

# Comunicação e liderança: em busca da dimensão sensível<sup>1</sup>

Communication and leadership: searching for the sensible dimension

Comunicación y liderazgo: una búsqueda de la dimensión sensible



## Márcia Pillon Christofoli

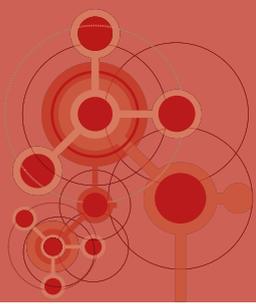
- Doutorado e Mestrado em Comunicação pela Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
- Mestrado em Comunicação Professora Adjunta da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul;
- Bacharelado em Publicidade/Propaganda - Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- E-mail: [marcia.christofoli@pucrs.br](mailto:marcia.christofoli@pucrs.br).



## Cleusa Maria Andrade Scroferneker

- Pós-doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes/Universidade de São Paulo;
- Doutorado em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes-Universidade de São Paulo (ECA-USP).
- Mestrado em Planejamento Urbano e Regional/PROPUR VI pela Faculdade de Arquitetura da Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Bacharelado em Comunicação Social – Habilitação Polivalente pela Faculdade de Comunicação Social – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul Bacharelado em Geografia - Instituto de Geociências - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Licenciatura Plena em Geografia – Instituto de Geociências - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- Professora Titular do Programa de Pós-Graduação em Comunicação/PPGCOM e da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos/ Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.
- E-mails: [scrofer@pucrs.br](mailto:scrofer@pucrs.br)/[cscrofer@gmail.com](mailto:cscrofer@gmail.com)

<sup>1</sup> Tese defendida em fevereiro de 2020, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS, sob a orientação da Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.



## RESUMO

Neste artigo nos propomos a discutir sobre a dimensão sensível da liderança, ancorada na ideia de hermenêutica em profundidade (Thompson, 2009). A articulação entre o referencial teórico e as entrevistas realizadas com os líderes da Aliança para Inovação evidenciou que a liderança sensível está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e à escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto e da espiritualidade, no sentido de reconhecimento do outro como seu igual, ou seja, na dimensão humana e sensível da comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: LIDERANÇA SENSÍVEL • COMUNICAÇÃO • CULTURA • TEORIA U.

## ABSTRACT

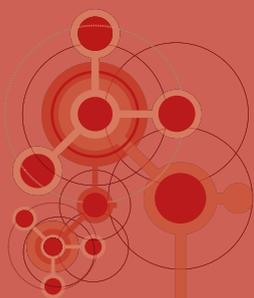
In this article we propose to discuss the sensitive dimension of leadership, anchored in depth hermeneutics (Thompson, 2009). The articulation between the theoretical framework and the interviews carried out with the leaders of the Alliance for Innovation shows that sensitive leadership is open to dialogue, to shared knowledge, and to listening. It is possible to do so in the dimension of affection and spirituality, in the sense of recognition of others as equals, that is, in the human and sensitive dimension of communication.

KEYWORDS: SENSITIVE LEADERSHIP • COMMUNICATION • CULTURE • THEORY U.

## RESUMEN

En este artículo nos proponemos discutir la dimensión sensible del liderazgo, anclada en la idea de hermenéutica en profundidad (Thompson, 2009). La articulación entre el marco teórico y las entrevistas realizadas a los líderes de la Alianza para la Innovación demostró que el liderazgo sensible está abierto al diálogo, al conocimiento compartido y a la escucha. Se hace posible en la dimensión del afecto y de la espiritualidad, en el sentido de reconocer al otro como igual, es decir, en la dimensión humana y sensible de la comunicación.

PALABRAS CLAVE: LIDERAZGO SENSIBLE • COMUNICACIÓN • CULTURA; TEORÍA U.



