

Reflexões sobre educar comunicação para as lideranças¹

Fernando Carara LEMOS²

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

RESUMO

Pesquisas de mercado recentes posicionam a comunicação como a principal competência desejada pelas lideranças, resultado de um contexto complexo organizacional, potencializado com a pandemia da COVID-19. Neste cenário, a área de Educação Corporativa está impelida a buscar alternativas para este desafio. Diante desse cenário, este artigo propõe uma reflexão crítica sobre o processo de educar comunicação para lideranças.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; educação corporativa; liderança; estoque de conhecimento.

Em um mundo em constante mutação, a capacidade das organizações se adaptarem rapidamente às novas realidades se tornou um imperativo para a sobrevivência. Nos últimos anos, essa necessidade se intensificou exponencialmente, impulsionada por disrupções como a pandemia da COVID-19, que acelerou a adoção de novos formatos de trabalho, como o remoto e o híbrido, exigindo das organizações uma rápida implementação de soluções tecnológicas que suportassem essa nova realidade.

Essa mudança expôs vulnerabilidades individuais e organizacionais, exigindo uma resposta ágil e eficaz para garantir a continuidade das operações e o bem-estar dos colaboradores. Nesse contexto, a comunicação se tornou a competência mais desejada entre os profissionais, especialmente para as lideranças (Centofanti, 2023). Com base em duas pesquisas de mercado³, Centofanti (2023) destaca a importância da comunicação em duas dimensões: a tecnológica e a relacional. Enquanto a primeira

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 47º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutorando e Mestre em Comunicação Social, na Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS), com orientação da Professora Doutora Cleusa Maria Andrade Scroferneker, Porto Alegre/Brasil, com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES). Integrante do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional-GEACOR/CNPq. Líder em comunicação e marketing no Tecnopuc – Parque Tecnológico da PUCRS (Tecnopuc). ferclemospoa@gmail.com.

³ As pesquisas usadas como referência para a matéria são State of Remote Work 2023, da consultoria inglesa Buffer, e Inteligência Emocional e Saúde Mental no Ambiente de Trabalho 2022, organizado pela The School of Life e Robert Half.

supre a necessidade de dominar os recursos que possibilitam as interações num contexto de trabalho remoto; a segunda atende a necessidade de cultivar relacionamentos saudáveis e qualidade de vida.

A compreensão da comunicação por parte de um líder se manifesta em suas interações – presenciais ou remotas – com os demais membros da organização. Chiavenato (1994), com base em Likert, apresenta dois tipos de papéis para lideranças. Líderes orientados por tarefas tendem a regular suas interações com base nas normas da organização, limitando o espaço para diferentes perspectivas. O uso de ferramentas tecnológicas, nesse contexto, visa principalmente o controle da produtividade, em detrimento das necessidades individuais dos colaboradores, ignorando o potencial dos indivíduos como agentes ativos na comunicação organizacional (Fausto Neto, 2008). Bueno (2014, p. 26) corrobora essa visão ao destacar que a ausência de espaços de diálogo e a pressão por resultados geram um ambiente marcado pelo controle, censura e estresse, intensificando a visão do indivíduo como mero instrumento na engrenagem organizacional.

Em contrapartida, a liderança orientada para pessoas cultiva um estilo de comunicação pautado no diálogo franco e construtivo, no compartilhamento de conhecimento e na escuta ativa. Christofoli (2020) classifica este perfil como liderança sensível, que “viabiliza-se na dimensão do afeto, da afetividade e da espiritualidade, no sentido do reconhecimento do outro, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação” (p. 132).

Este perfil converge com o paradigma relacional da comunicação (OLIVEIRA, 2009), que concebe o ato de comunicar como um processo interativo envolvendo diversos interlocutores. Nesse modelo, a organização assume o papel de um dos atores integrantes dessa dinâmica, configurando-se como um espaço onde coexistem interesses, expectativas e desejos dos diferentes participantes. Essa perspectiva é reforçada por Peruzzolo (2006, p. 44), que define a comunicação como “um ato que se faz no tempo e no espaço, mas cujo sentido está na relação”. Nesse sentido, a comunicação se configura como uma linguagem carregada de afetividade, emoção e fatores físicos, transcendendo a mera transmissão de informações.

