

Comunicação e humanização no contexto organizacional: Mercur em busca de um mundo bom para todo mundo¹

Glória Rückert Jungkenn²

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

Prof.^a Dr. Cleusa Maria Andrade Scroferneker³

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

Resumo

O presente artigo tem como objetivos compreender comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização; evidenciar possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional; e, aproximar a teoria e a prática do processo de humanização no contexto organizacional. A Mercur, empresa localizada na cidade de Santa Cruz do Sul/RS, cujo processo de mudança tem como foco o protagonismo das pessoas, a responsabilidade e a relevância social, foi selecionada para a realização da pesquisa. Os nossos achados indicam, mesmo que provisoriamente, o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva no processo de humanização da organização estudada, sobretudo pelo olhar sensível ao outro como diferente e singular, a partir de suas subjetividades, contextos, sentidos e símbolos.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Humanização; Alteridade; Emoções; Empresa Mercur.

Considerações preliminares

Em uma sociedade marcada pela lógica do desempenho (HAN, 2017) e pelos excessos da tecnologia, torna-se fundamental aprofundar os estudos sobre as relações humanas, principalmente na/pela comunicação e comunicação organizacional. As teorias e/ou abordagens que tratam o homem como máquina ainda presentes em organizações, caracterizam-se por visões reducionistas e mecânicas, o que torna imprescindível ir em busca de um outro lugar para esse homem contemporâneo - nas organizações e na sociedade - pelo viés da humanização.

Quando adentramos a dimensão humana em ambientes organizacionais, deparamo-nos com duas vertentes pouco exploradas pela comunicação: alteridade e emoções. As complexas

¹ Trabalho apresentado no Espaço Jovem Pesquisador, na categoria Trabalhos de Conclusão de Curso (monografias), atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Graduada em Relações Públicas pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos. E-mail: glo.gloriarj@gmail.com.

³ Pós-Doutorado em Comunicação e Doutorado em Ciências da Comunicação pela Universidade de São Paulo (USP). Professora Titular da Escola de Comunicação, Artes e Design- Famecos e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul PPGCOM/PUCRS. E-mail: cscrofer@gmail.com/scrofer@puers.br.

relações, teias simbólicas e emaranhados comunicativos presentes nestes ambientes, convivem e (co) habitam com esses fenômenos diariamente (AMORIM, 2017; BALDISSERA, 2010).

O presente artigo, portanto, tem como objetivos compreender comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização; evidenciar possíveis interfaces entre alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional; e, aproximar a teoria e a prática do processo de humanização no contexto organizacional.

Para o desenvolvimento da pesquisa, selecionamos a empresa Mercur, localizada em Santa Cruz do Sul/RS, devido ao processo de mudança que a organização vem se propondo desde 2008. A transformação da Mercur ocorre a partir do protagonismo das pessoas, em detrimento dos resultados, com foco nos relacionamentos e diálogos, com intuito de obter responsabilidade e relevância social.

A partir de revisão bibliográfica sobre os temas basilares da nossa pesquisa, buscamos compreender comunicação e comunicação organizacional pelo viés da humanização, bem como alteridade e emoções nesse contexto. Esse movimento de revisão foi fundamental, tendo em vista o nosso objetivo de aproximar as abordagens teóricas com as práticas da Mercur, sobretudo diante do seu processo de transformação.

Alteridade e emoções na dimensão humana da comunicação organizacional

A comunicação envolve a relação e a questão para/com o outro, o que significa que só faz sentido por meio da existência e do reconhecimento mútuo (WOLTON, 2006, 2011). Sob essa perspectiva, a comunicação não é sinônimo de informação. Contudo, vivemos em um paradoxo no qual a rápida circulação de informações faz parecer que há mais comunicação, o que reforça a ideia da incomunicação/incomunicabilidade (MARCONDES FILHO, 2008; WOLTON, 2011).

Marcondes Filho (2012) acredita que a incomunicabilidade faz parte do ser humano, pois o outro será sempre um mistério. O desafio, dessa forma, continua a ser justamente a questão do outro, já que no processo comunicacional ambos são afetados (FRANÇA, 2010). Nessa concepção, os sujeitos são considerados ativos e seres interpretativos, ganhando destaque no processo comunicacional, sendo que é a partir do outro que pode ‘acontecer’ (grifo nosso) [ou não] a comunicação e a atribuição de sentidos e significados.

Sendo assim, a construção/desconstrução de significados se torna um processo contínuo. Por isso, o processo comunicacional se faz tão incerto, enigmático e ao mesmo tempo

fascinante. Principalmente, porque somos indivíduos simbólicos em um universo dotado de símbolos (CHANLAT, 2012).