## CONSIDERAÇÕES INICIAIS

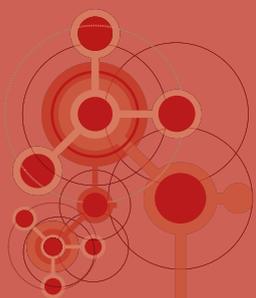
Este artigo se trata de um recorte de nossa tese de doutorado<sup>2</sup>, que teve como foco o estudo da liderança e da comunicação, propondo-se a: (a) discutir sobre como os processos de comunicação contribuem – podem contribuir – para uma liderança efetiva; (b) evidenciar as possíveis relações entre os processos de comunicação, cultura, liderança e mudança organizacional; (c) discorrer sobre o papel e as competências das lideranças, nos processos de mudança enfrentados pelas organizações; e (d) problematizar os desafios enfrentados pelas lideranças, nos processos de mudança organizacional, na perspectiva da comunicação. Utilizando como método a hermenêutica de profundidade (Thompson, 2009), a pesquisa, de caráter exploratório foi desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico (Gil, 2008) e pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade (Duarte, 2006), com líderes que atuam com a mudança e que fazem parte da Aliança para Inovação, na cidade de Porto Alegre (RS). Partimos da noção de que a liderança é um ato comunicativo, em que um sujeito exerce influência sobre os demais, na busca de metas e objetivos organizacionais, considerando que o contexto organizacional se desenvolve hoje a partir de processos contínuos de mudança. A organização, nesta pesquisa, foi abordada por meio de sua dimensão humana (construída e reconstruída de/por relacionamento e comunicação), e de seu permanente estado de mudança e transformação, na busca de/por resultados que a diferenciem no mercado. Nesse sentido, relacionamento e comunicação tendem a se constituir na essência da mudança sob a responsabilidade da liderança.

Para dar conta dos nossos objetivos, iniciamos com a discussão sobre comunicação, liderança e cultura, visando aproximar essas temáticas, colocando-as em diálogo posteriormente com a Teoria U. Partimos do pressuposto de que a comunicação assume o protagonismo nas relações organizacionais. De acordo com Wolton (2014) “[...] Adoramos a informação, mas não valorizamos a comunicação. A informação é fácil, porque é a mensagem; a comunicação é muito mais complicada e frustrante porque é a relação, é o outro”. Para Marcondes Filho (2008, p. 8) a “comunicação é uma relação entre pessoas, um certo tipo de ocorrência em que se cria uma situação favorável à recepção do novo”. Nessa mesma linha de raciocínio, Sodré (2002) já destacava que a comunicação é “um pretexto para descobertas sobre o social”, sendo que o objeto da comunicação é a vinculação humana. Ao definirmos de qual comunicação estamos falando neste texto, buscamos aproximar a concepção dos três autores e assumimos a comunicação como relação e possibilidade do estabelecimento de vínculos<sup>3</sup> pautadas na compreensão e no reconhecimento do outro.

Admitimos, portanto, que “a complexidade da comunicação continua a enfrentar o desafio da compreensão” (Morin, 2003, p.12). Assim, um dos principais desafios das organizações está em compreender as interfaces da comunicação e as práticas cotidianas de seus atores em suas interações. Morin (2015, p.71) apresenta a noção de compreensão a partir de uma dimensão intelectual, que diz respeito ao “sentido do discurso do outro, de suas ideias, de sua visão de mundo” e de uma dimensão humana, que diz respeito a algo subjetivo. A compreensão diz respeito à empatia, a abertura para o outro, a simpatia; isto é, é o reconhecimento do outro como semelhante e ao mesmo tempo como diferente. Nas palavras de Morin: “semelhante a si mesmo por sua humanidade, diferente de si mesmo por sua singularidade pessoal e/ou cultural” (2015, p. 73). E esse talvez seja um dos grandes desafios ao falarmos de comunicação e liderança: “Compreender não é compreender tudo, é reconhecer também que o incompreensível existe” (Morin, 2015, p. 82). Sodré (2016) também alerta para o fenômeno da compreensão que, segundo o autor, é próprio da dimensão do sensível. A compreensão, portanto, exige um vínculo com a “coisa que se aborda” (Sodré, 2016, p. 68) e opera em

2 Tese defendida em fevereiro de 2020, no Programa de Pós-Graduação em Comunicação, da Escola de Comunicação, Artes e Design – Famecos da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – PPGCOM/PUCRS, sob a orientação da Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Cleusa Maria Andrade Scroferneker.

3 Adotamos aqui a noção de vínculo apresentada por Zimerman (2010). O termo tem sua origem no latim *vinculum*, “o qual significa uma união, com as características de uma ligadura, uma atadura de características duradouras”, tendo a mesma origem que a palavra *vinco*, cujo termo “alude a alguma forma de ligação entre as partes que estão unidas e inseparáveis, embora elas permaneçam claramente delimitadas entre si” (Zimerman, 2010, p. 21).



uma dimensão de caráter subjetivo e afetivo – diferente do entendimento e da explicação, que são interpretações do mundo a partir de quadros conceituais e que, podemos dizer, opera em uma dimensão de caráter racional.

