

DIÁLOGO: PROCESSO INTERACIONAL E SUAS NOÇÕES NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

DIALOGUE: THE INTERACTIONAL PROCESS AND ITS NOTIONS IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONS

DIÁLOGO: PROCEDIMIENTO INTERACIONAL Y SUS NOCIONES EN EL CONTEXTO DE LAS ORGANIZACIONES

Ivone de Lourdes Oliveira

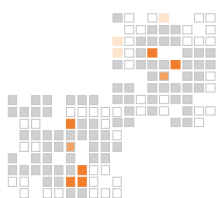
■ Docente e pesquisadora do Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC Minas. Doutora em Comunicação e Cultura pela UFRJ. Trabalhos mais importantes: Configuration du champ de la Communication Organisationnelle au Brésil: problématisation, possibilities et potentialités. Ethos e Imagem: articulações nos discursos organizacionais.

■ E-mail: ivonepumg@gmail.com

Lara Dornas

■ Mestranda no Programa de Pós-graduação em Comunicação Social da PUC Minas.

■ E-mail: laradornas2009@hotmail.com



RESUMO

Este artigo propõe uma reflexão sobre a perspectiva conceitual do diálogo, presente nos enunciados das estratégias comunicacionais das organizações. Partiu-se das teorias de Braga (2017), Bakhtin (2010) e Bohm (2005) articulando-as para compreender como as organizações utilizam o diálogo em suas estratégias. Percebeu-se que o conceito tem sido apropriado com diversas intenções, o que aponta a necessidade de refletir sobre seu uso e a importância de entender o outro nas interações. Observou-se a necessidade de compreender questões subjetivas, identitárias e institucionais que envolvem a prática comunicativa das organizações, permeada por lacunas, o que torna o processo interacional tentativo, um ensaio, um esforço para comunicar-se.

PALAVRAS-CHAVE: DIÁLOGO; INTERAÇÃO; ORGANIZAÇÕES; ALTERIDADE.

ABSTRACT

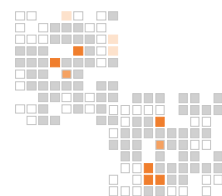
This article proposes to reflect on the conceptual perspective of dialogue present in the utterance of the communication strategies in the organizations. The article starts analyzing the theories of Braga (2017), Bakhtin (2010) and Bohm (2005) to understand how companies apply dialogues in their strategies. It was possible to realize that this concept has been implemented with various intentions, which demonstrates the need to reflect about its use and highlight the importance of understanding the other within communications. It was found the need to understand the subjective, institutional and identity questions that are involved in the exercise of organizations to communicate, also, permeated by gaps, which makes the interaction process an intent, an effort to communicate.

KEYWORDS: DIALOGUE; INTERACTION; ORGANIZATIONS; OTHERNESS.

RESUMEN

Este artículo propone una reflexión sobre la perspectiva conceptual del diálogo, presente en los enunciados de las estrategias comunicacionales de las organizaciones. Partimos de las teorías de Braga (2017), Bakhtin (2010) y Bohm (2005) articulándolas para comprender cómo las organizaciones utilizan el diálogo en sus estrategias. Se percibe que el concepto ha sido apropiado con diversas intenciones, lo que apunta a la necesidad de reflexionar sobre su uso y la importancia de entender el otro en las interacciones. Observamos la necesidad de comprender cuestiones subjetivas, de identidad e institucionales que involucran la práctica comunicativa de las organizaciones, impregnada de lagunas, lo que hace que el proceso de interaccionar um intento, un ensayo, un esfuerzo para comunicarse.

PALABRAS CLAVE: DIÁLOGO; INTERACCIÓN; ORGANIZACIONES; ALTERIDAD.



1. Introdução

Este artigo visa analisar a instância do diálogo, por meio do seu entendimento como uma forma de interação social, a partir dos estudos de Braga que, desde os anos 2000, tem acionado a ideia da interação como objeto central do processo comunicacional. O autor entende que as estratégias interacionais “comunicacionalmente elaboradas para fazer coisas em comum (ou em disputa organizada)” (BRAGA, 2017, p.9), podem vir a gerar regras de comportamento, componentes da cultura e do senso comum na construção social.

