

Encontro de *stakeholders* do projeto Pecuária do Futuro: proposta metodológica para análise da comunicação face a face



***Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária
Embrapa Pecuária Sudeste
Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento***

DOCUMENTOS 130

Encontro de *stakeholders* do projeto Pecuária do Futuro: proposta metodológica para análise da comunicação face a face

*Ana Maria Dantas de Maio
Cristiane Vieira Peres Fragalle
Juliana Priscila Sussai
Viviane de Oliveira Solano*

Exemplares desta publicação podem ser adquiridos na:

Embrapa Pecuária Sudeste
Rod. Washington Luiz, km 234
13560 970, São Carlos, SP
Caixa Postal 339
Fone: (16) 3411- 5600
www.embrapa.br/pecuaria-sudeste
www.embrapa.br/fale-conosco/sac

Comitê Local de Publicações
da Unidade Responsável

Presidente
Alexandre Berndt

Secretária-Executiva
Simone Cristina Méo Niciura

Membros
*Maria Cristina Campanelli Brito, Emilia M. P.
Camarnado, Milena Ambrosio Telles, Mara Angélica
Pedrochi*

Revisão de texto
Milena Ambrosio Telles

Normalização bibliográfica
Mara Angélica Pedrochi

Editoração eletrônica
Maria Cristina Campanelli Brito

Foto da capa
Ana Maria Dantas de Maio
1ª edição on line: 2018

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte,
constitui violação dos direitos autorais (Lei nº 9.610).

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Embrapa Pecuária Sudeste

Maio, Ana Maria Dantas de

Encontro de *stakeholders* do projeto Pecuária do Futuro: proposta
metodológica para análise da comunicação face a face / Ana Maria Dantas
de Maio et al. — São Carlos, SP: Embrapa Pecuária Sudeste, 2018.

19 p. — (Embrapa Pecuária Sudeste. Documentos, 130).

ISSN 1980-6841

1. *Stakeholders*. 2. Tomada de decisão. 3. Comunicação. 4. Metodologia. I.
Maio, A. M. D. de. II. Fragalle, C. V. P. III. Sussai, J. P. IV. Solano, V. de O. II.
Título. III. Série.

CDD: : 384.6

© Embrapa, 2018

Autores

Ana Maria Dantas de Maio

Comunicação Social, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Cristiane Vieira Peres Fragalle

Comunicação Social, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Juliana Priscila Sussai

Comunicação Social, analista da Embrapa Pecuária Sudeste, São Carlos, SP

Viviane de Oliveira Solano

Biblioteconomia, analista da Embrapa Pantanal, Corumbá, MS

Sumário

Introdução 7

1 Metodologia e fundamentação teórica 8

2 As observações, em detalhes 10

2.1 Interação 10

2.2 Volume de fala e entonação 10

2.3 Postura 11

2.4 Liderança..... 11

2.5 Gestos e expressões faciais 11

3 A escuta, o registro e os ajustes 12

4 Uma proposta metodológica 14

Considerações finais 15

Referências 16

Apêndice..... 17

Introdução

No dia 24 de maio de 2018, no Onovolab, um centro de inovações de São Carlos (SP), aconteceu o terceiro encontro de *stakeholders* do projeto Pecuária do Futuro, liderado pela Embrapa Pecuária Sudeste¹, e construído a partir da manifestação desses *stakeholders*. O objetivo é desenvolver ferramentas de suporte à tomada de decisão no manejo e na transferência de tecnologias para pastagens, alinhadas às expectativas e necessidades dos públicos de interesse, visando a aumentar a sustentabilidade dos sistemas de produção animal brasileiros.

O Plano de Comunicação deste projeto prevê o uso estratégico da comunicação face a face no sentido de contribuir para o engajamento dos públicos de interesse, que representam a ‘alma’ do projeto. Ao elaborar o plano, a equipe de comunicação indicou:

Os encontros presenciais da equipe do projeto e desta com os stakeholders são situações de comunicação face a face que devem ser estrategicamente exploradas. O planejamento desses contatos deve incluir as expectativas dos organizadores, o local adequado, a condução dessas reuniões, o momento oportuno, além de ações como a observação e monitoramento dos encontros mais significativos pela equipe de comunicação (SANTOS, 2016, f.52).

Em relação à expectativa dos organizadores, cabe registrar que a liderança do projeto sempre apoiou ações de comunicação presencial, tendo promovido encontros regulares em busca do engajamento e do envolvimento dos públicos de interesse nas soluções tecnológicas que o ‘Pecuária do Futuro’ irá gerar. A equipe do projeto tem consciência de que a comunicação face a face é elemento essencial para o engajamento – e busca também alternativas de comunicação mediada por tecnologias para intercalar com esses encontros e manter aceso o interesse dos *stakeholders*.