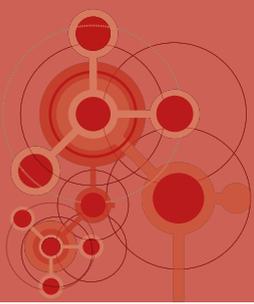
Para construir o nosso referencial teórico, recorreremos a autores que nos possibilitassem a tessitura entre os conceitos. Marcondes Filho (2008), Morin (2015), Sodré (2002, 2016), Baitello Júnior (2005), Wolton (2010, 2014), Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), dentre outros nos auxiliaram nos tensionamentos necessários sobre comunicação. Sobre cultura e cultura organizacional, Johann *et al.* (2015), Thompson (2009), Srouf (2012), Freitas (1999) e Enriquez (1997) fundamentaram as nossas discussões. Sobre liderança, optamos por Macêdo *et al.* (2003), Johann *et al.* (2015), Wheatley (2006a) e Goleman (2018); e sobre a Teoria U utilizamos o autor da referida teoria, Scharmer (2019). O diálogo entre esses autores foi sendo construído no decorrer da pesquisa visando a definição das dimensões de análise das entrevistas realizadas com as lideranças da Aliança para Inovação.

## O PERCURSO METODOLÓGICO

Para o nosso percurso metodológico, definimos como método a hermenêutica de profundidade (HP), cujos fundamentos remetem à hermenêutica, considerada por Gadamer (2002, p.25) “como uma teoria da experiência real, que é o pensamento”. A hermenêutica é um método que explora a interpretação e a compreensão de determinados textos, situados em contextos específicos, considerando que “a forma de realização da compreensão é a interpretação. [...] Todo compreender é interpretar” (Gadamer, 2002, p. 566). A HP considera que o objeto de análise “é uma construção simbólica significativa, que exige uma interpretação” (Thompson, 2009, p. 355), colocando como questão central o processo de compreensão e interpretação, sendo que as formas simbólicas estão inseridas em contextos sociais e históricos, que precisam ser analisados. Em relação à metodologia, a pesquisa realizada foi de caráter exploratório, desenvolvida por meio de levantamento bibliográfico (Gil, 2008) e pesquisa de campo, com a realização de entrevistas em profundidade (Duarte, 2006; Goldenberg, 2007) com líderes que atuam com a mudança e que fazem parte da Aliança para a Inovação, em Porto Alegre (RS). A Aliança para Inovação envolve as três principais universidades de Porto Alegre e Região Metropolitana: Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) e Universidade do Vale dos Sinos (Unisinos). Cabe mencionarmos que:

A união das três universidades tem o objetivo de potencializar ações de alto impacto em prol do avanço do ecossistema de inovação e do desenvolvimento. A Aliança quer transformar a região em referência internacional no ambiente de inovação, conhecimento e empreendedorismo (Aliança, 2023).

Na pesquisa, optamos por realizar entrevistas em profundidade semiaberta, tendo como base um roteiro de questões, elaborado a partir dos objetivos da pesquisa e que compreendeu três blocos fundamentais para o desenvolvimento da tese: (a) cultura e mudança organizacional; (b) liderança; e (c) comunicação. Estes mesmos blocos se constituíram nas categorias/dimensões definidas *a priori*. Para cada bloco foram definidas questões relacionadas às dimensões/categorias propostas (cultura e mudança organizacional, liderança e comunicação). Para analisarmos as informações obtidas nas entrevistas consideramos uma das possibilidades apontadas por Thompson (2009) para a análise formal ou discursiva, ou seja, a *análise argumentativa*, que tem como objetivo “reconstruir e tornar explícitos os padrões de inferência que caracterizam o discurso. [...]”. Essa análise, por sua vez, “[...] possibilita ao analista romper o corpo do discurso em conjuntos de afirmativas ou asserções, organizadas ao redor de certos tópicos ou temas, e então mapear as relações entre essas afirmativas e tópicos [...]” (Thompson, 2009, p. 374). Para compor a análise das entrevistas, seguimos um protocolo que considerou: (a) apresentação de fragmentos das falas de cada um dos entrevistados, considerando as dimensões propostas; (b) destaque de expressões utilizadas pelos entrevistados; e (c) considerações que se relacionam com o referencial teórico.



Ao final de cada bloco de questões/categorias, elaboramos um quadro síntese articulando as falas dos entrevistados, visando os movimentos de interpretação/reinterpretação propostos pela HP.

É importante destacarmos que os respondentes foram selecionados por serem reconhecidos como referência quando o tema é mudança e inovação, atuando como representantes formais da Aliança e por suas trajetórias profissionais. A pesquisa com os líderes da Aliança para a Inovação buscou, portanto, (re)dimensionar a liderança, considerando as suas concepções de liderança, comunicação e cultura organizacional.