A despeito disso, é importante considerar que o conceito interação tem sido fundamental para a constituição do campo comunicacional, ressaltado por autores relevantes e estudos nas dimensões teóricas ou epistemológicas (MATTOS, 2012). É dentro deste universo que se situa esse artigo, tomando como ponto de partida que “a noção de interação não se aplica somente aos ambientes e aparatos técnico-midiáticos, mas também aos diversos espaços e práticas sociais e discursivas, a exemplo das interações nos espaços urbano e público, no consumo, na política, entre outros” (MATTOS, 2012, p.34).

O ponto central da reflexão aqui desenvolvida são os processos comunicacionais das/nas organizações, consideradas como espaços de interação, nos quais os atores organizacionais são sujeitos em relação e uma vez que organizados nesse processo fazem parte da dinâmica interativa. Além disso, é premente para as organizações o investimento na compreensão dos processos de circulação e de (re)construção dos sentidos que ocorrem a partir de expectativas e interesses contraditórios de seus interlocutores.

As organizações, no contexto atual, têm se apropriado do termo diálogo, porém com diferentes sentidos, inclusive, em algumas situações reduzindo-o a simples conversas. Diante de um cenário que demanda das organizações uma essência e prática que tenham por base a ética e o respeito

à sociedade, o diálogo tem sido incorporado nas suas estratégias discursivas como contornos legitimadores de suas práticas e ações. Dessa forma, o diálogo possui um apelo institucional que corrobora para a construção de sentidos sobre suas políticas, condutas e de “uma imagem-conceito¹ positiva que possa contribuir com o alcance de seus fins de negócio” (CARVALHO, 2017, p.16).

Por outro lado, é inegável que a sociedade, a partir dos interlocutores que se relacionam com as organizações, demanda o diálogo como um forma de estabelecer processos comunicacionais mais legítimos e mais justos. Conforme declaram Mafra e Marques (2017) as organizações buscam se aliar às expectativas contemporâneas de perspectivas democráticas em sociedades complexas e pluralistas, a partir do aprimoramento das ações de comunicação produzidas, visando a interação com os diversos atores sociais.

A comunicação é sempre um processo tentativo, conforme Braga (2017, p. 21) “seja em decorrência dos desafios impostos pela alteridade entre os participantes, seja pela complexidade do mundo e das questões processadas”, e por isso pode ser um processo acanhado, tímido, inábil, enfim desajeitado. O autor ressalta que o caráter tentativo da

[...] comunicação não é só aquela de valor alto, do sucedimento precioso e raro - mas toda troca, articulação, passagem entre grupos, indivíduos e setores sociais frequentemente desencontrada, conflitiva, agregando interesses de todas as ordens; marcada por casualidades que ultrapassam ou ficam aquém das intenções (que, aliás, podem ser válidas ou rasteiras) (BRAGA, 2010, p.69).

1 Para Baldissera (2004, p. 278), imagem-conceito é “um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”.

Sendo assim, não se deve confundir a comunicação com comunicação bem sucedida e nem a percepção do processo de uma forma certa, já que “desvios, ineficácias, valores baixos, resultados canhestros, inclusive para o que se define aí como valor” (BRAGA, 2017, p. 22). Outro fator que contribui para o caráter tentativo do processo interacional é a alteridade que pressupõe presença do outro, trazendo a ideia de compartilhar a existência.

O artigo apresentado é uma reflexão teórica, desenvolvida a partir de uma revisão de literatura, considerando fragmentos de experiências vivenciadas pelas autoras de pensar a comunicação das/nas organizações e de desenvolver trabalhos com grupos sociais para validar as ações da organização, em questão. Como o termo diálogo está muito presente na formação discursiva das organizações, busca-se com esse trabalho instigar uma discussão sobre as práticas organizacionais que têm necessidade do aval da sociedade para desenvolver seu negócio.

Assim, o artigo estrutura-se em três eixos teóricos desenvolvidos considerando Braga (2017) Bakhtin (2010) e Bohm (2005) que convergem entre si, pensados a partir da realidade comunicacional das organizações, especialmente as mineadoras. O primeiro situa o diálogo no processo de interação comunicacional e, enquanto tal, um lugar de construção e disputas de sentidos. O segundo aborda como ele *per se*, alavanca um sistema de resposta social e aciona a criação de fluxos contínuos, por meio de circuitos e se (re)afirmam como um lugar de circulação e por fim a relação do diálogo com o caráter tentativo da comunicação, desenvolvido por Braga, encadeando-se com as estratégias comunicacionais das organizações.

