orientadas pelas crenças, pelos valores e pelas tecnologias compartilhadas no âmbito da tradição organizacional” e, nesse novo contexto em que vivemos sociotécnico, sejam valorizadas as micronarrativas, “narrativas com forte sentido individual, ligadas às subjetividades, à afetividade e à busca interior” (NASSAR, 2016, p. 77).

Isso significa que não falamos da exclusão das metanarrativas, mas da importância das micronarrativas para trazer compreensão ao que é o simbólico e o imaginário presente nas metanarrativas. Metanarrativas e micronarrativas precisam ser entendidas, pois as duas formam a realidade narrativa na qual a organização se insere e, ao analisá-las, o comunicador pode entender o contexto daquele momento e fazer suas reflexões e planejamento de ações.

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 esse mundo. Falava-se apenas em

comunicação como ferramenta e técnica e as pessoas eram números dentro de uma organização. Os números precisam ser transformados em nomes, histórias, opiniões e memórias. Em narrativas humanizadoras e afetivas, que possam ser comunicadas e entendidas como as narrativas da experiência, micronarrativas cotidianas dentro de um universo organizacional.

Os modelos de comunicação (paradigmas) precisam ser criticados e repensados de acordo com os novos tempos que vivemos, fluidos e fragmentados e, principalmente onde as diversidades – de opiniões, de escolhas, de estéticas, de gêneros, de idades, de deficiências, de competências, e, principalmente, de sentimentos – devem ser entendidas, valorizadas e respeitadas. Por isso, refletimos a necessidade de um movimento da comunicação chamado Novas Narrativas (NASSAR e RIBEIRO, 2012). Por esse movimento, surgem então novos problemas, novas abordagens, novos objetos de estudo, novas abordagens temáticas, novos conceitos e novas reflexões sobre as políticas e estratégias da comunicação.

O historiador francês Pierre Nora (1993) fala do fim das sociedades-memórias, como todas aquelas grandes instituições que asseguravam e transmitiam valores através apenas das metanarrativas ideológicas, como a Igreja, as escolas, a família ou o Estado. Todas aquelas grandes narrativas que asseguravam a passagem regular do passado para o futuro hoje se enfraquecem perante um mundo caótico, dessacralizado, excessivo, efêmero, diverso e digital. O que vivemos hoje é uma memória que conduz para o tempo indiferenciado dos heróis, das origens e dos mitos, para um tempo que é só história, vestígio e trilha – muitas vezes racionais e não emocionais. Falar em novas narrativas é, sobretudo, falar em afetividade.

Novas narrativas: afetividade e respeito

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

importância para o valor sobre os relacionamentos entre estas diversidades e, principalmente o respeito por elas.

Refletir, sentir, narrar, ter empatia, entender o diverso, respeitar - isso é a humanização, aquilo que só o ser humano pode fazer. Nas palavras de Antônio Cândido, 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 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, competições e estresses em um contexto de velocidades, efemeridades, racionalidades e metas lucrativas.

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).

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 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).

As novas narrativas da organização são, portanto, aquelas que, possibilitadas por estes lugares, por estes ambientes de respeito, de real escuta pelas ideias e opiniões de seus integrantes, formam uma comunicação baseada no afeto, no entendimento da alteridade e na autocrítica sobre a cultura daquela organização. Afeto este, decorrente da valorização constante da dignidade humana, independentemente do jeito do indivíduo ser e estar no mundo.

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).

Quando se fala em uma nova narrativa - afetiva na 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). Por meio dessa narrativa afetiva é capaz

de se explicar origens, personalidades, afetos, 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.

A afetividade, segundo Paim (1993), pode ser caracterizada como a capacidade de experimentar sentimentos e emoções. Isso significa que implicitamente, no conceito de afetividade está a presença de um conteúdo relacional: ser afetivo em relação a nós mesmos, aos outros ou a algum fato ou contexto ambiental. Para que esta experimentação de sentimentos e emoções ocorra, é necessária a compreensão do contexto e das micronarrativas 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.

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 essas micronarrativas dos indivíduos que estão inseridos nas organizações, especialmente como eles as afetam e elas a eles.

Por isso, quando falamos em comunicação, inclusive em comunicação interna, ela 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.