Ao (re) pensarmos a comunicação em ambientes organizacionais, percebemos que a noção de organização se concretiza a partir dos vínculos entre/com diferentes sujeitos, bem como conforme os sentidos e significados que esses sujeitos atribuem aos processos organizacionais (BALDISSERA, 2010). As ‘falas’ (grifo nosso) das organizações são (re) significadas continuamente pelos interlocutores. Portanto, ao levar em conta as distintas experiências de cada um, a comunicação nesses ambientes se torna singular e subjetiva (OLIVEIRA; PAULA, 2011).

As organizações são compostas por pessoas que possuem diferentes universos cognitivos (KUNSCH, 2006). Logo, não podemos caracterizar as organizações com base em um viés funcionalista e/ou linear, simplesmente “[...] como entidades que existem apenas para cumprir objetivos ou fins específicos” (ibidem, p. 176). Fórmulas, instrumentos e ferramentas são insuficientes para compreendermos a realidade organizacional e o emaranhado comunicativo que se encontram nas relações entre as organizações com seus públicos.

Ao mesmo tempo que a organização se comporta como agente discursivo e comunicativo (OLIVEIRA; PAULA, 2011), no mais das vezes, ditando normas de condutas e comportamentos aos seus interlocutores, precisa entender que sua hegemonia e seu domínio podem [e são] relativizados e questionados nos discursos não ditos⁴ (ROMAN, 2009). Assim, as organizações são dependentes dos repertórios interpretativos dos diversos grupos que afetam e são afetados por suas ações (OLIVEIRA; PAULA, 2011). Acreditar que podemos prever esses processos é, no mínimo, fantasioso e porque não dizer, pretensioso.

Laloux (2017) desenvolve e analisa uma retrospectiva dos modelos organizacionais do passado e do presente e relaciona cinco paradigmas para explicar as organizações, destacando também cinco tipos de organizações: vermelhas, âmbar, laranjas, verdes e *Teal*. Para o artigo, focamos nas organizações laranjas, as quais, conforme Laloux (2017), valem-se da metáfora da máquina, herdada da ciência reducionista e da era industrial.

No universo das organizações laranjas são utilizados até os dias de hoje, jargões que provém da engenharia, os quais consideram que os “seres humanos são recursos que devem ser cuidadosamente alinhados [...]” (LALOUX, 2017, p. 27). Nesses ambientes até há lugar “[...] para energia, criatividade e inovação. Ao mesmo tempo, a metáfora da máquina indica que essas organizações, embora vibrem com atividade, podem parecer sem vida e sem alma”

⁴ Para Roman (2009, p. 130) os não ditos correspondem “[...] aos enunciados interditados que fazem parte da esfera da repressão”.

(LALOUX, 2017, p. 27). Chamamos a atenção, considerando as concepções de Laloux (2017), que muitas organizações ainda se encontram nesse paradigma atualmente.

A comunicação e a comunicação organizacional não escaparam dos dogmas do cientificismo e do funcionalismo, sendo a comunicação ainda entendida nos contextos organizacionais “[...] apenas como um processo formal de transmissão de informações” (NASSAR, 2010, p. 314) controlado pelo comando organizacional. Assim, o desenvolvimento de culturas comunicacionais e relacionais foi/é afetado.

Sob essa concepção e para entender como se processa a comunicação e a relação dos atores nos ambientes organizacionais, Kunsch (2016) propõe quatro dimensões para comunicação organizacional: a instrumental, a estratégica, a cultural e a humana. A dimensão humana, que norteia o nosso estudo, é por vezes negligenciada, mesmo sendo considerada a mais importante (ibidem). A autora salienta que para analisarmos essa dimensão, é preciso ter em mente a comunicação humana. Quando introduzida no âmbito das organizações, “o fator humano, subjetivo, relacional e contextual constitui um pilar fundamental para qualquer ação comunicativa produtiva duradoura” (ibidem, p. 47).

É necessário, por consequência, contemplar a comunicação a partir de uma visão humanista/humanizadora em uma perspectiva interpretativa e crítica, admitindo a complexidade que se faz presente no processo comunicativo (KUNSCH, 2016). De acordo com Mumby (2010, p. 27), esse processo envolve “[...] superar o sentido de subjetividade fixa de um indivíduo e se abrir à indeterminação de outras pessoas e seus ambientes”. Para ele, qualquer relação que fizermos entre comunicação e humanização, requer a consideração do outro, o qual representa um horizonte de possibilidades divergentes das nossas (ibidem).

Tendo por base esse argumento, discutimos o conceito de alteridade que é estudado por diferentes áreas e trata das “[...] múltiplas formas do ser, do sentir e do pensar humanos, na medida que sempre lhe coube pensar, conhecer e refletir a questão do outro como diferente [...]” (GUSMÃO, 1999, p. 42). Logo, a alteridade é gerada no âmago de uma relação social e a partir de uma diferença (JODELET, 2002). A diferença e a relação se manifestam em referência ao outro, o qual emerge quando é reconhecido, não estando simplesmente pronto.