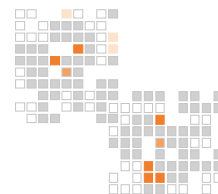
2. Diálogo como espaço de sentidos

Para Braga (2017, p. 20), “o fenômeno comunicacional se realiza em *episódios* de interação entre pessoas e/ou grupos, de forma presencial

e/ou midiaticizada”, sendo que neste artigo, nos interessa o olhar sobre a perspectiva do diálogo, ou seja, a comunicação das organizações a partir dos grupos sociais com os quais elas se interagem. Partindo da premissa de Braga de que não existe comunicação sem interação,

podemos estipular que as interações sociais correspondem ao lugar em que podemos tentar nos aproximar do fenômeno comunicacional em sua ocorrência. As interações envolvem uma grande variedade de circunstâncias, processos, participantes, objetivos e encaminhamentos. De certo modo, cada episódio pode ser considerado singular, na sua existência histórica” (BRAGA, 2017, p. 20).

Se as interações envolvem uma diversidade de questões, “o processo de compartilhamento aparece sempre como um modo de enfrentar, resolver ou fazer agir criativamente as diferenças” (BRAGA, 2017, p.20). É neste contexto que várias organizações propõem instâncias de diálogo, na maior parte das vezes, associadas à resolução de conflitos ou negociações, como demarcação de terras, acidentes, processos de licenciamento ambiental, dentre outras. Pode-se tomar como exemplo, as empresas de mineração que precisam de buscar acordos e aceitação de diferentes atores para operarem e incluem o diálogo nos seus discursos. Essa premissa pode ser evidenciada na normatização de procedimentos para a obtenção das licenças para a implantação de empreendimentos que visam a preservar o meio ambiente e assegurar as condições para o desenvolvimento social e ambiental. Tais processos demandam ações dialógicas dos responsáveis pelo empreendimento junto aos impactados, por meio de realização de reuniões e audiências públicas. Teoricamente, a ideia é incluir o princípio de participação, concedendo à sociedade o direito de intervir na tomada de decisão. No entan-



to, vários estudos desenvolvidos indicam que os processos nessas instâncias de interlocução têm, na maioria das vezes, caráter manipulatório, uma vez que os espaços de fala dos grupos sociais são muito restritos.

Para entender como as organizações concretizam o processo dialógico, adota-se aqui a noção de diálogo desenvolvida por Aragão e Navarro (2004), a partir de Bakhtin e Bohm, como uma necessidade existencial humana. A gênese da palavra diálogo, que em grego significa, “*dia*”, através de, e “*logos*”, que remete ao resultado do conhecimento construído. Para tanto, viver é dialogar, estabelecer sentidos/significados, apontar saídas, problematizar, criar, conscientizar. Tal consciência pode produzir caminhos mais criativos para o desenvolvimento de estratégias comunicacionais e de pensar os processos interacionais.

As autoras destacam que o ponto central do pensamento de Bakhtin é a articulação entre a dialogia e a alteridade. Na sua percepção todo ser humano se constitui pela existência do outro. É por meio da alteridade que o indivíduo se constitui sujeito e também na relação com o outro (dialogia). É na conversa, na troca e na alteridade que os seres humanos se reconhecem.

[...] somos marcados pela alteridade porque somente através dela somos humanos – o outro me constitui enquanto sujeito. Numa dialogia, necessariamente, existem o eu e o outro – nenhum pode ser negado/ocultado/dominado (ARAGÃO; NAVARRO, 2004, p. 113).

Nos conceitos-chave de Bakhtin (2010) a ideia do diálogo aparece como um acontecimento entre sujeitos, que é constituído numa relação e numa alternância de vozes, onde estão presentes o eu, o outro, o locutor com a sua posição e a admissão da réplica, como uma posição responsável. O diálogo surge, segundo Marchezan (2014,

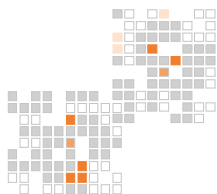
p.117), “ativando o reconhecimento da reciprocidade entre o eu e o outro, presente em cada réplica, em cada enunciado, que compreende o verdadeiro diálogo, o diálogo ‘real’, concreto”.