A escolha do local foi uma decisão conjunta da equipe, apoiada com prontidão pela liderança. Depois do encontro promovido em outubro de 2017, no Espaço Volentieri, o grupo sabia que deveria buscar um ambiente inusitado e provocativo, que estimulasse ideias inovadoras. Esse espaço foi inaugurado na cidade em fevereiro de 2018. Instalado em uma fábrica têxtil abandonada, o Onovolab está reformando e restaurando parte do prédio e tem movimentado a comunidade científica de São Carlos e região. A equipe conheceu o local no dia 22 de fevereiro e acordou com o CEO, Anderson Criativo, que o próximo encontro seria realizado ali.

O local onde a interação dialógica ocorre é representativo e demarca o posicionamento relativo dos agentes discursivos. O diálogo social com ênfase no consenso precisa se dar em um espaço que possa ser entendido, simbolicamente, como de todos. Mesmo que não possa ser considerado público, que seja, pelo menos, coletivo. Quando a “casa” é do outro, e este é o agente de maior poder relativo na relação, há um natural constrangimento e cerceamento da liberdade de expressão. [...] O local e a gestão do processo importam (FERREIRA, 2011, p.317).

¹ O primeiro encontro aconteceu em 2014, como forma de articular os *stakeholders* para que o projeto fosse elaborado a partir de suas próprias demandas; o segundo ocorreu em outubro de 2017, numa casa de eventos em São Carlos, chamada Espaço Volentieri. Nessa ocasião, a metodologia aplicada foi a *World Café*.

Localizado próximo ao Museu Ferroviário da cidade, o Onovolab é um espaço informal, que adotou como slogan “Gente normal não muda o mundo”. Paredes em tijolo aparente, grades coloridas, *startups* instaladas em volta de um barracão amplo e bem iluminado, mesas de madeira clara apoiadas em metal colorido, piso cimentado, reboco descascado, cadeiras amarelas e alaranjadas, temperatura agradável: todos esses detalhes fazem do Onovolab um ambiente despojado e descontraído, onde ideias tendem a fluir com mais liberdade.

O momento do encontro presencial foi definido pela liderança do projeto, pois havia necessidade de manter o engajamento e evitar dispersão do grupo. A liberação de orçamento pela Embrapa favoreceu a organização, pois integrantes de outras localidades do país puderam comparecer. O evento teve a participação de membros do projeto de São Carlos, Campinas (SP), Jaguariúna (SP), Campo Grande (MS), Corumbá (MS) e Santo Antônio de Goiás (GO), e os *stakeholders* vieram de várias cidades.

A condução da reunião foi planejada pela equipe, que criou uma metodologia, chamada de “Pote de Realidades”, para que o encontro chegasse a resultados mais técnicos e concretos, valorizando a experiência dos clientes (no caso, os técnicos e pecuaristas). Foram montados três grupos, cada um com oito a 13 participantes previamente definidos por seus perfis. Cada mesa tinha quatro membros da organização com diferentes funções: a) coordenar os trabalhos; b) evitar que a discussão se desviasse para assuntos não técnicos; c) anotar todas as manifestações; d) observar a comunicação não verbal. É o trabalho desses observadores que este relatório descreve.

1 Metodologia e fundamentação teórica

Monitorar a comunicação face a face foi uma atividade nova, não aplicada anteriormente pela Embrapa Pecuária Sudeste. A fundamentação teórica desse trabalho se encontra na tese “O papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade midiaticizada”, defendida em fevereiro de 2016, na Universidade Metodista de São Paulo (MAIO, 2016). O estudo indica que a comunicação face a face vem sendo retomada por algumas organizações que buscam um diferencial em seus relacionamentos proporcionados exclusivamente por esse tipo de contato.

A perspectiva da simultaneidade dos meios – na sociedade midiaticizada não é possível imaginar a comunicação ocorrendo por apenas um canal –, defendida por Caughlin; Sharabi (2013), sugere que a qualidade dos relacionamentos se eleva quando os contatos mesclam tecnologia e copresença. O projeto ‘Pecuária do Futuro’ priorizou a valorização dos *stakeholders* antes mesmo de sua concepção.

O desafio de monitorar diálogos presenciais com foco estratégico se impõe como uma ação inovadora para a comunicação organizacional. Pela falta de relatos de experiências anteriores, o grupo envolvido com essa ação planejou o acompanhamento e implementou um modelo de observação na prática, que foi validado no encontro e que poderá, a partir deste registro, ser aprimorado. O trabalho foi precedido por ampla pesquisa bibliográfica, que contemplou desde as teorias referentes à interpretação de gestos e expressões faciais até noções de comportamento individual e de grupo.

Dias antes do evento, foram repassadas à equipe algumas observações conceituais e orientações sobre o monitoramento. Parte dessas orientações teve fundamento em dois capítulos do livro “Ritual de Interação: ensaios sobre o comportamento face a face” (GOFFMAN, 2011). A partir desse material, uma das observadoras elaborou uma tabela que indicava os nomes das pessoas que ela acompanharia – em uma lista a que apenas essa profissional teria acesso – além de alguns pontos a serem investigados. Três vias dessa tabela foram impressas e levadas ao Onovolab para auxiliar

nas anotações (Cf. APÊNDICE). Os nomes dos integrantes dos dois outros grupos deveriam ser trocados pelas outras observadoras.