O outro é fundamental para nossa existência, sendo que através dele desenvolvemos nossa autoconsciência, já que essa não pode ser separada da consciência do outro (CHANLAT, 2010). A alteridade, nesse sentido, reside nos elementos primordiais da vida psíquica e social dos seres humanos (JOVCHELOVITCH, 2002).

Ao considerarmos a questão da relação, recorreremos a Guareschi (2002), o qual compreende que o conceito envolve um ser que necessita de outro e, portanto, que é aberto e

incompleto. Dessa forma, “falar de “relações” é falar de incompletudes, e pensar em algo aberto, em algo que pode ser ampliado ou transformado” (GUARESCHI, 2002, p. 151). À vista disso, é na relação entre o eu e o outro que emerge a formação do simbólico que “[...] envolve construção e cooperação, ao mesmo tempo, que pressupõe, como condição de sua própria existência, o entendimento do sistema de diferenciações e um compromisso para relacionar-se com essas diferenças” (JOVCHELOVITCH, 2002, p. 73-74).

A noção de compromisso e responsabilidade se mostram relevantes para questão da alteridade. Sperber (2009, p. 13) identifica “[...] que existe uma alteridade constitutiva da responsabilidade na relação Eu-Tu”. Por isso, referenciamos Buber (1982), que entende a resposta que proferimos ao outro como responsabilidade. A falta de responsabilidade em relação ao outro é compreendida por Maia, Pacheco e Passos (2016) como indiferença. Essa indiferença é um indício da ausência da relação e de desconhecimento do outro.

Sodré (2006, p. 10), por sua vez, lança um questionamento: “quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa?” e revela que a racionalidade linguística e as muitas lógicas argumentativas da comunicação não dão conta por inteiro da situação enunciativa. Por isso, o autor propõe a compreensão da dimensão sensível e evidencia que o indivíduo se encontra externo aos atos meramente linguísticos e enxerga a relevância do lugar singular do afeto [e da emoção] em detrimento da razão dominante.

Percurso metodológico

A partir do caminho teórico reflexivo realizado, buscamos entender na prática como ocorre o processo de humanização, principalmente sob o aspecto da alteridade e das emoções. Para isso, selecionamos uma organização na qual pudéssemos ‘enxergar’ (grifo nosso), mesmo que parcialmente, nas suas práticas e discursos, aproximações com as abordagens teóricas discutidas.

Por se tratar de uma pesquisa exploratória desenvolvida a partir de levantamentos bibliográfico e documental (GIL, 2008) recorreremos, além do referencial teórico, à obra lançada pela empresa Mercur⁵ (2017) que detalha o caminho que a empresa se propôs a seguir. Além disso, utilizamos materiais disponibilizados na web, como vídeos e demais informações sobre a organização.

⁵ STRUSSMANN, Breno *et al.* Narrativas da Mercur: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

Para entendermos sobre o ‘novo jeito de ser’ (grifo nosso) da Mercur optamos por realizar uma entrevista em profundidade semiestruturada (DUARTE, 2006) com a responsável pela coordenação e gestão do setor de comunicação da empresa. Assim, elaboramos um roteiro com questões-guia composto por dois blocos de perguntas: o primeiro pretendeu conhecer o cenário de mudança da Mercur, relacionando-o com os conceitos abordados na pesquisa. Já o segundo bloco buscou aprofundar esse cenário e conceitos com base nas práticas do processo de mudança da organização.

A entrevista ocorreu no dia 25 de setembro de 2019⁶. A entrevistada atua na Mercur há 13 anos e iniciou na área de marketing. Nos últimos dez anos, trabalha no setor de comunicação e acompanhou desde o início o processo de ‘virada de chave da Mercur’ (grifo nosso) e da constituição de um setor de comunicação.

Aproximações e possíveis diálogos entre teoria e prática: um estudo sobre a Mercur

No dia 11 de junho de 1924, os irmãos Gustavo Hoelzel e Jorge Emílio Hoelzel, juntamente com um empreendedor do setor fumageiro e um médico alemão, constituíram a empresa Mercur na cidade gaúcha de Santa Cruz do Sul. No início, a empresa era voltada para o reparo de pneus de borracha e produção de artefatos de borracha em vista da demanda na época. A expansão do mercado nacional e a capacidade e competências técnicas e de design acumuladas pela empresa, a partir de suas experiências, permitiram o surgimento de novos produtos para o portfólio da empresa, bem como o crescimento do negócio (STRUSSMANN et al., 2017).