Transitando de Bakhtin para Bohm, parte-se da compreensão do diálogo como uma forma de “compor e partilhar significados” (ARAGÃO; NAVARRO, 2004), ou seja, a presença do sentido que permite o surgimento de atos criativos e de novos significados. Para Bohm (2005), suspender os pressupostos pré-concebidos significa escutar e assistir, dar atenção ao processo real do pensamento e a ordem na qual ele ocorre, tentando perceber a sua incoerência e seus equívocos. De acordo com Nichol (2005), o diálogo está diretamente relacionado à forma pela qual o pensamento é gerado no plano coletivo e, sendo assim, “o propósito do diálogo é percorrer todo o processo do pensamento e mudar o modo como ele acontece coletivamente (BOHM, 2005, p. 39)”.

Neste contexto, o diálogo envolve questões-chave em relação à cultura, aos significados à identidade, construção e reconstrução dos sentidos. Scroferneker, Amorim e Oliveira ressaltam:

Para Bohm (2005), o diálogo é um processo de vai e vem, com a emergência contínua de novos conteúdos que passam a ser comuns aos participantes. Segundo o autor (2005, p. 29), desse modo, num diálogo cada pessoa não tenta tornar comuns certas ideias [...] por ela já sabidas. Em vez disso, pode-se dizer que os interlocutores estão fazendo algo em comum, isto é, criando juntos alguma coisa nova (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016, p.9).

A partir da base teórica acionada, considera-se que o diálogo está primordialmente associado à ideia e a importância de se perceber o outro e aceitá-lo como parceiro (alteridade); à necessidade



de atentar para a influência de pressupostos. Tal processo é capaz de produzir fluxos de significados compartilhados e de abrir caminhos criativos. Além disso, deve-se considerar os interlocutores por meio do seu contexto sociocultural e as motivações que orientam suas movimentações.

Considerando essas características, quando se fala em diálogo não há lugar para o exercício da autoridade e da hierarquia no *strictu senso*, assim como não tem espaço para o consenso, entendido como harmonia e conformidade, porque os envolvidos na interação são sujeitos distintos com desejos e interesses diferentes e muitas vezes contraditórios. Tudo isso nos leva ao dissenso que reivindica escuta, compreensão e negociação, possibilitando o ato de criar e construir sentidos sobre ações, práticas e posturas da sociedade e das organizações.

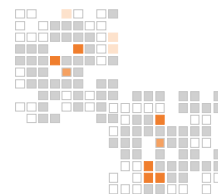
Tomando essas bases conceituais, pode-se ponderar que o diálogo vem a ser uma estratégia interacional. Braga (2017) destaca que a sociedade passou a desenvolver práticas interacionais em várias dimensões que consideram as perspectivas e interesses dos atores envolvidos. As reflexões desenvolvidas por diversas áreas de conhecimento e setores sociais vêm testando possibilidades e inventando processos interacionais que compreendam a relação entre os diferentes elementos presentes no diálogo: sujeitos, contextos, cultura, história e discursos. Nesta direção, pode-se dizer que todo diálogo é parte de um processo interacional, entretanto nem todo processo interacional é diálogo.

Os motivos, os objetivos e os procedimentos podem variar indefinidamente, mas o processo de compartilhamento aparece sempre como um modo de enfrentar, resolver ou agir criativamente as diferenças – para algum fim prático qualquer, para objetivos simbólicos ou distantes, ou ainda pelo simples jogo da interação. (BRAGA, 2017, p. 20).

Levando esta ideia para o contexto organizacional, pode-se perceber que as instâncias de diálogo que as organizações propõem são processos interacionais que se estabelecem em fóruns de posicionamentos adversos, especialmente quando se busca a legitimidade e o reconhecimento da sociedade. Muitas vezes, o diálogo é incluído nos discursos, especialmente em situações de aprovação e desenvolvimento de atividades empresariais que afetam outros grupos sociais. Pode-se exemplificar com o rompimento da barragem da Samarco, ocorrido no final de 2015.² Para a remediação dos danos socioambientais causados pelo acidente e acompanhamento dos atingidos foi criada, no ano seguinte, a Fundação Renova, que desenvolve o Programa de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social – cujo um de seus pilares é denominado Participação e Diálogo Social.