Apesar do preparo prévio, as três profissionais – uma relações públicas, uma jornalista e uma bibliotecária – relataram dificuldades no trabalho. A maior dificuldade foi a imprevisibilidade das manifestações não verbais. Não foi produtivo seguir o pré-roteiro estabelecido, porque não se sabia quem faria um gesto relevante, uma expressão facial contraditória, adotaria uma postura instigante ou um tom de voz revelador.

Diante desse contratempo, a equipe passou a fazer anotações livres, seguindo as orientações passadas dias antes, que incluíam, entre outros itens, atenção ao contexto, ambiente, volume das falas, concentração, distrações, eventuais polarizações entre atores, postura, gestos, expressão facial, inflexão de voz, sequência, ritmo e cadência das palavras. A partir dessas anotações livres, a tabela pode ser preenchida posteriormente, o que facilitou a análise.

Outra dificuldade relatada pelo grupo foi a falta de capacitação para esse tipo de observação. De acordo com Maio (2016, p.266), “Interpretar diálogos face a face requer conhecimento, prática e habilidade para ‘traduzir’ as deixas simbólicas e demais elementos que compõem o contexto”.

O conhecimento teórico estava internalizado por parte da equipe, porém, a prática e a habilidade só serão adquiridas com a repetição desses monitoramentos. Organizações parecem não reconhecer, até o momento, a importância de se formar talentos nessa especialidade.

Empresas que optaram por investir em projetos que priorizam/valorizam as interações presenciais relatam internamente, na mídia especializada ou através de pesquisas científicas aqui mencionadas, os resultados positivos alcançados. Eles estão associados à qualidade nos relacionamentos, retenção de talentos, produtividade, imagem e reputação institucional, legitimação de lideranças e fomento de parcerias. Também foram vinculados à comunicação face a face valores como comprometimento, respeito, engajamento, mobilização, credibilidade e confiança (MAIO, 2016, p.269).

As três observadoras permaneceram focadas nessa atividade durante toda a conversação. Elas anotaram o que consideraram relevante e, nos dias subsequentes, elaboraram relatórios com as principais manifestações. A princípio, os três documentos foram produzidos sem padronização, mas todos continham informações suficientes para que a comunicação face a face pudesse ser sistematizada e problematizada – o que permitiu, inclusive, o uso posterior da tabela.

A observação da comunicação não verbal não foi anunciada previamente aos grupos, porque a equipe entendeu que essa informação teria reflexos na espontaneidade dos gestos e comportamentos. No entanto, para evitar constrangimentos ou interpretações equivocadas, as observadoras decidiram não identificar nominalmente os atores monitorados, já que esse dado não era relevante para o projeto. Nas tabelas do Apêndice, os nomes foram substituídos por letras (A, B, C etc.).

2 As observações, em detalhes

2.1 Interação

O **Grupo 1** teve 13 pessoas sentadas em círculo, ao redor de uma mesa pequena e de frente para um flipchart. Desse total, dois integrantes faziam parte da organização do evento – um atuando como coordenador técnico e outro como nuvem (anotando todas as manifestações). A coordenadora da mesa e a observadora permaneceram em pé. A temperatura estava agradável e algumas pessoas estavam agasalhadas. O clima na mesa era de descontração e cordialidade. Em geral, o grupo sinalizou concordância e aprovação às manifestações dos membros. Ocorreram alguns episódios de distração, inclusive com dois membros se ausentando do espaço por mais de uma vez. A instalação da mesa com alimentos ao lado deste grupo estimulou alguns integrantes a se levantar para comer.

Oito *stakeholders* formaram o **Grupo 2**, que começou com leve apatia, aparentemente fruto da diversidade de atores e setores representados, e desconforto com o desconhecimento da dinâmica. Com estímulo do coordenador, apresentou até o final, boa interatividade, tendo sido registrada a participação de todos no decorrer da dinâmica. Não é possível afirmar que, no geral, os membros tinham como propósito incitar a participação dos demais. A maior participação, no entanto, ficou com os dois integrantes mais experientes, os quais se sentaram próximos um ao outro e utilizaram eventuais consultas entre eles para confirmarem suas impressões, de maneira paralela ao grupo. Demonstração de forte sinergia entre ambos. Esta mesa teve uma situação que merece registro, embora não tenha envolvido diretamente os *stakeholders*. O Grupo estava sob a tutela de dois profissionais da Embrapa para condução da dinâmica e orientação técnica. Observou-se que o orientador permaneceu por grande parte do tempo interferindo em demasia, induzindo fortemente o início do processo de interação e adesão do grupo à proposta da dinâmica. Esse personagem não se sentou, demonstrando ansiedade e inquietação, e, por diversas vezes, respondeu as perguntas dirigidas ao grupo, influenciando na espontaneidade das manifestações. Foi necessário intervir, por meio de um dos organizadores do evento, a fim de que o orientador técnico assumisse o papel a ele atribuído inicialmente e deixasse de ser protagonista no desenrolar da dinâmica.

O **Grupo 3** foi formado por dez *stakeholders*, dos quais oito tiveram participação mais efetiva, manifestando suas posições por meio da comunicação verbal e não verbal. O envolvimento foi grande, com poucas situações de distração. Um integrante se ausentou rapidamente para ir ao banheiro e outro para se servir de café.