Assim, podemos dizer que a comunicação só ocorre quando a mensagem consegue tocar, afetar e transformar 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, toma 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 restando-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 estas razões que surgem os pensamentos sobre as tentativas destas novas narrativas da comunicação em serem afetivas, ou seja, transformadoras. No caso da comunicação interna em relação à diversidade, ser transformadora em relação a possíveis atitudes preconceituosas e, até mesmo desrespeitosas, em relação a alteridade, mesmo que através de vieses inconscientes, presentes na cultura da organização e de seus integrantes.

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. Pelas novas narrativas, possibilitadas por ambientes em que as pessoas possam trocar seus afetos, elas podem se relacionar, reconhecerem-se e se autoconhecerem como pessoas também diversas.

É pela comunicação afetiva 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).

Através do entendimento das micronarrativas de uma organização, é possível perceber que, todos estão neste contexto excessivo, racional e de difícil definição sobre quem se é realmente - já que as identidades são entendidas como fragmentadas e indefinidas - isso torna todas as pessoas deste contexto diferentes em tão diversos aspectos. Somos todos diversos.

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. Todos somos iguais, pois, como humanos, sentimos todas estas turbulências constantes de ideias e sentimentos. Porém, somos histórias e experiências únicas. Possuímos cada um a nossa dignidade, distinta e insubstituível. Somos também, todos desiguais.

A igualdade consiste assim, em, por sermos todos seres humanos, possuímos nossas particularidades, nossas diferenças e, por isso, igualmente, todos deveriam ter direito exatamente à esta liberdade de ser desigual, de pensar e de se posicionar de modo diverso. 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 comunicação afetiva, fala-se justamente 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). A ação de respeitar é concebida como “tratar com reverência ou acatamento; venerar, honrar” (FERREIRA, 1986, p.1495). Uma comunicação afetiva 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 integrante da organização.

Análises de micronarrativas afetivas

O estudo fez uma pesquisa empírica, sobre a análise de conteúdo de diferentes depoimentos de vida – micronarrativas – de 20 pessoas, de diferentes organizações, cargos, idades, raças, gêneros, estéticas, orientações sexuais, deficiências e potencialidades, buscando

compreender a força e a riqueza de informações que podem existir nesses relatos, de forma que, ao descrever e entender o conteúdo exposto em tais micronarrativas, passa a ser possível refletir como a comunicação interna pode trabalhar de maneira mais efetiva, com respeito pela alteridade.

A ideia da análise de conteúdo, segundo a metodologia categorial de Laurence Bardin (2011) foi compreender a exposição das seguintes ideias:

1) externalização dos sentimentos: a maioria dos entrevistados sentem-se felizes por desenvolvimento de um projeto específico, ou por vínculos e amizades formadas no ambiente de trabalho. Além disso, dizem-se alegres por momentos de reconhecimento por líderes ou colegas. Por outro lado, e em maior frequência, admitem sentir tristeza por, às vezes, sentirem-se diminuídos, desrespeitados e excluídos de um círculo de amizades. O sentimento que mais aparece é o de inferioridade e, houve alguns registros de sensação de impotência.

2) manifestação das subjetividades: o que mais aparece é o desejo de dignidade, de autonomia, de reconhecimento e de se sentir útil. Há nos depoimentos as crenças de que eles podem fazer muitas atividades de maneira diferente, porém, que, por vezes, não são dadas a eles as oportunidades. Quando a pergunta é focada sobre a diversidade na organização, as opiniões que prevalecem podem ser resumidas pela ideia de que cada um possui suas diferenças e que quanto mais diversa a organização, mais humanizada e melhor serão as atividades desenvolvidas por elas, pois terão mais ideias, mais pontos de vistas e mais habilidades e potencialidades.

3) humor: ao narrar suas histórias, todos os depoimentos possuíram a utilização do humor, tanto para contar histórias engraçadas, vivenciadas por eles, ou para trazer leveza e clareza a algum assunto mais crítico, com ironia. Pode-se notar o uso de muitas metáforas para explicar situações.

4) presença mitológica em seus pensamentos: o que mais aparece é o chamado “mito de transformação”, principalmente por integrantes de organizações que já começaram a comunicar o respeito e o reconhecimento como causa, onde é possível notar as mudanças de pensamentos e atitudes que vão surgindo em seus integrantes entre pares e entre líderes e liderados.

5) heroísmo: a maioria diz que não quer ser visto como super-heróis (“nem como inferiores, nem como superiores”), apenas ser respeitado por quem eles realmente são.