O diálogo refere-se, então, a contextos instáveis, complexos, com conflitos morais, objetivos contrários, onde participam sujeitos com históricos culturais de vida e de formação diversos “com uma estrutura genética que fornece padrões de percepção e de ação sobre o mundo” BRAGA, 2017, p.363). Tais contextos, algumas vezes adotam práticas correntes que são contrárias às concepções de diálogo tratadas neste artigo, uma vez que tem a intenção persuasiva. Mesmo que aconteça o embate entre atores sociais e organizações, o diálogo é passível de compartilhamento de informações, instalação de debates e de espaços de enfrentamento simbólicos e de resistência. Como tal, não se restringe a um fórum ou espaço de interlocução específico, possui a capacidade de encetar diversos movimentos, novos discursos a partir dele e, assim, atingir novos campos que extrapolam o ambiente organizacional na sua relação interna e externa com a sociedade.

² A Barragem de Fundão, pertencente à Samarco Mineração, situada em Mariana (MG), rompeu-se em 5 de dezembro de 2015, provocou a morte de 19 pessoas e é considerado o maior desastre ambiental do Brasil.



3. Movimento social dos sentidos

Para além do tradicional modelo emissor-receptor, os discursos e seus sentidos ganham repercussão social, são apropriados, apreendidos e ressignificados na circulação. Isso significa que a interação produzida e os espaços de interlocução gerados acionam mecanismos sociais e pessoais que constroem novos sentidos a partir do movimento circulatório que envolve dimensões subjetivas, culturais, políticas que foi denominado como resposta social por Braga (2006). O sistema de resposta social envolve cultura, articulações e fluxos que se manifestam em respostas dinâmicas. É um sistema mais amplo “no qual processos sociais variados são moldados por um mesmo padrão cultural de hábitos, tendências e ‘lógicas’, e por objetivos comuns, ainda que não conscientemente pré-negociados” (BRAGA, 2006, p. 31).

Segundo Oliveira, Paula e Simeone (2012), quando se analisa o sistema de resposta social, amplia-se a lente para tratar do movimento social dos sentidos, que se dá nas interações e que despreza a perspectiva linear do processo comunicacional, avançando assim para um modelo circular e processual. Nessa concepção, ressalta-se o diálogo como parte do processo interacional com potência para a circulação de ideias que produzem respostas discursivas e que, por sua vez, instauram novos regimes comunicacionais. O esforço de quem produz esses sentidos se conforma a partir de uma escuta prevista ou pretendida. Braga denomina esse processo de “contrafluxo” que é, justamente, “a necessidade de previsão da escuta possível na composição da ‘fala’ a ser posta em circulação” (BRAGA, 2002, p.40). Logo, um sistema de resposta social se desenvolve, repondo na sociedade, inclusive via comunicação direta, vozes que se posicionam e procuram agir comunicacionalmente (BRAGA, 2017).

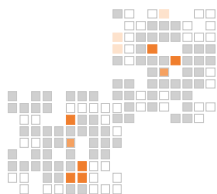
Após o episódio interacional e sua inserção no espaço social, o que circula não é o “produto”

compreendido como as informações, o discurso, as intenções, mas sim um sistema de circulação (BRAGA, 2012) que envolve fluxos e contrafluxos em várias densidades e dimensões. Esta ideia nos coloca a questão de que as diversas situações de interação, muitas vezes, não se finalizam em seus próprios objetivos e resultados.

Potencialmente, onde encerra um episódio interacional, inicia-se outro (BRAGA, 2017) e essa dinâmica de fluxos nos remete à ideia de diálogo, que pode ser considerado também como produtor de fluxos de sentidos. Os resultados de uma interação tornam-se matéria possível para outras interações, assim como o diálogo que possibilita processos de ver o outro e de ressignificar suas intenções e propostas. A resposta social constitui-se, assim, de fluxos contínuos que podem tomar outras formas de interação, pois o que foi discutido em um fórum de interlocução pode seguir adiante a partir de falas e gestos, da produção de um vídeo, de uma matéria para um informativo, dentre outras formas de concretização dos fluxos.