## EM BUSCA DA LIDERANÇA SENSÍVEL...

Ao considerarmos, como mencionado, a comunicação como relação e possibilidade do estabelecimento de vínculos pautada na compreensão e no reconhecimento do outro, não há como dissociar “suas qualidades (dos sujeitos) de portadores de memórias, história e historicidade, portanto, de cultura” (Baitello Junior, 2005, p. 7). Sob essa perspectiva,

Comunicação e cultura constituem-se, desse modo, em esferas indissociáveis. [...] Um projeto de cultura pressupõe um projeto comunicativo, mas também todo projeto de comunicação trama junto seu projeto de cultura. Se a comunicação é construção de vínculos, a cultura é o entorno e a trajetória complexa dos vínculos, suas raízes, suas histórias, seus sonhos e suas demências, seu lastro e sua leveza, sua determinação e indeterminação (Baitello Junior, 2005, p. 8).

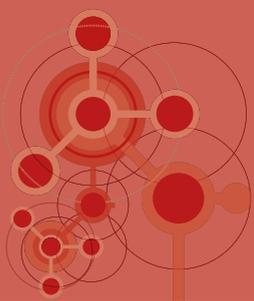
A cultura, portanto, na pesquisa desenvolvida, é tratada como um conjunto de construções simbólicas, que se materializam nos discursos, que por sua vez se materializam nos processos comunicacionais. Por isso, compreendemos a cultura como um conjunto de significados que se (re)constituem e se (re)constroem a todo o momento, a partir de relações sociais inseridas em contextos sociais estruturados.

Thompson (2009), ao propor a concepção estrutural da cultura, considera que os fenômenos culturais são entendidos como formas simbólicas em contextos estruturados. Para o autor, “estas formas simbólicas estão também inseridas em contextos e processos sócio-históricos específicos dentro dos quais, e por meio dos quais, são produzidas, transmitidas e recebidas” (Thompson, 2009, p. 181).

A cultura organizacional, por sua vez, aciona e materializa as formas simbólicas visando “a adesão, o consentimento, ou seja, a coparticipação de indivíduos e grupos [...] as organizações são também espaços de poder, de conflitos, de diferenças e de convivência negociada” (Freitas, 1999, p.97). E nessa articulação da comunicação e cultura organizacional que entendemos a dimensão do sensível na atuação e protagonismo das lideranças, que se constitui em um caminho “que privilegia o emocional, o sentimental, o afetivo [...]” (Sodré, 2016, p.13).

Quando falamos em liderança, fatores como poder, autoridade e responsabilidade são relacionados diretamente ao ato de liderar:

Poder é a habilidade de influenciar indivíduos, grupos, acontecimentos e decisões, e está intimamente relacionado com a capacidade de liderar. [...] Autoridade é o direito de comandar pessoas visando a obtenção de resultados. Já a responsabilidade pode ser entendida como a obrigação criada a partir do momento em que se aceita uma determinada parcela de autoridade (Macêdo *et al.*, 2003, p. 112).



É preciso ressaltar que a questão do poder muitas vezes está associada a métodos de comando e controle, que, de acordo com Wheatley (2006a), podem ter impactos devastadores nas organizações. A autora entende que líderes precisam assumir uma postura colaborativa e aberta, especialmente se despidendo do medo de errar (que está associado a uma ação de comando e controle) e que impede a mudança e a inovação organizacional. É preciso dar autonomia para as pessoas que com eles trabalham, confiando em sua equipe, o que tende a gerar altos níveis de contribuição e criatividade: ter ao seu lado uma equipe qualificada e criativa, estimulada para a mudança, muitas vezes pode ser responsabilidade do líder (Wheatley, 2006a). O papel da liderança defendido por Johann *et al.* (2015), articula algumas das características destacadas pelos autores mencionados (Quadro 1).

Quadro 1: características/especificidades da liderança

Característica	Especificidades
Autoridade	conectando o cenário interno e externo da empresa, "assumindo o papel de protagonista, com discursos e práticas coerentes".
Comprometimento	a partir de sua identificação com a missão e o propósito da empresa, "revelados na disposição para incentivar o desenvolvimento constante, por meio do próprio exemplo";
Competência	"habilitação técnica, comportamental e cognitiva combinada com conhecimentos do mundo corporativo – visão de interdependência capaz de favorecer o resultado de todos os setores da empresa".