6) memórias de detalhes: quanto mais marcante uma experiência, mais detalhes em relação a ela são lembrados. O que mais é narrado com detalhes pelos entrevistados são suas memórias de primeiras experiências (primeira dificuldade em conseguir um emprego, primeira vez que contou a alguém sobre algo mais íntimo do seu ser, primeira briga com algum colega ou superior ou a primeira vez que se sentiu reconhecido por algo que realizou).

7) reconhecimento: A maioria dos entrevistados disseram em suas falas que se enxergam como alguém competente, produtivo e que podem se desenvolver na medida que a organização lhes dá a oportunidade. Há alguns que se sentem motivados e reconhecidos e alguns reconhecem as oportunidades e as condições de trabalhos que lhe foram dadas. Porém, a maioria diz exatamente sobre essas dificuldades e o não reconhecimento de suas competências e habilidades. Vale destacar que houve citações em relação a contratação da deficiência, por exemplo, por conta da cota, e não a contratação do talento da pessoa.

8) senso de pertencimento: neste caso, muitos dizem sobre os vínculos com colegas que se tornam amigos e pertencentes ao ambiente. Mas, por outro lado, houve muitas falas de que os colegas não chamam para o *happy hour*, para a balada e casos até de colegas que não comem na mesma mesa no refeitório. Em relação ao pertencimento de projetos e da própria organização, eles se sentem pertencentes quando há a autonomia e o trabalho em grupo são bem executados pela liderança e pelo grupo designado a realizar tal atividade. Vale ressaltar que alguns disseram não receber o trabalho adequado para a sua habilidade e potencialidade, por isso, acabam, por muitas vezes, sem realizar as tarefas, não se sentindo útil e nem parte daquela organização.

9) disseminação de conhecimento: fica evidente na maioria dos depoimentos de que as empresas precisam de adaptações arquitetônicas e comunicacionais, além de promover a igualdade de oportunidade no trabalho. Há relatos de que, com uma equipe mais diversa, mudou o olhar do colega de trabalho e o gerente aprendeu a ser um líder melhor, a ser mais claro e a dividir melhor as tarefas de cada um, segundo suas habilidades. Há também relatos de que, quanto mais diversa a equipe e com o devido respeito de todos por todos, o clima organizacional melhora e a produtividade e a motivação aumentam. Porém, houve narrativas de que alguns colegas não estão ainda preparados, seja para receber uma pessoa com deficiência, ou que alguns ainda precisam entender que todas as pessoas possuem suas particularidades e diversidades, inclusive ele próprio, e que todos merecem respeito por isso.

10) vulnerabilidades: O que mais apareceu nas micronarrativas foram: preconceitos, sofrimento de discriminação, piadas sem consentimento por superiores ou colegas, fofocas, depressão, assédio moral, exposição por colegas, seguida de pedido de demissão, colegas que evitam os entrevistados, dificuldade para encontrar um emprego e desrespeito.

Conclusões

Ao analisar essas micronarrativas de diferentes integrantes de diversas organizações, nota-se que ainda há muito o que se mudar nos pensamentos e nas ações. Ainda existe muito desrespeito nos ambientes organizacionais. E é preciso falar dele. Falar sobre ele para que as pessoas entendam, afetivamente, e sejam transformadas por este entendimento. Isso é a comunicação, este afeto, esta transformação. É um processo difícil e lento, pois ainda existe muito preconceito neste contexto, mas é preciso mudar. E criar as narrativas certas para essa comunicação é o primeiro passo.

Há também, por outro lado, a crença de que os sujeitos já nascidos nestes contextos nomeados pós-modernos e dos que ainda nascerão nos novos contextos que virão, por possuírem mais informações disponíveis, entenderão também que esta é uma época em que visivelmente é mais diversa do que outrora. Esses jovens se reconhecem como diferentes, querem falar do “eu primeiro” e é um “eu único”, que entende que merece respeito por quem ele é e, por isso também, entende o real significado de respeito pelo outro. O seu novo jeito de sentir e estar no mundo tem intensões de ser reconhecido tal como ele é e de brigar por esta causa, para se ter em um futuro – esperamos que em um futuro breve - uma sociedade mais inclusiva e menos preconceituosa.