A Mercur desde então cresceu de maneira acelerada, principalmente a partir de 1960 até 2007, e as práticas de gestão refletiam essa visão, juntamente com um posicionamento de mercado mais agressivo. Jorge Neto, diretor da organização na época, recorda que “*a vontade de crescer era tão grande e tão forte que acabamos deixando de lado aquela vocação* (grifo do autor) de proximidade com as pessoas *que a Mercur tinha inicialmente* (grifo do autor)” (STRUSSMANN et al., 2017, p. 63).

Diante da vontade de crescer da Mercur, a partir de um viés apenas econômico, começaram a surgir diversos questionamentos em relação às suas práticas, sobretudo quanto à verdadeira identidade da organização e aquilo que acreditava como valores. Em meados de 2008, o cenário começa a se modificar, tendo início o grande processo de mudança da Mercur.

⁶ A ligação foi realizada através de telefone e teve duração de 35 minutos e 33 segundos.

Esse ano é entendido como o ano em contínua construção, no qual a empresa se ajusta aos novos tempos. Esse momento fundamental na trajetória da Mercur é chamado de “a virada de chave” (MERCUR, 2020a), que inicia a partir dos questionamentos envolvendo o propósito e o legado da organização pelo então diretor Jorge Neto.

Destacamos que antes de 2008 não havia um setor de comunicação na Mercur, apenas um setor de marketing institucional e corporativo com foco no viés mercadológico. A partir do processo de mudança, foi instituída uma área de relacionamento. Houve igualmente a definição de que era importante ter uma área de comunicação, diferente do marketing, que inicialmente foi concebida como projeto estratégico, com objetivo de definir as premissas de comunicação estratégica⁷ organizacional.

Ao perguntarmos sobre o entendimento do setor acerca da noção de comunicação, de comunicação organizacional e dos relacionamentos com os públicos, a partir do processo de mudança, a entrevistada revelou que “a comunicação sempre fez parte da estratégia da empresa para viabilizar a relação dela com os seus públicos” (LAMAISON, 2019). Por isso, no princípio da mudança de gestão, a área foi pensada e criada como um projeto estratégico, visto que não haveria condições de viabilizar o Compromisso Institucional proposto (unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis) sem o setor de comunicação.

Segundo Strussmann et al. (2017), a nova realidade da organização foi amadurecendo, e a empresa entendeu que era necessário um novo olhar para comunicação, principalmente com base nos princípios da sustentabilidade, voltados aos interesses da sociedade e com transparência. Nesse primeiro momento foi definido um Plano de Comunicação, cujo objetivo “[...] era permitir o diálogo com as pessoas e estabelecer um processo que comunicasse a partir de atitudes” (ibidem, p. 156). O Plano se voltava para uma atitude dialógica, construída através do engajamento e da composição coletiva com públicos de relacionamento da organização.

A partir da fala da entrevistada e dos movimentos da organização, compreendemos que a dimensão estratégica e a dimensão humana da comunicação organizacional (KUNSCH, 2016) podem e devem estar associadas. Ou seja, é possível conciliar as duas dimensões, sobretudo quando levamos em consideração a perspectiva complexa da dimensão estratégica, a qual rejeita a comunicação como mero instrumento que reproduz resultados e indicadores de

⁷ Bueno (2005, p. 15) admite que a comunicação estratégica se aproxima ou é potencializada pela teoria sistêmica de estratégias “[...] já que ela maximiza a importância das condições sociais, dá ênfase à dimensão cultural e aceita o planejamento multifatorial, ou seja, que não se limita ou prioriza a vertente meramente econômica ou financeira”. A comunicação apenas se expressa “[...] em determinadas culturas ou sistemas de gestão porque decorre de processo organizacional particular, exatamente aquele calcado na chamada administração estratégica.” (ibidem, p. 16).

eficiência. Essa visão complexa considera o caráter dinâmico e de incertezas, assim como a necessidade de análise contínua.

A entrevistada destaca a importância de um setor de comunicação, pois entende que sem o estabelecimento dos ‘canais’⁸ de relacionamento direto com as pessoas, viabilizados por meio da comunicação, o processo de mudança não seria possível. Nesse contexto, identificamos a concepção de comunicação da Mercur a partir de uma perspectiva de diálogo e de relacionamento, envolvendo os diferentes públicos. Também constamos pela fala da entrevistada de que há, por parte da organização, o entendimento de que a comunicação não se esgota em planos, independente de técnicas utilizadas, visto que “também é feita por todas as pessoas, em todos os momentos elas estão comunicando a Mercur: na sua postura, na sua interação, enfim” (LAMAISON, 2019).

A Mercur acredita no relacionamento e no diálogo, como materialidade da noção de relação e questão para/com o outro (WOLTON, 2006, 2011). O próprio Compromisso, que envolve unir pessoas e organizações para criar soluções sustentáveis, requer essa abertura ao outro, ou seja, aos múltiplos públicos de relacionamento da organização.