2.2 Volume de fala e entonação

A acústica do local não favoreceu a conversa em grupo, mas sim conversas paralelas entre pessoas fisicamente mais próximas. A passagem do trem, com apito alto, afetou a acústica na etapa final, mas não chegou a comprometer a interação, porque o **Grupo 1** já estava encerrando os trabalhos. Em alguns momentos, integrantes tiveram que falar um pouco mais alto para serem ouvidos, mas sem sinalizar irritabilidade ou discordância. Era apenas para compensar a acústica ruim.

No **Grupo 2** não houve registro de aumento da entonação da fala ou demonstração de euforia para defesa de ideias. Apesar de a acústica do ambiente não ser favorável, houve linearidade entre expressão vocal e comunicação não verbal dos indivíduos. O que pode ser registrado, sim, foi entonação de menor gradação por dois dos membros: o primeiro, durante toda a dinâmica,

demonstrou sinais de distanciamento do grupo e menor grau de adesão à interação; o segundo, apesar do interesse manifestado pelo olhar atento e fixo, mostrou timidez nas primeiras interações, utilizando um tom de voz abaixo do necessário para o local e suficiente para 'não ser ouvido'.

Os tons de voz foram normais, sem intercorrências no **Grupo 3**. Alguns usaram tons mais expressivos e outros falavam com baixa entonação.

2.3 Postura

Alguns membros do **Grupo 1** se inclinavam para frente ou em direção ao falante demonstrando duas hipóteses: dificuldade para escutar e/ou interesse. O membro I, que permaneceu quieto durante quase toda a interação, tinha a coluna mais curvada.

Duas posturas destoantes foram observadas por dois membros do **Grupo 2**, sugerindo enfado ou distração. Dentre os sinais de comunicação não verbal emitidos por um indivíduo, estavam o afastamento no assento, posição da cadeira ligeiramente fora do eixo do círculo, braços cruzados, pernas agitadas e olhar voltado para situações externas. Esse também foi o membro com menor manifestação oral. O segundo indivíduo observado, sentado em frente a uma tela de separação do ambiente, inclinou sua cadeira para trás apoiando-se nas tramas.

A maioria do **Grupo 3** se mostrou confortável na interação, com as costas apoiadas nas cadeiras ou levemente inclinadas à frente, provavelmente pela dificuldade de ouvir os colegas e a coordenadora da mesa, já que a acústica do ambiente não era favorável.

2.4 Liderança

O tamanho do **Grupo 1** favoreceu uma triangulação – três integrantes se manifestaram de forma mais enfática, gesticulando com mais frequência e atraindo a atenção dos demais. Mas um deles dominou a conversação, tomando a palavra continuamente. Até mesmo a coordenação da mesa se dirigia a ele (olhos e fala) durante a interação. Ele parece ter ocupado esse papel de dominância porque outros membros não o fizeram. Como a discussão terminou antes dos demais grupos, no final, as conversas paralelas prevaleceram, quebrando um pouco essa hegemonia.

No **Grupo 2**, três indivíduos lideraram as discussões, sem manifestarem, no entanto, necessidade de domínio da fala ou demonstração de superioridade. As colocações tenderam à naturalidade, sem necessidade de interrupções ou sobreposição de fala, e o grupo manteve-se receptivo durante todo o processo. Não houve sinais de recusa de opinião que pudesse ser observado durante as explicações. Um dos membros teve apenas uma participação efetiva, a qual ocorreu somente quando o contexto das discussões estava relacionado à sua área de atuação.

O **Grupo 3** estava focado, interagindo, e a participação foi bem equilibrada. A mesa optou por votações a respeito das frases e os temas em que elas se encaixavam. Neste momento, foi possível observar que três integrantes mantiveram posicionamentos bastante afinados.

2.5 Gestos e expressões faciais

Sinais de concordância com a cabeça foram bastante comuns no **Grupo 1**, revelando sintonia entre os participantes. O membro dominante expressou ansiedade, com a testa franzida e a sobrancelha curvada, sinalizando que gostaria de sair da mesa com uma solução para seus clientes (pecuaristas). Ele também expressou dificuldade, com lábios e olhos semicerrados, quando a coordenadora pediu

que a solução apresentada pelo grupo fosse técnica. No momento da leitura das frases lúdicas dos produtores, vários membros sorriram, demonstrando contentamento com a dinâmica. A maioria dos membros que se distraiu consultando o celular, o fez de forma discreta, deixando o aparelho em posição baixa e evitando a exposição. Integrantes que precisaram fazer ou receber ligações durante a interação deixaram a mesa para não atrapalhar a conversação.

