

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO GRANDE DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM COMUNICAÇÃO SOCIAL

ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

DIMENSÕES POSSÍVEIS PARA O DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
Tecituras e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale

Porto Alegre
2016

ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

DIMENSÕES POSSÍVEIS PARA O DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Prof^a. Dr^a. Cleusa Maria Andrade Scroferneker
Orientadora

Porto Alegre
2016

ROSÂNGELA FLORCZAK DE OLIVEIRA

DIMENSÕES POSSÍVEIS PARA O DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA
Tecituras e religações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias sociais da Vale

Tese apresentada como requisito para obtenção do grau de Doutor pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul.

Aprovada em: 19 de dezembro de 2016

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dra. Jane Rech
UCS

Prof. Dr. Antônio Carlos Castrogiovanni
UFRGS

Prof. Dra. Maria Inês Corte Vitória
PUCRS

Prof. Dr. Roberto José Ramos
PUCRS

Prof. Dra. Cleusa Maria de Andrade Scroferneker (orientadora)
PUCRS

Ficha Catalográfica

F632d Florczak, Rosângela

Dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica :
Técnicas e relações entre o relatório de sustentabilidade e as mídias
sociais da Vale / Rosângela Florczak . – 2016.

200 f.

Tese (Doutorado) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social,
PUCRS.

Orientador: Prof. Dr. Cleusa Maria Andrade Skroferneker.

1. Comunicação no contexto das organizações. 2. Comunicação Estratégica. 3.
Complexidade. 4. Diálogo. I. Skroferneker, Cleusa Maria Andrade. II. Título.

DEDICATÓRIA

Para meu avô, Pedro Florczak, um grande inspirador que só teve reconhecimento *a posteriori*. E para a minha Anna Carolina, pelo nosso diálogo tão vivo e complexo!

AGRADECIMENTOS

São os espaços das relações que nos configuram como sujeitos. Sozinhos não somos ninguém e por isso há sempre tanto a agradecer a pessoas que nos constituem em diferentes dimensões da vida.

O que seria de nós sem o amor? O conhecimento perde o sentido quando distante das nossas referências afetivas. No espaço do amor cabem poucos, mas intensos agradecimentos. À minha filha Anna Carolina, que deu sentido ao amor maior e incondicional. Ao Cacá, meu companheiro e amor da minha vida, pela disposição em ensinar e aprender a construir a vida a dois. À minha orientadora, professora Cleusa, que me inspira pelos exemplos de amor dedicado ao outro, principalmente marcados pelo diálogo, pela paciência e pela doação ao desenvolvimento de quem a cerca. À minha sócia, amiga e parceira de projeto, Cloá, que me enche de energia ao confiar na minha capacidade. Ao amor dos poucos e queridos amigos que estarão comigo para sempre.

E o que dizer dos apoios que recebemos ao longo do tortuoso percurso quando nos atrevemos a pesquisar, pensar, produzir conhecimento? Aos compreensivos amigos da Rede Marista, que estiveram juntos de forma mais cotidiana no início da caminhada, mas que mesmo distantes, seguem sempre comigo. Aos meus colegas professores e funcionários da ESPM-Sul que tiveram a paciência de ouvir as repetidas histórias de minhas incursões pela pesquisa. E um apoio especial que sempre me emociona é o dos alunos. Dos queridos alunos e alunas que nos últimos quatro anos animam minha busca e partilha de conhecimento. Jamais esquecerei do estímulo “Vai, prof!”. Sou feliz tendo vocês comigo nesta jornada. Aprendo todos os dias a ser uma professora melhor, especialmente nos momentos difíceis.

Tantos nomes, tantas pessoas, tantos momentos. A dura jornada do doutorado só teve sentido por vocês! Valeu a pena!

O CONSTANTE DIÁLOGO

Há tantos diálogos

Diálogo com o ser amado

o semelhante

o diferente

o indiferente

o oposto

o adversário

o surdo-mudo

o possesso

o irracional

o vegetal

o mineral

o inominado

Diálogo consigo mesmo

com a noite

os astros

os mortos

as idéias

o sonho

o passado

o mais que futuro

Escolhe teu diálogo

e

tua melhor palavra

ou

teu melhor silêncio

Mesmo no silêncio e com o silêncio

dialogamos.

Carlos Drummond de Andrade

RESUMO

Religar conhecimento e tecer junto o que emergiu de diferentes espaços de pesquisa para poder compreender as manifestações possíveis do diálogo na comunicação estratégica foi o desafio estabelecido neste trabalho, com fins de alcançar contribuições científicas para o campo da comunicação no contexto das organizações. Na pesquisa desenvolvida a partir dos princípios da complexidade de Morin (2002, 2007, 2008), (re) conhecemos um mundo em transformação no qual a racionalidade instrumental – característica da modernidade – perde força e passa a conviver com novas abordagens do conhecimento. Abordagens essas que analisam a sociedade, as organizações, a gestão, os vínculos e as relações entre sujeitos, em ambientes marcados pela complexidade e pela incerteza. Investigamos, por meio de pesquisa qualitativa e exploratória, as contribuições que diferentes áreas do conhecimento como a Linguística, a Sociologia e a Filosofia aportam sobre a compreensão do diálogo. No espaço das práticas, por meio de pesquisa empírica, analisamos, interpretamos e (re) ligamos o diálogo assumido no Relatório de Sustentabilidade 2014 e o praticado na ambiência virtual das mídias sociais da empresa de mineração Vale. Como resultado, passamos a compreender o diálogo proporcionado pelas interações entre os sujeitos como o próprio espaço de transformação. Apresentamos o *diálogo dialógico* como a proposição de um processo que pode acontecer a partir de interações espontâneas e/ou estrategicamente geridas na comunicação que se dá no contexto das organizações, transcendendo a, ainda presente e predominante, dimensão instrumental-informacional.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação no contexto das organizações; Comunicação Estratégica; Complexidade; Diálogo