Em ambientes organizacionais que acolhem a divergência, a comunicação relacional assume um caráter educativo, promovendo o crescimento individual e coletivo. Marchiori e Bastistella (2015, p. 102) afirmam que “os indivíduos crescem em

função da própria reflexividade que é natural nessa abordagem". Essa transformação exige uma reflexão crítica sobre os processos educacionais de competências comunicacionais nas organizações.

Nesse contexto, os Sistemas de Educação Corporativa⁴ (SECs/EC) assumem um papel crucial. Como defende Éboli (2014, p. 14), "os SECs têm desempenhado um papel estratégico na construção da competitividade empresarial por meio do desenvolvimento das competências humanas de forma atrelada às competências empresariais". A EC representa uma evolução dos tradicionais Centros de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) de Recursos Humanos, que surgiram no contexto industrial com foco na preparação dos empregados para funções específicas, seguindo um modelo de organização do trabalho taylorista-fordista. No entanto, a transição para a sociedade do conhecimento, conforme aponta Gomes (2004), exigiu das organizações a busca por novas possibilidades de capacitação.

Para Colbari (2007), os princípios norteadores⁵ da Educação Corporativa (ÉBOLI, 2005) abrangem a perspectiva da organização em relação com o indivíduo, colocando a educação como um meio para maximização do capital intelectual, desenvolvimento de competências humanas e corporativas, realização de metas e valores da empresa, e formação de senso crítico de cada indivíduo sobre a prática organizacional, buscando transformá-la.

A Educação Corporativa se configura como um campo complexo e multifacetado, marcado pela presença de dualismos que permeiam seus processos e ações (Colbari, 2007), que se manifestam na coexistência de duas matrizes distintas: a comunitarista e a contratualista. A primeira tem como foco central a integração e a socialização dos indivíduos na cultura organizacional⁶. Nessa perspectiva, os programas de EC enfatizam o reforço da identidade e do engajamento com os valores e a missão da empresa, estimulando a cooperação entre as equipes e a legitimidade de lideranças emergentes.

⁴ Para o presente estudo, usaremos as siglas SEC e EC como sinônimos de Educação Corporativa.

⁵ Após uma ampla pesquisa sobre as principais Universidades Corporativas - localizadas no Brasil - de organizações nacionais e multinacionais, Éboli (2005) identificou sete principais norteadores em comum: competitividade, perpetuidade e sustentabilidade, conectividade, disponibilidade, parceria e cidadania.

⁶ Aqui, compreendemos cultura organizacional a partir de Morgan (2000). Para o autor, a cultura "deve ser entendida como um fenômeno ativo e vivo através do qual as pessoas em conjunto criam e recriam os mundos em que vivem" (p. 135).

Por sua vez, a matriz contratualista prioriza o desenvolvimento técnico e o autodesenvolvimento dos colaboradores, alinhando-os às competências organizacionais e ao plano estratégico de negócios. Ela valoriza a diferenciação e a individualização, oferecendo aos indivíduos planos de desenvolvimento profissional que, embora considerem suas aspirações individuais, também se conectam às demandas da organização.

Embora os conceitos e princípios da Educação Corporativa (EC) preguem uma dimensão socializadora no contexto organizacional, a prática revela a persistência de relações individualistas (Colbari, 2007). Temos a compreensão de que essa contradição é consequência de um trabalho moderno caracterizado pela sua curta duração. Neste contexto, “As relações superficiais e os vínculos institucionais breves reforçam o efeito de silo; as pessoas ficam na reserva, não se envolvem com problemas que não lhes dizem respeito diretamente” (SENNET, 2012, p. 18-19).