Dentre as principais ocorrências comuns de comunicação não verbal no **Grupo 2** estiveram mãos à boca/lábios e queixo, acompanhadas do cruzamento de pernas. Observou-se que indivíduos mais à vontade com o tema ou com o grupo não emitiram esses sinais. Um indivíduo que representava sozinho uma categoria de *stakeholder* demonstrou mais vezes expressões faciais como franzir a testa, mantendo olhar fixo nos interlocutores e no coordenador de grupo durante as explicações; nesses momentos, deixava transparecer a concatenação das ideias entre algo que seria ideal, exposto pelos demais, e real, vivido por ele. Ao mesmo tempo expressava no olhar, em paralelo a anotações, a sistematização de informações que percebia ser importantes para sua realidade. O indivíduo que se manifestou com mais contundência e frequência permaneceu com pés afastados e braços livres, postura ereta, dirigindo o olhar para cima e à esquerda, imediatamente antes do uso da fala.

Em determinado momento, um integrante do **Grupo 3** começou a movimentar as pernas, em sinal de impaciência. Ele não verbalizou nada, apenas gesticulou. Logo no início, uma integrante manteve uma bolsa de tiracolo nos ombros e outra sobre suas pernas, sinalizando uma 'barreira' em relação aos outros convidados; a mesma integrante chegou a se levantar, em determinado momento, para opinar sobre a metodologia adotada pela mesa; integrantes fizeram anotações durante a dinâmica.

3 A escuta, o registro e os ajustes

A comunicação face a face nas organizações ocorre de forma combinada a outros canais de comunicação, porém, ela proporciona resultados práticos e teóricos pouco explorados pelas empresas, ou seja, as equipes estudam e refletem pouco sobre o tema. Há motivos para essa conduta. Um deles pode ser o próprio desconhecimento dos benefícios que o uso estratégico das interações face a face pode proporcionar.

[...] a base da comunicação está no relacionamento entre as pessoas, a organização se comunica pelas pessoas, portanto, meios eletrônicos, redes sociais e outras formas de comunicação presentes nas rotinas administrativas servem somente como ferramentas, embora com reduzido grau estratégico para a comunicação (MARTINS, 2012, p.64).

O conhecimento acerca da aplicação estratégica da comunicação face a face em organizações brasileiras se encontra pulverizado em universidades, eventos técnico-científicos e publicações. Não há programas de pós-graduação com linhas específicas nessa área – mas os estudos recentes, ainda que isolados, reforçam a ideia de que existe uma corrente preocupada em compreender essa tendência de retomada.

Raramente se verifica a utilização plena e estratégica dos contatos presenciais como mecanismo para criar e fortalecer relacionamentos profissionais, para conhecer as reações alheias e ajustar a comunicação, para alinhar o discurso corporativo às práticas empresariais e para avaliar com mais precisão o conjunto contextual que pode ser decisivo para a comunicação organizacional, entre eles o espaço físico onde se desenvolvem as interações (MAIO, 2016, p.269).

As três observadoras priorizaram o que Goffman (2011, p.116; 114) chama de “consciência da interação”, ou seja, no entendimento do autor, estariam cometendo um dos quatro tipos de “envolvimento errôneo alienante”². Isso porque estavam mais atentas à cena comunicacional do que ao seu conteúdo. Esse tipo de comportamento é comum em anfitriões que recebem convidados e se envolvem mais com os detalhes da recepção do que com o evento propriamente dito. Porém, neste caso, essa atuação foi uma escolha metodológica proposital. Seria inviável o envolvimento das observadoras no conteúdo dos diálogos, já que elas precisavam de muita concentração para acompanhar e registrar detalhes do encontro.

Já em relação ao processo de interação dos três grupos, a dinâmica dos comportamentos face a face prevê esses ‘desvios alienantes’, desde que não comprometam os resultados esperados. Segundo Goffman (2011), os organizadores de encontros presenciais devem entender que determinados níveis de distração são naturais e até saudáveis. Um diálogo face a face em que todos os membros permaneçam completamente concentrados em determinada fala durante um longo período tende a se tornar tedioso.

O trabalho de observação ou ‘escuta’ da comunicação não verbal buscou perpetuar percepções desse tipo de interação que se perderiam sem o monitoramento e registro. A orientação passada a elas incluía o ‘colocar-se no lugar do outro’ para tentar prever suas reações e ajustar o discurso organizacional. Estudiosos das interações sociais denominam essa prática de “adoção do papel do Outro” (MEAD, 1973, p.272), “contrafluxo da escuta” (BRAGA, 2012, p.7), “expectativa antecipada da recepção” (THOMPSON, 2011, p.201) e exercício da “perceptividade” (GOFFMAN, 2011, p.21).

Na prática, os ajustes podem ser feitos no momento da conversação, caso algum ruído esteja atrapalhando o andamento da interação, ou ser avaliados com mais cautela posteriormente, para estabelecer mudanças na condução de futuras situações de diálogos. Ou seja, a escuta pode gerar um *feedback* difuso que, agora captado e registrado, poderá direcionar o contrafluxo da organização. A partir de situações positivas ou negativas apontadas pelas observadoras, a Embrapa terá condições de aprimorar suas reuniões de engajamento com *stakeholders* e outros tipos de situações de interação presencial.