As instâncias interacionais nas/das organizações podem se transformar em arenas de disputas de sentido e de poder, por meio do diálogo. Todas as práticas discursivas são tecidas a partir de inferências que tomam como ponto de alimentação o que será questionado pelos seus interlocutores (BRAGA, 2012). Isso significa dizer que, essa reverberação somente reforça a ideia de que o contexto convoca a inserção da multiplicidade de vozes no espaço de interlocução, pois a forma como um episódio interacional se multiplica - e que independe do controle da organização - possibilita a circulação de discursos contrários, que podem ser considerados respostas sociais.

Tal aspecto reitera a necessidade das organizações estabelecerem instâncias de diálogo que favoreçam a circulação de diferentes discursos - vozes contrárias ou não presentes nos fóruns de interlocução. Essas vozes, como afirma Braga (2017), podem acionar dispositivos criadores e



repassadores dos processos de conversação. Isso quer dizer que, na contemporaneidade, todos “têm condições de não ficarem acantonados no vasto espaço ‘mudo’ da recepção. Diversamente, podem interpolar sua fala no fluxo aparentemente mais vistoso e acelerado da mídia” (BRAGA, 2017, p. 48).

Neste caminho aberto a possibilidades e (re) significações, encontra-se o diálogo, capaz de reverberar a tal ponto de solicitar novas ações comunicacionais e, se for o caso, outros episódios interacionais, que podem ser novos fóruns de diálogo. A criação de instrumentos e técnicas de comunicação a serem veiculados nas mídias é um suporte da dinâmica interativa.

Braga ressalta a escuta-expectativa como um lugar no qual o interlocutor “busca prever a potencialidade, a acolhida e tensionamento do que se dirá” (Braga, 2017, p. 52), processo que pode ser observado no universo das organizações. Por exemplo, quando utilizam estratégias, com o objetivo de subsidiar o discurso das lideranças internas por meio da elaboração de mensagens-chave³, mapeamento de temas sensíveis/relevantes⁴ e de Q&A (*Questions and Answers*)⁵. Estratégias como essas constituem mecanismos preparatórios para interlocução com os atores sociais. O contexto em que se reverberam essas mensagens, pode advir de vozes que participaram ou não do episódio interacional.

4. Comunicação como um processo tentativo

O caráter tentativo em um espaço de interlocução ocorre na medida em que ele ajusta a expressão às condições de sua recepção, e ainda, “na busca de obter uma interpretação da mensagem em coerência com o ponto de partida

(emissão)” (BRAGA, 2010, p.72). O autor aponta dois ângulos que caracterizam essa premissa do caráter tentativo da comunicação. Primeiro ele destaca que os processos comunicacionais são imprecisos, e que tal fato pode comprometer os resultados e não assegurá-los, uma vez que a interpretação e a resignificação advindas da circulação não aprofundam aonde se pretende chegar. “As contribuições dos participantes são aproximativas [...] Com essa imprecisão, não se pode assegurar a qualidade dos resultados ou o sucesso do eu é tentativamente desenvolvido” (BRAGA, 2017, p. 22). Como segundo ângulo ele destaca o caráter probabilístico dos episódios comunicacionais significando que podem acontecer coisas previsíveis ou não e que serão sempre uma possibilidade. “Por esse aspecto, então, devemos perceber diferentes graus de probabilidade, desde uma efetiva ocorrência de resultados até uma baixa ou nula realização”. (BRAGA, 2017, p. 23).

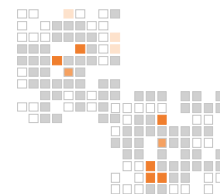
O autor ainda destaca a tentativa do receptor no sentido de várias interpretações possíveis, considerando “sua visada cultural, desmontando manejos ou sutilezas da mensagem que o possam enganar; e escolhendo, das mensagens, as que efetivamente lhe mereçam a sintonia, realizando a boa crítica” (BRAGA, 2017, p. 23). Todos os envolvidos, seja aquele que enuncia, como aquele que recebe, tentam ser bem sucedidos na troca, cada um a partir de seu lugar no espaço da interação e de sua perspectiva específica. Considerando que esta troca se dá em contexto, no qual interesses estão em jogo, a característica de tentativo no processo comunicacional “não apenas organiza e desenvolve as tentativas diversificadas, como também diz o tipo de coisas que podem aí ser tentadas” (BRAGA, 2017, p. 24).