Ao privilegiar os interesses corporativos no desenvolvimento de competências para as lideranças, a Educação Corporativa tende a relegar a essência da educação a um mero instrumento de treinamento técnico. Essa abordagem instrumental contradiz a visão de Freire (1983), para quem a educação é, antes de tudo, comunicação.

Compreendemos que o sucesso do processo educacional depende significativamente da adoção de uma abordagem relacional na comunicação. Essa perspectiva coloca o indivíduo no cerne do processo, reconhecendo-o como um ser humano complexo, dotado de vontades, desejos e capacidade de reflexão sobre sua própria identidade (Lemos, 2019). A partir dessas reflexões, torna-se claro que há uma necessidade premente de revisão das práticas pedagógicas nos ambientes educativos, proporcionando espaços seguros e propícios para o diálogo, onde cada participante seja respeitado em sua singularidade e histórico de vida.

Além disso, é crucial considerar que a Educação Corporativa deve ir além do treinamento técnico e instrumental, buscando também promover o desenvolvimento humano integral das lideranças. Isso implica não apenas transmitir conhecimentos, mas também cultivar habilidades de comunicação relacional. A abertura para o diálogo e a valorização das experiências individuais não só enriquecem o ambiente organizacional, mas também fortalecem o senso de pertencimento e engajamento dos atores organizacionais.

REFERÊNCIAS

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial, da rádio peão às mídias sociais**. 2014. Editora Metodista, 239 p.

CENTOFANTI, Marcela. (2023, fevereiro). Comunicação é a competência mais desejada nas empresas. Desafio é grande. Você S/A, São Paulo, ano 57, n. 2, p. 48-52. <https://vocerh.abril.com.br/politicasepraticas/comunicacao-e-a-principal-competencia-nas-empresas>

CHRISTOFOLI, Márcia Pillon. **Comunicação e Liderança: em busca da dimensão sensível**. 179p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa**. Sao Paulo: Makron Books, 1992 236p

COLBARI, Antônia. Educação Corporativa e Desenvolvimento Profissional na Dinâmica Sócio-Cultural das Empresas. **Civitas - Revista de Ciências Sociais** [en linea]. 2007, 7(1), 9-34[fecha de Consulta 23 de Julio de 2023]. ISSN: 1519-6089. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=74270102>

ÉBOLI, Marisa. O papel das lideranças no êxito de um sistema de educação corporativa. **RAE - Revista de Administração de Empresas** [en linea]. 2005, 45(4), 118-122[fecha de Consulta 23 de Julio de 2023]. ISSN: 0034-7590. Disponível em: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155116007008>

ÉBOLI, Marisa. **Educação Corporativa: muitos Olhares**. São Paulo: Atlas, 2014.

FAUSTO NETO, Antonio. Comunicação das organizações: da vigilância aos pontos de fuga. In: OLIVEIRA, Ivone de L., SOARES, Ana T. N. Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p.39-63.

FREIRE, Paulo. Extensão ou comunicação? Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1983.

GOMES, Paulo Alcântara. Uma visão estratégica da Educação Corporativa. In.: BAYMA, Fátima (org). **Educação Corporativa: desenvolvendo e gerenciando competências**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004

LEMONS, Fernando Carara Lemos. Dimensões possíveis para uma ressignificação da comunicação interna no contexto organizacional. 116 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2019.

MARCHIORI, Marlene; BASTISTELLA, Morgana Monteiro. Comunicação organizacional transcendendo a comunicação transmissional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). De qual comunicação organizacional estamos falando? Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 95-109.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling Kunsch (Org.). Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectiva. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 321-322.

PERUZZOLO, Adair C. **A comunicação como encontro**. Bauru, SP: Edusc, 2006.

SCHÜTZ, Alfred; LUCKMANN, Thomas. **Estruturas do mundo da vida**. Tradução: Tomas da Costa. Apresentação e revisão: Hermílio Santos. Porto Alegre: EdiPUCRS, 2023.

SENNETT, Richard. **Juntos: Os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012.