Como mentor do processo de mudança, Jorge Hoelzel, em sua palestra para o TEDx⁹ Laçador, em 2014, aponta que a construção de soluções sustentáveis e relevantes é possível por meio de ações de relacionamentos que têm significado para as pessoas com quem a Mercur atua, ultrapassando o valor econômico (QUESTIONE, 2014). Sendo assim, requer a interação dos indivíduos e a dinâmica de reciprocidade (FRANÇA, 2010). Ao citar o processo de significação, percebemos a compreensão e importância que a organização revela em relação aos outros, isto é, seus públicos, principalmente, quando a empresa atenta ao fato de que suas ações precisam ter significado para os outros e que o sentido ocorre no acontecimento comunicacional e não está pré-estabelecido (MARCONDES FILHO, 2012).

Ao ser questionada sobre alteridade, a gestora explicou o processo de concepção de produtos e serviços da Mercur, o qual é desenvolvido com os públicos que se relacionam com cada problemática, como por exemplo, pessoas com necessidades especiais. Para esse processo ser efetivo, a entrevistada salienta que levam “em conta as diferencialidades das diferentes situações, os diferentes canais que são necessários para viabilizar a comunicação com essas pessoas, entendendo que cada uma acessa de um jeito, cada uma tem uma peculiaridade e muitas vezes peculiaridades bem distintas” (LAMAISON, 2019).

⁸ Expressão utilizada pela entrevistada.

⁹ O TED é uma organização sem fins lucrativos que se dedica à propagação de ideias, em geral na forma de palestras curtas e poderosas. Nesse cenário, os eventos TEDx são realizados de forma independente e auxiliam a compartilhar ideias em diferentes comunidades ao redor do mundo (TED, 2019).

Essa ‘fala’ (grifo nosso) manifesta a complexidade que é pensar a comunicação em organizações, considerando a pluralidade de atores sociais que (co) habitam os ambientes organizacionais, com os seus diversos universos cognitivos e visões de mundo (KUNSCH, 2006). Sob essa perspectiva, entendemos que o viés funcionalista ainda predominante nas organizações (ibidem) não dá mais conta dos processos e das mudanças que vem ocorrendo no mundo da gestão e na sociedade.

Desse modo, para a gestora, no momento da constituição de uma rede e de suas multiplicidades, é preciso entender o que os atores necessitam a partir de suas diferenças. Além disso, é fundamental incluir as pessoas nessa construção para que se sintam parte dos processos. A fala da entrevistada e os materiais consultados revelam que a Mercur está atenta, por meio das suas ações e práticas, à necessidade do outro, buscando viabilizar o seu acesso à organização. Ao reconhecer o outro e suas necessidades, a Mercur demonstra que considera a construção de sentidos que são (re) significados pelos interlocutores e que, portanto, são os relacionamentos organizacionais que dão sentido às ações comunicativas das organizações (OLIVEIRA; PAULA, 2011).

Esse reconhecimento das diversidades e dos diferentes atores torna o processo de constituição de serviços e produtos mais ricos e legítimos, justamente a partir da diferença, enfatiza a entrevistada. Ao considerar os distintos olhares que compõem a rede da Mercur, emerge a noção de responsabilidade perante [e com] o outro e o mundo, bem como, o universo simbólico em que estão inseridos. Nessa relação entre a organização e seus públicos, institui-se a compreensão do conjunto de diferenciações e o compromisso de se relacionar com essas diferenças (JOVCHELOVITCH, 2002).

A partir das observações da entrevistada, identificamos as iniciativas da Mercur assumindo responsabilidade, enxergando as pessoas, a sociedade e o meio ambiente, na tentativa de estar em relação. Ao buscar estabelecer compromisso e responsabilidade, a organização se aproxima da noção de alteridade. O responder, como evidenciou Buber (1982), é um poder e não um dever. A responsabilidade para o autor, provém da resposta genuína e do diálogo. A procura pela relação e pelo reconhecimento do outro da/na Mercur, demonstra seu distanciamento em relação à indiferença conceituada por Maia, Pacheco e Passos (2016).

Ao (re) pensar suas práticas, a partir de reflexões sobre si mesmo de como seria viver em um mundo bom para todo mundo¹⁰, a Mercur precisou olhar para a sociedade, para seus públicos, para os outros e pensar nessa relação. Para entender sua essência e seu lugar no

¹⁰ A Mercur possui como propósito, a partir do processo de mudança, “o mundo de um jeito bom pra todo o mundo” (MERCUR, 2020b).

universo, reconheceu o seu entorno, tentando compreender a alteridade que a cercava. Por atuar em rede, as diferenças dos diversos atores auxiliam no próprio entendimento da organização. Assim, o processo de gestão da Mercur se torna complexo, conforme afirma a entrevistada.