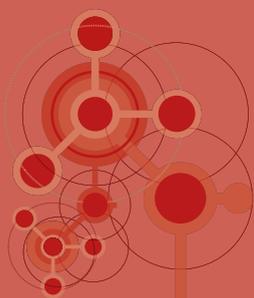
Fonte: Elaborado pela autora a partir de Johann *et al.* (2015, p. 88).

É interessante mencionarmos que estas características também estão presentes nas considerações de Wheatley (2006a) e Macêdo *et al.* (2010), porém com expressões diferentes. Macêdo *et al.* (2010) utiliza o termo autoridade e Wheatley (2006b) opta pelo termo autonomia, visto que a autoridade muitas vezes está associada ao controle, que pode prejudicar a equipe e impedir a criatividade.

Sob nossa perspectiva e com base nos autores referenciados, o profissional que assume a posição de liderança necessita compreender a cultura organizacional, conhecer a sua equipe de trabalho e as relações/disputas de poder da organização em que atua, visto que esta posição exige também um gerenciamento de conflitos. Para Srour, os conflitos

são choques ou enfrentamentos que se dão entre agentes sociais em virtude de variadas incompatibilidades: necessidades, interesses, expectativas, valores ou personalidades. São processos de ruptura na convivência, que provocam desequilíbrios ou desestabilizam o ambiente social ou organizacional (2012, p. 115).

Ao abordar sobre poder, Castells (2009) destaca que este se baseia no controle da comunicação e da informação. A forma essencial do poder, segundo o autor, está na capacidade de modelar a mente humana. "O poder se exerce mediante a coação (ou a possibilidade de exercê-la) e/ou mediante a construção de significado, partindo dos discursos através dos quais os atores sociais guiam suas ações" (Castells, 2009, p.33). Para Johann,



Considerando que as relações de poder se estabelecem por meio da autoridade e da competência, o líder precisa ser autêntico, ser capaz de protagonizar o próprio desenvolvimento para servir de inspiração, incentivo e estímulo àqueles que com ele partilham o ambiente corporativo (2015 et al., p. 87).

Assim, na perspectiva dos autores citados, é possível estabelecer intersecções entre as noções de liderança, poder, informação e conflito. E aqui acrescentamos a noção de comunicação. O líder é uma figura que detém o poder e é responsável por mediar conflitos. Esta mediação se dará a partir de processos comunicacionais e a partir do compartilhamento de informações.

Goleman (2018) também traz uma dimensão que consideramos essencial à figura da liderança: a emoção e a inteligência emocional. Com efeito, “a principal função do líder é inspirar bons sentimentos em seus liderados. Isso ocorre quando o líder cria ressonância – um estoque de positividade que libera o que há de melhor nas pessoas. [...] a missão primordial da liderança é emocional” (Goleman, 2018, p. 9). Ainda segundo ele:

Durante muito tempo os administradores viam as emoções no local de trabalho como ruídos que atrapalhavam o funcionamento racional da organização. Mas a ideia de que as emoções são irrelevantes para o mundo profissional ficou para trás. O que as organizações precisam agora é perceber os benefícios da liderança primordial, cultivando líderes que gerem ressonância emocional necessária para o desenvolvimento de seus funcionários (Goleman, 2018, p. 11).

Assim, consideramos que um líder é aquele capaz de compreender e administrar as emoções que circulam nas organizações, entendendo que não é possível manter uma estrutura de trabalho voltada apenas para a dimensão racional do processo. Nessa perspectiva, compreendemos que o líder não deve ser estudado como um ser isolado, e sim como aquele que se constitui a partir de relação (neste caso, relação com os seus liderados). De acordo com Macêdo *et al* (2003, p. 109), liderança é “a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”.

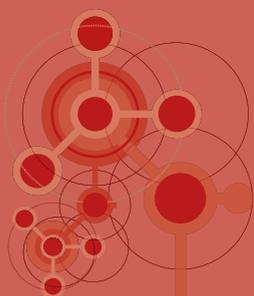
Para Srour:

Gestores não são necessariamente líderes e vice-versa. A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, é fruto da sintonia “espontânea” e informal estabelecida entre líderes e seguidores. [...] A força do líder, portanto, depende de sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar seus anseios – resulta, pois, de sua influência (2012, p. 111).

Ao falar de influência, podemos vinculá-la à questão de legitimação. É legítimo aquele que é “avaliado como correto e adequado pelos agentes sociais por ele afetados” (Srour, 2012, p. 112). Envolve reconhecimento e aceitação. Para Johann *et al.* (2015, p. 79), os gestores e líderes “devem se constituir em fonte de orientação, esclarecimentos e apoio, conferindo credibilidade ao processo de mudança organizacional planejada durante o período de transição para o novo cenário” e possuem como desafio principal, além do fato de ter que provocar a mudança em si, conciliar novos valores para organização e valores antigos, já sedimentados, evitando possíveis equívocos que impactem nos resultados desejados.