Esse pressuposto nos remete ao conceito de diálogo abordado nesse artigo, como a capacidade de ativar o eu e o outro, presente em cada réplica, em cada enunciado, (MARCHESAN, 2006).

3 Mensagens que a empresa deseja transmitir aos interlocutores, com conteúdo e argumentação que embasam o seu discurso.

4 Especificação de possíveis questionamentos advindos dos atores sociais em fóruns de interlocução.

5 Questionários constituídos por perguntas com probabilidade de surgir nos fóruns de interlocução e respectivas respostas.



A comunicação, por vezes considerada não bem sucedida, pode levar a reinvenções dos sujeitos e suas relações. Esta perspectiva ressalta o caráter tentativo do processo interacional como o lugar da troca, do desencontro, do conflito, da fratura, do hiato e da fissura. Pode-se afirmar a sua potência na interação cotidiana com o surgimento do novo, pois é aí “onde surgem aqueles raros lampejos de encontro com o mundo e com os outros” (BRAGA, 2010, p. 69). Reforça a capacidade e a autonomia de os sujeitos tecerem seus entendimentos a partir dos enunciados recebidos e, desta forma, ressignificarem os sentidos postos em circulação, que naturalmente poderão ser compartilhados com o outro, extrapolando-se para o campo social as possibilidades de múltiplas respostas.

As organizações, assim como a sociedade, buscam elaborar por meio de tentativas comunicacionais de criação, de adequações e de aprimoramento processos interacionais que reconhecem a importância do outro. Quando se propõem ao diálogo, envolvem-se neste espaço de interlocução suas estratégias distinguindo os sujeitos interlocutores, que por sua vez se articulam e têm suas próprias estratégias. Baldissera reforça essa afirmativa, quando enuncia que, em diálogo, os sujeitos “disputam, (re)constróem os sentidos em circulação nos processos comunicacionais”, de modo que “esse diálogo, presentifica sujeitos (identidade/alteridade) tensionados como força em relação” (BALDISSERA, 2009, p. 119).

Esta questão segue em articulação com o pensamento de Braga quando afirma que, nessas oportunidades de compartilhamento, com propósitos diversos, atravessadas por disputas de sentido e de poder, o objetivo comunicacional pode ou não funcionar. Para ele, “não se pode negar o valor desta busca dos lugares de forte exigência ética, estética, psicológica e cultural da comunicação como um processo de encontro, da comunicação rara” (BRAGA, 2010, p.69).

5. Considerações finais

Neste artigo apresentou-se a oportunidade de verificar a aplicação do aporte teórico de Braga para a análise da noção do diálogo (BAKHTIN, 2010; BOHM, 2005) no contexto das organizações, considerando que elas se constituem um ambiente profícuo para se pesquisar as interações comunicativas. As interações, como parte integrante das organizações contemporâneas, demandam reflexões diversas a respeito de seus acionamentos, suas lógicas, seus problemas, sua tentativa processual. Além disso, as políticas e ações organizacionais geram movimentos de sentidos que reverberam pela sociedade e a partir daí os sentidos são disputados e construídos. Nesta perspectiva, percebemos que a noção de diálogo caminha na mesma direção, uma vez que é a partir do outro que o sujeito se constitui, e que as organizações têm investido nas práticas dialógicas como estratégia para aproximarem-se e se conciliarem com seus interlocutores.

Questões como essas levaram-nos a reforçar a necessidade de refletir sobre a natureza e as possibilidades do diálogo no contexto organizacional, reconhecendo sua potência de devir e de abertura ao imprevisível. O diálogo pode ou não gerar concordâncias, sendo este muitas vezes tido como finalidade última da troca dialógica nos contextos organizacionais (MAFRA; MARQUES, 2015).

O consenso postulado como um objetivo/fim da atividade profissional do comunicador nas organizações mostra uma das grandes contradições que se enfrenta no ambiente organizacional, visto que, como discutido no artigo, a comunicação é um processo com furos, com lacunas e, conseqüentemente não garantido. É um processo tentativo que enfrenta questões de ordem subjetivas, institucionais e conceituais. Quando se quer trabalhar a comunicação nos contextos organizacionais há de se ter em vista a perspectiva dos interlocutores e as múltiplas interpretações que permeiam o processo comunicacional.