As comunicações podem ajudar nessa mudança de pensamentos, e contribuir para que a organização perceba que quanto mais diversos os seus integrantes, e quanto mais respeito tiver por suas dignidades, mais humanizada ela vai ser. E quanto mais humanizada, mais benefícios a si própria e as pessoas que dela fazem parte.

As novas narrativas, portanto, devem ter como base os valores fundamentados na confiança, na solidariedade, na segurança, no antirracismo, no respeito e no humanismo, sem preconceitos, com narrativas que tratem destas questões não em uma dimensão racional e técnica com manuais de comportamentos, mas sim, em uma dimensão mais simbólica, com narrativas que visam à produção de sentido, do aprofundamento das emoções e das

afetividades, em que o real respeito à alteridade seja valorizado e que sejam compreendidas as potencialidades existentes em cada ser único da organização, independentemente de seu jeito de ser e estar neste mundo.

Referências

- 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.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro – São Paulo: Edições 70, 2011.
- BAUDRILLARD, Jean. **Simulacros e Simulação**. Lisboa: ed. Relógio D'água, 1981.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade líquida**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2001, p. 7-63.
- BECK, Ulrich. **Sociedade de risco**: rumo a uma outra modernidade. 1ª ed. Editora 34. São Paulo, 2010.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Insegurança ontológica na experiência atual com o trabalho. Aparecida, SP: Ideias & Letras, 2007.
- BOFF, Leonardo. **A ausência de uma nova narrativa na Rio+20**. Disponível em: http://www.cartamaior.com.br/includes/controller.cfm?cm_conteudo_id=26719 (último acesso em: 07/10/2017).
- CÂNDIDO, Antônio. **Vários escritos**. São Paulo. Livraria Duas Cidades, 1995.
- CASTELLS, Manuel. **A galáxia da internet**: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade. Trad. De Maria Luíz X de A. Borges. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2003.
- 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.
- FERREIRA, Aurélio Buarque de Holanda. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro: Editora Nova Fronteira, 1986.
- GENETTE, Gérard. **Discurso da Narrativa**. Lisboa: Vega, s/d. Figuras. São Paulo: Perspectiva, 1972.
- HALL, Stuart. **A identidade cultural na pós-modernidade**. 10ª edição. Rio de Janeiro: DP&A, 2005.

KANT, Immanuel. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes**. São Paulo, Editora Abril, Col. Os Pensadores, 1973.

KUSCH, Margarida Maria Krohling. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica in KUSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p.37 – 58.

LIPOVETSKY, Gilles. **Metamorfosis de la cultura liberal**: ética, medios de comunicación, empresa. Barcelona: Editora Anagrama, 2003.

MAFFESOLI, Michel. **Apocalipse**: opinião pública e opinião publicada. Tradução de Andrei Netto e Antoine Bollinger. 1ª ed. Porto Alegre: Sulina, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Princípio da Razão Durante**: por uma teoria do acontecimento em comunicação, 2008.

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.

NASSAR, Paulo. O Brasil visto de Fora. In: CAMARGO, Ricardo Zagallo (org.). **Brasil: múltiplas identidades**. São Paulo: Alameda, 2014, p. 165-186.

NASSAR, Paulo. Novas Narrativas e memória: olhares epistemológicos in KUSCH, Margarida Maria Krohling (org.) **Comunicação Organizacional Estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p.77-100.

NASSAR, Paulo e RIBEIRO, Emilian Pomarico. **Novas e Velhas Narrativas**. Revista Eletrônica do Coletivo Estudos de Estética, v.1, p.1-10, 2012. Disponível em: <http://citrus.uspnet.usp.br/estetica/index.php/anteriores/85-revista-8/52-2012-2-art5> (último acesso em: 20/09/2017).

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.

PAIM, Isaías. **Curso de psicopatologia**. 11ª Ed. São Paulo: EPU, 1993.

PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental, transformações contemporâneas do desejo**. Editora Estação Liberdade, São Paulo, 1989.

SALES, Ricardo de. **Respeito às diferenças**. Disponível em: <http://www.aberje.com.br/blogs/post/respeito-as-diferencas/> (último acesso em: 8/10/2017).

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2010.

ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação
XV Congresso IBERCOM, Universidade Católica Portuguesa, Lisboa, 16 a 18 de novembro de 2017

SLYWITCH, M.V. **Desenvolvimento psicossocial da criança** – abordagem pediátrica e psicológica.
São Paulo: Sarvier, 1988.