Seguindo essa mesma perspectiva, Scharmer (2019), ao propor a Teoria U<sup>4</sup>, afirma que podemos observar o trabalho do líder a partir de três ângulos. O primeiro é o que os líderes fazem (resultados que produzem); o segundo é como eles fazem (processos que utilizam); e o terceiro é identificar a partir de que fontes eles operam, ou seja, “seu ‘estado interior’, o lugar

4 Esta teoria, no dizer de Senge, no Prefácio do livro de Scharmer (2019) [...] têm muito a dizer sobre a natureza da liderança, especialmente a liderança em tempos de grande turbulência e mudança sistêmica”. Trata-se, portanto, de uma teoria que propõe uma “[...] uma tecnologia social de mudança transformacional que permitirá aos líderes em todos os segmentos da sociedade, inclusive em nossa vida individual, a superar os desafios existentes” (Scharmer, 2019, p. 5).



interior a partir do qual operam ou a fonte a partir da qual todas as suas ações se originam" (Scharmer, 2019, p. 6). Esse terceiro ângulo é considerado pelo autor como um ponto cego, pois não pode ser visto, diferente dos resultados e dos processos. Ainda, esta fonte pode ter duas dimensões: a partir de experiências do passado (o que é mais comum), mas também a partir de uma perspectiva de futuro, à medida que ele emerge. E esse operar é o que dá origem a Teoria U, e o que o autor chama de *presencing*, "uma combinação das palavras *presence* ('presenciar') e *sensing* ('sentir'). Significa sentir, sintonizar-se e agir a partir da mais alta possibilidade futura de alguém – o futuro que depende de nós para ser criado" (Scharmer, 2019, p. 6-7).

A Teoria U é assim chamada a partir de um desenho feito por Scharmer (2019) na tentativa de entender os caminhos de atuação do líder, na busca de operar nesta perspectiva de futuro (e que equivale ao formato da letra U). O autor destaca os caminhos a serem percorridos pelas lideranças (Quadro 2):

Quadro 2: os caminhos da Teoria U

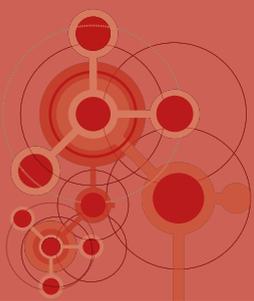
<i>Recuperar (downloading):</i> Recolocar em prática modelos do passado	Ver o mundo através dos hábitos de pensamento de alguém.
<i>Ver:</i> suspender o julgamento e ver a realidade com novos olhos	O sistema observado é separado daqueles que observam.
<i>Sentir:</i> conectar-se ao campo e ficar atento à situação do todo	O limite entre o sujeito observador e o objeto observado desmorona, o sistema começa a ver a si mesmo.
<i>Presencing:</i> conectar-se à fonte mais profunda, da qual o campo do futuro começa a surgir	Ver a partir da fonte.
<i>Cristalizar</i> a visão e a intenção	Antever o novo a partir do futuro que quer emergir.
<i>Prototipar</i> microcosmos vivos para explorar o futuro mediante o fazer	Colocar em prática o novo, por 'estar em diálogo com o universo'.
<i>Realizar e corporificar</i> o novo em práticas e infraestruturas	Incorporar o novo no contexto dos ecossistemas de codesenvolvimento maiores.

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir de Scharmer (2019).

Esses sete caminhos permitem aos líderes encontrar este lugar interior, ou seja, identificar a fonte na qual operam (*presencing*), partindo da ideia de que é preciso operar a partir de uma perspectiva de futuro. Em um primeiro momento, recuperamos modelos do passado, a partir de experiências vividas, mas é preciso avançar e se despir de julgamentos, entendendo a realidade com um novo olhar.

## CONSIDERAÇÕES E DISCUSSÕES

A nossa pesquisa pretendeu trazer os estudos de liderança para o campo da comunicação, revelando outras possibilidades de compreensão do tema, visto que grande parte das pesquisas em liderança estão centralizados nas escolas de administração. A nossa proposição vai ao encontro da afirmação de Sodr  (2016) ao referir-se   rela   o comunicativa para "al m da informa   o veiculada pelo enunciado, portanto, al m do que se d  a conhecer, h  o que se d  a reconhecer como rela   o entre duas subjetividades, entre os interlocutores" (Sodr , 2016, p. 10).