As organizações precisam reconhecer os interlocutores como parte integrante dos processos comunicacionais e deixar para trás a comunicação persuasiva, voltada somente para os resultados financeiros e interesses dos negócios. Em direção oposta é importante que reconheça os interlocutores envolvidos e considerar as vozes que compõem o espectro organizacional. Isso marca

a importância de compreender o diálogo, no seu sentido *lato*, como uma prática que reconhece e valoriza a alteridade e a dialogia, fundamentais na interação social. Além disso, o diálogo pode ser capaz de contribuir para o estabelecimento de relações mais éticas entre organizações e interlocutores, ainda que na esfera da raridade e do ausente. (BRAGA, 2010).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVARENGA, Clarice Castro; LOMBARDI, Kátia Hallak. *Mídia-tização e mediação seus limites e potencialidades na fotografia e no cinema*. (p.271-295).

ARAGÃO, Ana; NAVARRO, Almira. Diálogos em Diálogo: David Bohm, Paulo Freire e Mikhail Bakhtim – *Artigos EQ – Educação em Questão*, v.19, n.5, p. 108-118- jan/abr 2004.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, Edição Especial, nº 10/11, 2009a, p. 115-120.

_____. *Imagem-conceito: anterior à comunicação, um lugar de significação*. Porto Alegre: 2004, Tese (doutorado) – Faculdade de Comunicação Social, PUCRS, 2004.

BAKHTIN, Mikhail. *Linguagem, Cultura e Mídia*. São Carlos: Pedro & João Editores, 2010.

BOHM, David – *Diálogo: comunicação e redes de convivência*. Editado por Lee Nichol; Tradução Humberto Mariotti. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BRAGA, José Luiz. *A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus, 2006 – (Comunicação).

_____. *Mediatização como processo interacional de referência*. Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática. V.V, n.2, julho-dez, 2006. (p.9-35).

_____. *Nem rara, nem ausente – tentativa*. MATRIZES. Ano 4 – Nº 1. jul/dez.2010 - São Paulo – Brasil (p. 65-81).

_____. *Dispositivos interacionais*. XX Encontro da Compós - Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Comunicação, Rio Grande do Sul, 2011.

_____. *Circuitos versus Campos Sociais*. IN: Janotti, Jeder; Mattos, Maria Ângela, Jacks, Nilda Organizadores; prefácio, Adriano Duarte Rodrigues. – Salvador: EDUFBA: Brasília: Compós, 2012.

BRAGA, José Luiz; CALAZANS, Regina; RABELO Leon *et al*. *Matrizes interacionais*. A comunicação constrói a sociedade. - Campina Grande: EDUEPB, 2017. (Coleção Paradigmas da Comunicação).

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. *Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento*. In: MARQUES, Ângela, OLIVEIRA, Ivone. *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: FAFICH/UFMG, 2015. p. 185 – 193.

_____. *Topografias do diálogo nos contextos organizacionais*. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone; LIMA, Fábila. *Comunicação Organizacional: vertentes conceituais e metodológicas*. Belo Horizonte: PPGCOM FAFICH/UFMG, 2017. p. 83-98.

MARCHEZAN, Renata C. Diálogo. In: BRAIT, Beth (Org). *Bakhtin: outros conceitos chave*. São Paulo: Contexto, 2006.

MATTOS, Maria Ângela; VILLAÇA, Ricardo Costa. *Interações midiáticas: desafios e perspectivas para a construção de um capital teórico*. Revista Comunicação Midiática, v.7, n.1. p. 22-39, jan/abr. 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; HENRIQUES, Márcio Simeone; PAULA, Maria Aparecida. *A sociedade enfrenta suas organizações? Interação entre organizações e sociedade nas mídias social articulada pelo discurso da sustentabilidade*. Esferas. Ano 1, Nº 1, Julho a Dezembro de 2012.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; AMORIM, Lidiane Ramirez de; OLIVEIRA, Rosângela Florczak - Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações – *Revista Famecos* (Online). Porto Alegre, v. 23, n. 3, setembro, outubro, novembro e dezembro de 2016.