Mais um diferencial que a comunicação oral comporta é a capacidade para transmitir estímulos subjetivos, tais como os sentimentos de quem está falando e que são percebidos

² Os outros três tipos de desvios alienantes apontados por Goffman (2011) são: preocupação externa (quando o indivíduo está focado em algo fora do ambiente da conversa e não se concentra na interação); consciência de si mesmo (quando o indivíduo se preocupa mais com sua própria performance do que com o conteúdo da discussão); e consciência dos outros (quando alguém na cena de interação chama mais a atenção do que o diálogo). Essas três situações foram observadas, ainda que momentaneamente, no encontro aqui avaliado.

pela entonação da voz, pelos gestos, bem como pelo contexto situacional em que a comunicação acontece. O diálogo é uma plataforma para interações onde o sujeito falante e o sujeito ouvinte têm a possibilidade de realizar uma troca contínua de papéis, dentro de uma concepção genuinamente humanizada de comunicação (MARTINS, 2012, p.69).

Assim, o resultado obtido a partir desse exercício de monitoramento da comunicação face a face se mostra mais próximo do real do que, por exemplo, um questionário de avaliação do evento, passível de manipulação por parte do respondente. A construção de sentido sobre os gestos, expressões faciais e corporais, bem como dos comportamentos individuais e de grupo, foi baseada em ciência. Todo o processo, do planejamento até o relato, foi teoricamente fundamentado e deve contribuir para a capacitação de profissionais que pretendam realizar esse tipo de monitoramento.

4 Uma proposta metodológica

A proposta metodológica para monitoramento de interações face a face começa pelo planejamento e preparo das equipes observadoras. O ideal é que cada observador fique responsável por um grupo limitado – o monitoramento de uma plateia em um auditório por um único profissional seria inviabilizado pela impossibilidade de observação focada. A equipe deve realizar pesquisa bibliográfica para fundamentar teoricamente a observação, incluindo obras ligadas ao gestual, aos contextos e aos comportamentos individuais e sociais.

É imprescindível a dedicação exclusiva dos observadores à situação de diálogo e muita concentração durante o monitoramento. O ideal é que quaisquer gestos ou expressões que chamem a atenção sejam anotados. Fotografias podem ajudar posteriormente, mas é preciso cuidado para que elas não inibam os participantes. O indicado é que sejam feitas à distância, com uso de lente teleobjetiva, por outro integrante da equipe. O grupo a ser monitorado não deve ser informado sobre a observação para evitar perda de espontaneidade. No entanto, na análise, os indivíduos monitorados não devem ser identificados.

O pré-roteiro utilizado nesta análise pode ajudar profissionais a ordenar a observação, mas não deve engessar o monitoramento. O ideal é fazer anotações livres, conforme as ocorrências chamem a atenção, e, posteriormente, incluir as informações na tabela como forma de uniformização e organização da coleta de dados.

A etapa de interpretação das informações coletadas deve, também, seguir fundamentos científicos. Gestos, expressões e comportamentos devem passar por um “[...] processo de reflexão, aprofundamento, sistematização e exposição que dá valor sócio-histórico e científico aos projetos”, o que Maldonado (2011, p.280) chama de contextualização.

O reconhecimento e a exploração do contexto elevam a interpretação da comunicação face a face a um nível semelhante àquele aplicado na metodologia da análise de discurso. Segundo Pinto (1999, p.23), “[...] a análise de discursos não se interessa tanto pelo que o texto diz ou mostra, pois não é uma interpretação semântica de conteúdos, mas sim em como e por que o diz e mostra”.

A observação, neste caso, tem como finalidade captar as reações (positivas e negativas) dos participantes para incorporá-las a um plano de melhoria do processo comunicacional. Para tanto,

é recomendável que todas as fases do acompanhamento sejam registradas e publicadas, como forma de compartilhamento do conhecimento adquirido.

Considerações finais

A aplicação da proposta metodológica descrita acima permitiu que a equipe de observadoras chegasse a algumas considerações. Uma delas é que, em geral, os três grupos se mostraram interessados e atentos às discussões. As posturas, os gestos e as expressões faciais comprovaram esse interesse. Alguns indicadores, no entanto, vão permitir a melhoria do processo.

A composição de grupos grandes favoreceu a polarização de discussões, especialmente no Grupo 1, que teve 13 componentes. Para debates mais profícuos, seria recomendável limitar o número de participantes a cinco ou seis pessoas, que seriam estimuladas com mais facilidade. Grupos menores tendem a deixar os integrantes mais focados, já que as possibilidades de distração diminuem e uma autorregulação parece funcionar de forma mais efetiva. Nos grupos menores do evento, os registros de distração foram menores e, aparentemente, os debates foram mais profundos.

Embora o ambiente escolhido – o Onovolab – tenha características favoráveis ao livre fluxo de ideias, as três observadoras apontaram falhas na acústica. O problema também poderia ser resolvido com a formação de grupos menores, em que as pessoas permanecessem sentadas mais próximas umas das outras. A escolha de um local com acústica favorável e de coordenadores com boa entonação de voz também é recomendada.