A liderança é um processo comunicativo (Sias e Kopaneva, 2014), constituído de poder e autoridade (Macêdo *et al.*, 2003), de autonomia (Wheatley, 2006) e inteligência emocional (Goleman, 2018), visto que as organizações são constituídas pelo relacionamento, sensibilidade e afeto. De acordo com Scharmer,

Nossa velha liderança está se desmoronando como o Muro de Berlim se desmoronou em 1989. O que precisamos hoje não é só de uma nova abordagem à liderança. Precisamos ir além do conceito de liderança. Devemos descobrir uma integração mais profunda e prática de mente, coração e mãos – das inteligências de coração aberto e da vontade aberta –, tanto em nível individual como coletivo (Scharmer, 2019, p. 16).

Observamos que os autores parecem concordar com/sobre a necessidade de uma visão sensível da liderança, a partir da nossa concepção de comunicação, destacando a importância de um líder que compreenda o seu lugar interior, a sua fonte de ação – presencing, de acordo com Scharmer (2019).

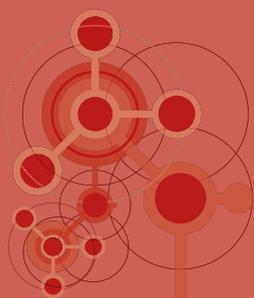
A dimensão do sensível trazida por Sodré (2016), entendida como uma estratégia de aproximação das diferenças, vai muito além da dimensão instrumental, visto que sob nossa perspectiva a comunicação é relação e a possibilidade do estabelecimento de vínculos pautada na compreensão e no reconhecimento do outro. O sensível também diz respeito a compreensão das organizações enquanto organismos vivos, como organizações quânticas (Capra, 2014, 2002; Wheatley, 2006a, 2006b), em que a relação é determinante para o seu desenvolvimento.

A liderança sensível, portanto, que propomos é aquela que compreende a complexidade das relações no interior das organizações, ou seja, é a liderança que está aberta ao diálogo, ao conhecimento compartilhado e à escuta. Viabiliza-se na dimensão do afeto e da espiritualidade, no sentido de reconhecimento do outro como seu igual, isto é, na dimensão humana e sensível da comunicação.

Conforme mencionamos, a nossa investigação contemplou pesquisa de campo com entrevista em profundidade com os líderes da Aliança para Inovação. Na percepção dos entrevistados, a comunicação assume uma função informativa/informacional, e o principal obstáculo enfrentado pelas lideranças são os ruídos deste processo. Nesse sentido, o foco é a transmissão e uma preocupação com o resultado final desse processo. Os entrevistados admitem a influência da cultura organizacional e entendem que há necessidade de revisitar o papel da liderança.

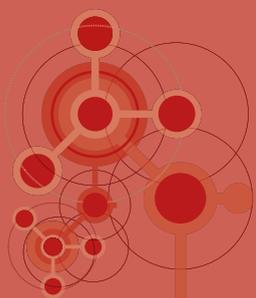
Concluir uma pesquisa não significa encerrar e esgotar o assunto, uma vez que pesquisar é “fazer vir à tona o que se encontra, muitas vezes, praticamente na superfície do vivido” (Machado, 2010, p. 15). Ao longo da pesquisa, reconhecemos que algumas escolhas precisaram ser feitas e, nesse movimento, outras tantas alternativas são deixadas de lado, pois, como afirmou Freitas (1999, p. 9), “É preciso optar, e esse sentido da opção que registra o que existe de mais interativo entre o pesquisador e o seu objeto”. A cada nova leitura surge uma nova possibilidade de estudo, surge um novo caminho a ser trilhado.

Reconhecemos que, por se tratar de uma pesquisa qualitativa, os resultados possam ser questionados ao revelarem o entendimento dos entrevistados sobre o tema pesquisado. São escolhas, e como afirmou Freitas (1999, p. 9), o pesquisador “Define o que é observado, reconhece os limites de uma descrição interpretativa e assume que a leitura dos dados pode comportar interpretações diversas a partir de outras perspectivas e quadros teóricos”. Talvez, uma das limitações da pesquisa, seja a não realização de uma pesquisa que contemplasse a percepção dos liderados sobre seus líderes. Mas, com certeza essa é uma, dentre tantas possibilidades possíveis, que se abre para pesquisas futuras, especialmente no campo da comunicação.