Ao perguntarmos sobre afetividade e emoções, a gestora aponta que no processo de mudança, a Mercur também passou a se concentrar na educação, movimento que foi integrado ao processo de gestão, inclusive com a constituição de uma área específica que desenvolve a aprendizagem da/na organização. Nessa conjuntura, começaram a se questionar quais competências a Mercur e seus colaboradores¹¹ precisavam desenvolver para viabilizar o relacionamento entre as pessoas. Por isso, revela que vivem experiências relacionadas com a questão da afetividade, principalmente no âmbito interno, como por exemplo práticas de Comunicação Não-Violenta¹² e *Art of Hosting*¹³.

Ao ser questionada sobre as interfaces desse processo de aprendizagem e da afetividade com a qualidade de vida organização e do grupo, a gestora enfatiza que a Mercur entende que essas questões estão diretamente relacionadas. Essa perspectiva é convergente com o retorno da afetividade proposto por Chanlat (2000) para desenvolvimento do ser humano e da formação de um grupo. A Mercur pretende estabelecer relacionamento com seus diversos públicos e, portanto, o valor atribuído à afetividade, conseqüentemente, leva ao reconhecimento do outro.

Diante do apresentado, as práticas da Mercur tendem a evidenciar o papel da comunicação no sentido de construir/favorecer/estimular relacionamentos e vínculos com os públicos de interesse. Essa concepção ultrapassa a ideia mecanicista e funcional, principalmente por se aproximar do paradigma relacional. Ao compreendermos a comunicação por esse viés, admitimos esse processo alicerçado na construção conjunta entre interlocutores e discursos simbólicos em situações singulares (LIMA, 2011). Portanto, as organizações precisam se dar conta dessa realidade latente, principalmente em relação à capacidade interpretativa da alteridade dos públicos com os quais estabelecem relacionamentos (BALDISSERA, 2010).

Com base nos estudos de Laloux (2017), podemos identificar esses avanços no processo de mudança da Mercur, e que atualmente essa organização está no estágio Pluralista-Verde, o qual é altamente sensível às emoções das pessoas. Nesse estágio, todas as perspectivas merecem

¹¹ Expressão da entrevistada.

¹² A Comunicação Não-Violenta, segundo Rosenberg (2006), se caracteriza pela nossa capacidade de nos mantermos compassivos, o que depende do papel crucial da linguagem e do uso das palavras. Dessa forma, “[...] uma abordagem específica da comunicação — falar e ouvir — que nos leva a nos entregarmos de coração, ligando-nos a nós mesmo e aos outros de maneira tal que permite que nossa compaixão natural floresça” (ibidem, p. 21).

¹³ *Art of Hosting* significa a Arte de Anfitriar, a qual se caracteriza como “[...] uma forma muito eficaz de aproveitar a sabedoria coletiva e a capacidade de auto-organização de grupos de qualquer tamanho. Partindo do pressuposto de que as pessoas dão a sua energia e disponibilizam os seus recursos para o que mais importa para elas – tanto no trabalho como na vida [...]” (ART OF HOSTING, 2020).

o mesmo respeito, sendo pautado “[...] pela justiça, igualdade, harmonia, comunidade, cooperação e consenso” (LALOUX, 2017, p. 28). Para as pessoas que trabalham dessa maneira, “[...] as relações são mais valorizadas do que os resultados” (ibidem, p. 29).

No caminho [constante] para a ‘virada de chave’, salientamos a transformação da gestão, a importância do protagonismo das pessoas e a busca por relevância social. Ao se propor construir redes e relacionamentos com os diversos públicos, acreditando na diversidade e em um mundo melhor para todo mundo, a Mercur mudou seu paradigma organizacional e, conseqüentemente, a sua percepção e conceito de vida e de mundo. Dessa maneira, a comunicação e as práticas do setor se modificaram, caminhando na perspectiva pluralista-verde e de humanização.

A análise realizada a partir do processo de mudança da Mercur, trouxe contextos que se aproximam das discussões teóricas, principalmente no que tange à dimensão humana. As ações e os discursos da organização, mesmo que ainda em construção, já demonstraram novas concepções e possibilidades para o processo de humanização. Além disso, evidenciam o possível entendimento da comunicação humana, da alteridade e das emoções. Portanto, quando nos referimos à humanização das organizações, estamos ‘falando’ (grifo nosso) necessariamente de comunicação, alteridade, emoções e afetividades, assim como, de relações, subjetividades e teias simbólicas sob uma perspectiva complexa.

Considerações (in) conclusivas

Compreendemos que os ambientes organizacionais são constituídos de teias e atores simbólicos, bem como são permeados por complexidades e incertezas, o que ressalta o lugar da alteridade dos diferentes públicos que a organização se relaciona. Os indivíduos e as organizações precisam se atentar para o outro com quem ‘falam’ (grifo nosso) e entender que apenas a racionalidade e a lógica não dão conta da situação enunciativa (SODRÉ, 2006).