A ocorrência de atividades paralelas foi mais comum no Grupo 1, justamente o maior. Nos Grupos 2 e 3, não houve registro de pessoas utilizando o celular. Neste caso, novamente, cabe a indicação de agrupamentos menores, que poderiam atuar de forma mais focada, evitando dispersões. Se os organizadores entenderem que grupos maiores são mais interessantes para a proposta, poderia ser feita uma recomendação para que os membros evitassem o uso dos aparelhos (tidos como um dos indutores à distração) durante a interação. Não se aconselha a proibição.

Outra sugestão a ser avaliada pela organização é uma consulta posterior com os membros que se dispersaram, na tentativa de se obter críticas construtivas. Esses atores poderiam indicar se o local, a metodologia, a dinâmica, o grupo ou o tema não foram suficientemente interessantes. Essa consulta individualizada poderia utilizar outros métodos.

A metodologia utilizada no evento para o engajamento dos stakeholders, “Pote de Realidades”, conseguiu induzir o grupo ao resultado previsto. Porém, cabe alguma adaptação para estimular de forma mais efetiva a participação de pessoas de áreas não técnicas na discussão central. Os coordenadores se prepararam previamente para integrar todos os membros a partir de perguntas específicas, porém, na prática, essa condução não funcionou. Em todos os grupos houve convidados que ficaram praticamente calados, preferindo não se expressar. Mais uma vez, a formação de colegiados menores pode corrigir essa fragilidade.

Da mesma forma, a metodologia pode ser adaptada para conter manifestações dominantes. Quando um personagem se torna protagonista e monopoliza a atenção do grupo por um período prolongado, compromete-se a diversidade de opiniões – o que não é positivo para o engajamento. Para conter esse tipo de comportamento, é possível implementar intervenções diretas (de forma reservada) ou indiretas por parte dos organizadores, mas ambas exigem a escolha de técnicas de comunicação

que não provoquem constrangimentos. Mais uma vez, nota-se que a condução de encontros face a face exige capacitação.

A equipe observadora precisa desenvolver a habilidade da interpretação da comunicação não verbal, o que só ocorrerá com a prática. No entanto, esforços individuais e não compartilhados tendem a se perder. O ideal seria que os profissionais que vão se dedicar ao monitoramento se organizem de forma a estabelecer e aprimorar pré-roteiros, pratiquem o exercício em reuniões menos relevantes, discutam os casos entre si e registrem o processo com a finalidade de melhorá-lo. Um ponto positivo da aplicação da metodologia foi a possibilidade de as observadoras permanecerem exclusivamente focadas e concentradas nessa atividade.

Referências

- BRAGA, J. L.. Circuitos versus campos sociais. In: MATTOS, M. Â.; JANOTTI JR., J.; JACKS, N. (Org.). **Mediação e mediação**. Salvador: EDUFBA; Brasília: Compós, 2012. p.31-52.
- CAUGHLIN, J. P.; SHARABI, L. L. A communicative interdependence perspective of close relationships: the connections between mediated and unmediated interactions matter. **Journal of Communication**, Washington, v.63, p.873-893, out. 2013.
- FERREIRA, E. G. M. **Diálogo social**: a comunicação na construção dos relacionamentos das organizações com as comunidades vizinhas: o caso Ampla. 2011. 363 f. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) - Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011.
- GOFFMAN, E. **Ritual de interação**: ensaios sobre o comportamento face a face. Petrópolis: Vozes, 2011. 255 p.
- MAIO, A. M. D. de. **O papel da comunicação face a face nas organizações no contexto da sociedade mediada**. 2016. 291 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2016.
- MALDONADO, A. E. Pesquisa em comunicação: trilhas históricas, contextualização, pesquisa empírica e pesquisa teórica. In: ____ et al. **Metodologias de pesquisa em comunicação**: olhares, trilhas e processos. 2. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. p.277-303.
- MARTINS, M. T. M. C. **Diálogo e interações face a face na comunicação interna**: um estudo da oralidade nas organizações. 2012. Tese (Doutorado em Ciência da Comunicação) – Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012.
- MEAD, G. H. **Espíritu, persona y sociedad**: desde el punto de vista del conductivismo social. Barcelona: Paidós Ibérica, 1973. 408 p.
- PINTO, M. J. **Comunicação e discurso**. São Paulo: Hacker Editores, 1999. 108 p.
- SANTOS, P. M. **Pecuária do futuro**: ferramentas de suporte à tomada de decisão no manejo e transferência de tecnologias para pastagens. São Carlos: Embrapa Pecuária Sudeste, 2016. 79f. Sistema Embrapa de Gestão (Código 02.16.05.021.00.00). Projeto em andamento.
- THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2011.427 p.