## REFERÊNCIAS

- ALIANÇA PARA INOVAÇÃO. Rio Grande do Sul: [201-] Disponível em <https://alianca.pucrs.br/>. Acesso em: 12 out. 2023.
- BAITELLO JUNIOR, Norval. *A era da iconofagia: ensaios de comunicação e cultura*. São Paulo: Hacker, 2005.
- CAPRA, Fritjof. *A visão sistêmica da vida: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas*. São Paulo: Cultrix, 2014.
- CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas – Ciência para uma vida saudável*. São Paulo: Cultrix, 2002.
- CASTELLS, Manuel. *Comunicación y Poder*. Madrid: Alianza Editorial, 2009.
- DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (org.). *Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação*. São Paulo: Atlas, 2006. p. 62-83.
- ENRIQUEZ, Eugène. *A organização em análise*. Petrópolis: Vozes, 1997.
- FREITAS, Maria Ester. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.
- GADAMER, Hans-Georg. *Verdade e Método – Traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. Petrópolis: Vozes, 2002.
- GIL, Antonio Carlos Amador. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOLDENBERG, Mirian. *A Arte de pesquisar: como fazer pesquisa qualitativa em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro: Record, 2007.
- GOLEMAN, Daniel; BOYATZIS, Richard; MCKEE, Annie. *O poder da inteligência emocional: como liderar com sensibilidade e eficiência*. Rio de Janeiro: Objetiva, 2018.
- JOHANN, Sílvio Luiz; OLIVEIRA, Alexandre Alberto Leite de; BECKERT, Mara Cesário Pereira; MOREIRA, Vera Susana Lassance. *Gestão da mudança e cultura organizacional*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de; RODRIGUES, Denize Ferreira; JOHANN, Maria Elizabeth Pupe; CUNHA, Neisa Maria Martins da. *Aspectos comportamentais da gestão de pessoas*. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.
- MACHADO, Juremir. *O que pesquisar quer dizer: como fazer textos acadêmicos sem medo da ABNT e da CAPES*. Porto Alegre: Sulina, 2010.
- MARCONDES FILHO, Ciro. *Para entender a comunicação: contatos antecipados com a nova teoria*. São Paulo: Paulus, 2008.
- MORIN, Edgar. *Ensinar a viver: manifesto para mudar a educação*. Porto Alegre: Sulina, 2015.
- MORIN, Edgar. A comunicação pelo meio (teoria complexa da comunicação). *Revista Famecos*, n.20, p.7-12, 2003.



SCHARMER, Claus Otto. *Teoria U: como liderar pela percepção e realização do futuro emergente*. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Comunicação organizacional e estratégia: (re)pensar para compreender. In: CONGRESSO ABRAPCORP, 8., 2016, Londrina. *Anais[...]*. Londrina: Universidade Estadual de Londrina, 16 maio 2014.

SIAS, Patricia; KOPANEVA, Irina. Relações de Liderança e Cultura Organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (org.). *Liderança e comunicação interna*. São Caetano do Sul: Difusão, 2014. p. 35-48.

SROUR, Robert Henry. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

SODRÉ, Muniz. *As estratégias sensíveis: afeto, mídia e política*. Rio de Janeiro: Mauad X, 2016.

SODRÉ, Muniz. A forma de vida da mídia. *Revista Pesquisa Fapesp*, n.78, 2002. Disponível em: <http://revistapesquisa.fapesp.br/2002/08/01/a-forma-de-vida-damidia/>. Acesso em: 14 nov. 2023.

THOMPSON, John B. *Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa*. Petrópolis: Vozes, 2009.

WOLTON, Dominique. Dominique Wolton, sociólogo: 'Quando todos falam, ninguém fala'. *O Globo*, Rio de Janeiro, 20 set. 2014. Disponível em: <https://oglobo.globo.com/sociedade/conte-algo-que-nao-sei/dominique-woltonsociologoquando-todos-falam-ninguem-fala-13994845>. Acesso em: 14 nov. 2023.

WOLTON, Dominique. *Informar não é comunicar*. Porto Alegre: Sulina, 2010.

WHEATLEY, Margaret. *Liderança para tempos de incerteza: a descoberta de um novo caminho*. São Paulo: Cultrix, 2006a.

WHEATLEY, Margaret. *Liderança e a nova ciência: descobrindo ordem num mundo caótico*. São Paulo: Cultrix, 2006b.

ZIMERMAN, David E. *Os quatro vínculos: amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas*. Porto Alegre: Artmed, 2010.

---

Artigo recebido em 01.08.2023 e aprovado em 07.11.2023