Com base em nossas reflexões e nos caminhos teóricos que percorremos, reiteramos que ao nos referirmos ao outro, é imperativo compreender suas perspectivas, contextos, experiências, subjetividades, emoções, afetividades, alteridades e as complexidades envolvidas. Ao apreendermos alteridades, emoções e afetividades na perspectiva plural, propomos o reconhecimento da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva como constituintes da dimensão humana da comunicação organizacional. Dessa maneira, identificamos o papel dessas dimensões no processo de humanização das organizações.

Nesse cenário, acreditamos que a Mercur procura atuar junto com as pessoas por meio de ações de relacionamento que gerem significados para os indivíduos, através de interação e reciprocidade. Para a efetividade dessas ações, é necessário o reconhecimento dos diversos públicos a partir de suas subjetividades, contextos e símbolos. Como a empresa atua em rede, de acordo com Lamaison (2019), é preciso levar em conta a pluralidade e multiplicidade dos atores envolvidos. A organização se empenha para que as pessoas tenham acesso ao que ela proporciona e, para isso, atentam-se a construção de sentidos que são continuamente (re) significados pelos interlocutores. Acreditamos que é por meio dos relacionamentos organizacionais que as ações comunicativas da organização ganham sentido e relevância.

A perspectiva considerada otimista da gestora de comunicação da Mercur, de acordo com seus depoimentos na entrevista, em relação ao futuro de mudanças das organizações sugere uma possível reinvenção conforme Laloux (2017). Dessa maneira, ressaltamos o próximo estágio de evolução, de acordo com o autor: o Evolutivo-Teal, o qual nos parece possível pela busca de transformações constantes da Mercur. Nesse estágio, aprendemos a diminuir a necessidade de obter controle sobre pessoas e eventos, bem como iniciamos a jornada de descoberta de quem somos e nosso propósito. O modelo prioriza o ‘ambos-e-juntos’ (grifo do autor), em vez do ‘ou-um-ou-outro’ (grifo do autor).

Sob essa concepção, podemos relacionar o estágio Evolutivo-*Teal* com o processo de humanização, pois ambos transcendem resultados e a visão reducionista. Igualmente, valorizam o ser de cada indivíduo e da própria organização, bem como o relacional, complexo, subjetivo, intuitivo, espontâneo e até espiritual.

Dessa forma, acreditamos na mudança das organizações sob um viés humanizador, principalmente relacionada ao papel da comunicação. A valorização necessária da dimensão humana da comunicação organizacional, tal como da dimensão da alteridade e da dimensão emocional e afetiva, poderá auxiliar nesse desafio de modificar os paradigmas funcionalistas, lineares e racionais dominantes. Para Mumby (2010), a relação entre comunicação e humanização exige a consideração do outro. Logo, percebemos a importância da alteridade nessa condição. As emoções e as afetividades, por sua vez, também estão imbricadas nesse processo, posto que são imprescindíveis para as relações entre as pessoas.

Humanização é a questão do outro, afinal em algum momento, também somos o outro de alguém. A comunicação como diálogo, como interação, compartilhamento, construção/fortalecimento de relações e de vínculos, necessita buscar o sensível, as subjetividades e as inúmeras possibilidades de (re) conhecer esse outro, que também somos nós.

Referências

- AMORIM, Lidiane R. de. Em busca do (não)lugar da comunicação nas organizações. **Animus**: Revista Interamericana de Comunicação Midiática, Santa Maria, v. 16, n. 31, p. 84-96, 2017. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/animus/article/view/3853/pdf>. Acesso em: 20 jan. 2020.
- ARRUDA, Angela. O ambiente natural e seus habitantes no imaginário brasileiro - Negociando a diferença. In: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 1, p. 17-46.
- ART OF HOSTING. O que é a Arte de Anfitriar? [S. l.], [2020]. Disponível em: <https://www.artofhosting.org/pt-br/o-que-e-a-arte-de-anfitriar/>. Acesso em: 27 jan. 2020.
- BALDISSERA, Rudimar. A complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap 11, p. 199-214.
- BUBER, Martin. **Do diálogo e do dialógico**. São Paulo: Editora Perspectiva, 1982.
- BUENO, Wilson da C. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Revista Conexão - Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 4, n. 7, p. 11-20, jan./jun. 2005. Disponível em: <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/146/137>. Acesso em: 23 set. 2019.
- CHANLAT, Jean-François. **Ciências sociais e management**: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas, 2000.
- CHANLAT, Jean-François. **Gestão Empresarial**: uma perspectiva antropológica. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- CHANLAT, Jean-François. **O indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. 3. ed. v. 1. São Paulo: Atlas, 2012.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: BARROS, Antonio; DUARTE, Jorge (orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006. cap. 4, p.62-83.
- FRANÇA, Vera V. Comunicação e cultura: relações reflexivas em segundo grau. In: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. v. 2. cap.1, p. 23-36.
- GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLEMAN, Daniel. **Inteligência emocional**: a teoria revolucionária que redefine o que é ser inteligente. 2. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.
- GUARESCHI, Pedrinho. Alteridade e relação: uma perspectiva crítica. In: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 7, p. 149-162.
- GUSMÃO, Neusa M. M. de. Linguagem, cultura e alteridade: imagens do outro. **Revista Cadernos de Pesquisa**, São Paulo, n. 107, p. 41-78, jul. 1999. Disponível em: <http://publicacoes.fcc.org.br/ojs/index.php/cp/article/view/679/695>. Acesso em: 25 jan. 2020.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do Cansaço**. 2. ed. ampl. Petrópolis, RJ: Vozes, 2017.