Apêndice

REGISTROS PONTUAIS – GRUPO 1

Indivíduo	Comunicação não verbal	Comunicação verbal	Comportamento de grupo	Reações negativas	Reações positivas	Atividades paralelas
A	Sorrisos e movimentação da cabeça em sinal de concordância quando as frases dos produtores eram lidas.		Foi um dos três membros do grupo que dominaram as discussões.			De forma discreta, no final, consultou o celular. Durante a interação, se envolveu em conversa paralela com o membro G.
B	Fez anotações em um bloco colocado sobre a mesa, um pouco distante de onde estava sentado. O gesto (pouco natural) chamava a atenção do grupo.	Ao final, depois de se ausentar e mostrar distração, fez uma manifestação verbal que havia sido discutida pelo grupo no início, demonstrando a desatenção.	Postura distraída, ausente, pouco atenta ao debate, mas com a preocupação de mostrar-se interessado (a).	Mostrou-se ausente das discussões em vários momentos.		Parou para fotografar outras mesas e o flipchart, mexeu em sua mochila, enviou mensagem do celular, se ausentou da sala duas vezes.
C	Movimentou a cabeça em sinal de concordância com o membro E, que dominou a conversa.				Mostrou interesse pela interação.	Consultou o celular pelo menos três vezes durante a interação, mas de forma discreta.
D	Ao retornar à sala depois de atender a uma ligação, acenou positivamente com a cabeça manifestando concordância; levantou o braço sinalizando que queria falar.	Seu tom de voz é baixo e dificulta o entendimento.	Esteve fisicamente ausente em três momentos, o que comprometeu sua interação.			Ficou um tempo tentando carregar o celular; parou para atender ligação; deixou a sala para não atrapalhar a dinâmica; saiu novamente para telefonar; parou para comer no final.
E	Olhos e lábios semicerrados sinalizavam dificuldade, quando a coordenadora pediu que o grupo apresentasse uma solução técnica; Gesticulou o tempo todo com braços e mãos agitados; mostrava com os dedos alguns pontos descritos (primeiro isso; em segundo aquilo; depois esse outro...).	Verbalizou de forma empolgada, ilustrando sua comunicação verbal com gestos que reforçavam o que dizia.	Durante toda a interação, mostrou-se dominante em relação aos demais; monopolizou a fala e atraiu os olhares de todos os membros do grupo .			
F						Consultou o celular de forma discreta.
G	Fazia anotações em uma agenda apoiada sobre um de seus joelhos – estava com as pernas cruzadas; anotou muitas coisas; fez sinal de concordância com a cabeça quando um integrante afirmou que dados da Embrapa deveriam ser aproveitados.	Falava pausadamente e com segurança, demonstrando muita educação.	Foi um dos três que dominaram a interação.		Mostrou concentração e discrição.	
H		Permaneceu em silêncio, porém atento (a). Só se manifestou verbalmente quando estimulado (a) pela coordenadora da mesa.				No final, entrou em conversa paralela com o membro D, que estava ao seu lado.
I	Postura inclinada indicava interesse pela discussão e dificuldade para ouvir.	Silêncio durante toda a interação.				
J	Acenava com a cabeça em sinal de concordância.	Falava com segurança e todos ouviam.				Levantou-se para comer ao lado da mesa quando a sessão se aproximava do final.

REGISTROS PONTUAIS – GRUPO 2

Indivíduo	Comunicação não verbal	Comunicação verbal	Comportamento de grupo	Reações negativas	Reações positivas	Atividades paralelas
A	Mãos cruzadas, olhar com expressão de incerteza no início de dinâmica; gestos positivos com a cabeça.					Levantou-se para fazer registro fotográfico da mesa duas vezes.
B	Mãos ao queixo.	Silêncio na maior parte do tempo.	Pouca participação.			
C	Inclinação do tronco para frente.					
D	Mãos apoiadas sobre a cabeça.				Sorrisos e aceno positivo com a cabeça durante explanação de outros membros.	
E	Pés cruzados e agitados na última hora da dinâmica; olhar buscando aprovação de outro membro enquanto há fala no grupo.					
F	Agitação das pernas; cadeira ligeiramente afastada do círculo; olhar disperso.	Baixa entonação.				
G	Mãos à boca e queixo; braços cruzados; gesticulação como reforço / ênfase de fala.			Expressão de contestação, dúvida, susto em algumas circunstâncias.		
H	Olhar para cima; expressões de reflexão durante fala de outros membros.				Aceno positivo com a cabeça enquanto a líder do projeto falava.	Conversou com outro integrante da mesa enquanto as bolinhas de seleção de temas eram afixadas no flipchart; o assunto não tinha a ver com o contexto do evento.

REGISTROS PONTUAIS – GRUPO 3

Indivíduo	Comunicação não verbal	Comunicação verbal	Comportamento de grupo	Reações negativas	Reações positivas	Atividades paralelas
A	Movimentou as pernas em sinal de impaciência quando a discussão ameaçou se dispersar.	Falava com segurança.				
B	Em determinado momento se levantou para propor outra condução no desenvolvimento da dinâmica; no início portava seu material no colo, sinalizando certo incômodo.					
C		Gesticulava e se expressava bem com exemplos para fazer o grupo entender.	Postura divertida e animada, tentava brincar com o grupo.			
D		Participou mais, tentando trazer para a mesa o ponto de vista do produtor rural.				
E		Baixa entonação.				
F		Permaneceu a maior parte do tempo em silêncio.				
G	No momento em que falava, sua postura se inclinava levemente para a frente.	Falava com segurança e o grupo prestava atenção.				
H		Falava com segurança e todos ouviam.				