JODELET, Denise. A alteridade como produto e processo psicossocial. *In*: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 2, p. 47-68.

JOVCHELOVITCH, Sandra. Re(des)coabrindo o outro - Para um entendimento da alteridade na Teoria das representações sociais. *In*: ARRUDA, Angela (org.). **Representando a alteridade**. 2. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002. cap. 3, p. 69-82.

KUNSCH, Margarida M. K. A comunicação nas organizações: dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo: Summus Editorial, 2016. cap. 2, p.37-58.

KUNSCH, Margarida M. K. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006. v. 1. cap. 8, p.167-190.

LALOUX, Frederic. **Reinventando as organizações**: um guia para criar organizações inspiradas no próximo estágio da consciência humana. Curitiba: Voo, 2017.

LIMA, Fábila. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da Comunicação no Contexto Organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 6, p. 113-130.

MAIA, Marta N. V. G.; PACHECO, Alessandra E. B.; PASSOS, Paula L. P. Entre a alteridade e a indiferença: uma análise das relações na escola. **Revista Educação**. Porto Alegre, v. 39, n. 1, p. 133-141, jan./abr. 2016. Disponível em: <http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/faced/article/view/19747/14584>. Acesso em: 26 jan. 2020.

MARCONDES FILHO, Ciro. Ensaio sobre a incomunicação. **Alaic**: Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación. São Paulo, v. 9, n. 17, p. 40-49, jul./dez. 2012. Disponível em: <https://www.alaic.org/revista/index.php/alaic/article/view/440/251>. Acesso em: 25 jan. 2020.

Marcondes Filho, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MERCUR. **Sobre nós**: história. Santa Cruz do Sul, [2020a]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/historia/#viradadechave>. Acesso em: 26 jan. 2020.

MERCUR. **Sobre nós**: propósito. Santa Cruz do Sul, [2020b]. Disponível em: <https://www.mercur.com.br/sobre-nos/proposito/>. Acesso em: 27 jan. 2020.

MUMBY, Dennis K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org.). **A Comunicação como Fator de Humanização das Organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p.19-40.

NASSAR, Paulo. Evolução da Comunicação Organizacional brasileira no contexto da administração. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). **Comunicação e Organização**: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. cap. 1, p. 307-323.

OLIVEIRA, Ivone de L.; PAULA, Carine F. C. de. Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos? *In*: OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana T. N. (orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio, 2011. cap. 5, p. 95-112.

QUESTIONE sua empresa, mude vidas: Jorge Hoelzel Neto at TEDxLacador. Publicado por TEDx Talks. Porto Alegre, 2014. 1 vídeo (13 min 03 seg). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=DpGpx4QgUbw>. Acesso em: 27 jan. 2020.

ROMAN, Artur. Organização: Um universo de discursos bem-ditos, mal-ditos e não-ditos. *In*: KUNSCH, Margarida M. K. (org). **Comunicação organizacional**: linguagem, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2. p. 125-157.

ROSENBERG, Marshall B. **Comunicação Não-Violenta**: técnicas para aprimorar relacionamentos pessoais e profissionais. São Paulo: Ágora, 2006.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis**: afeto, mídia e política. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SPERBER, Suzi F. O diálogo entre mesmidade (identidade genética) e a ipseidade, responsável pela ética - ou, de uma alteridade constitutiva da responsabilidade na relação Eu-Tu. **Revista Eletrônica Correlatio**, São Paulo, v. 8, n. 15, p. 5-15, jun. 2009. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/COR/article/view/967>. Acesso em: 26 jan. 2020.

STRUSSMANN, Breno *et al.* **Narrativas da Mercur**: práticas de uma gestão em constante construção. Santa Cruz do Sul: Mercur, 2017.

TED. **Our organization**. [S. l.], 2019. Disponível em: <https://www.ted.com/about/our-organization>. Acesso em: 27 jan. 2020.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.

WOLTON, Dominique. **Informar não é comunicar**. Tradução Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Editora Sulina, 2011.