RESUMEN

Volver a vincular el conocimiento y entretrejer lo que surgió de diferentes áreas de investigación con el fin de entender las posibles manifestaciones de diálogo en la comunicación estratégica fue el desafío planteado en este trabajo, con el propósito de lograr contribuciones científicas con el campo de la comunicación en el contexto de las organizaciones. En la investigación desarrollada a partir de los principios de la complejidad de Morin (2002, 2007, 2008), (re) conocer un mundo cambiante en el que la racionalidad instrumental - característica de la modernidad - pierde fuerza y se va a vivir con los nuevos enfoques para el conocimiento. Estos enfoques analizan organizaciones de la sociedad, la gestión, los vínculos y las relaciones entre los sujetos en ambientes marcados por la complejidad e incertidumbre. Investigado a través de la investigación cualitativa y exploratoria, las contribuciones a las diferentes áreas del conocimiento, tales como la Lingüística, la Sociología y la Filosofía aportan sobre la comprensión del diálogo. En el espacio de las prácticas, a través de la investigación empírica, analizamos, interpretamos y (re) activamos el diálogo asumido en el Informe de Sostenibilidad de 2014 y el practicado en el ambiente virtual de los medios de comunicación social en la empresa minera Vale. Como resultado de ello, entendemos el diálogo proporcionado por las interacciones entre los sujetos como el espacio de transformación. Presentamos el diálogo dialógico como la proposición de un proceso que puede ocurrir a partir de las interacciones espontáneas y/o de comunicación gestionada estratégicamente y que tiene lugar en el contexto de las organizaciones, más allá, todavía, aunque presente y predominante, la dimensión instrumental-informativa.

PALABRAS CLAVE: Comunicación en el contexto de las organizaciones; Comunicación estratégica; Complejidad; Diálogo

ABSTRACT

To reconcile knowledge and weave together what emerged from different research spaces to be able to understand the possible manifestations of the dialogue in strategic communication was the challenge established in this work, in order to reach scientific contributions to the field of communication in the context of organizations. In the research developed from the principles of the complexity of Morin (2002, 2007, 2008), we recognize a world in transformation in which the instrumental rationality - characteristic of modernity - loses strength and comes to live with new approaches of knowledge. These approaches analyze society, organizations, likings, and relationships between subjects, in environments marked by complexity and uncertainty. We investigate, through qualitative and exploratory research, the contributions that different areas of knowledge, such as Linguistics, Sociology, and Philosophy, contribute to the understanding of dialogue. In the space of practices, through empirical research, we analyze, interpret and (re) connect the dialogue assumed in the 2014 Sustainability Report and practiced in the virtual environment of the social media of the mining company Vale. As a result, we come to understand the dialogue provided by the interactions between the subjects as the space of transformation itself. We present *dialogical dialogue* as the proposition of a process that can happen from spontaneous and/or strategically managed interactions in the communication that occurs in the context of the organizations, transcending the still present and predominant instrumental-informational dimension.

KEYWORDS: Communication in the context of organizations; Strategic Communication; Complexity; Dialogue.

SUMÁRIO

1. MOTIVAÇÕES E PERCURSOS DA PESQUISA	16
1.1 MAPA PARA PLANEJAR A TRAJETÓRIA	18
1.2. GUIAS PARA O PERCURSO: BÚSSOLAS, ÂNCORAS E MAPAS.....	22
1.3 ESPAÇOS PARA NOVAS POSSIBILIDADES	23
2. ESPAÇOS EM TRANSFORMAÇÃO: MUNDO, ORGANIZAÇÕES E SUJEITOS EM RELAÇÃO	33
2.1 AS MÚLTIPLAS INFLUÊNCIAS SOBRE O ESPAÇO ORGANIZACIONAL	33
2.2 ORGANIZAÇÕES COMO ESPAÇOS DE VÍNCULO	41
2.2.1 Gestão: as (im) possibilidades do controle e da estratégia	44
2.3 COMUNICAÇÃO E O (RE) CONHECIMENTO DO OUTRO	52
2.3.1 Do espaço instrumental às (im) possibilidades relacionais estratégicas da comunicação no contexto das organizações	59
3. O DIÁLOGO: (RE) ENCONTROS NO UNIVERSO DO CONHECIMENTO	77
3.1 O DIÁLOGO NOS DIFERENTES CAMPOS DO SABER	79
3.2 RELACIONAMENTO E INTERAÇÃO.....	83
3.3 DIÁLOGO COMO FORÇA TRANSFORMADORA	99
3.4 DIÁLOGO NA GÊNESE DA COMUNICAÇÃO HUMANA	102
3.5 TECITURAS E RELIGAÇÕES: DIÁLOGO E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES.....	106
4 (RE) DESCOBERTAS NO ESPAÇO DAS PRÁTICAS	118
4.1 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE	130
4.2 A VALE E A SUSTENTABILIDADE: EFEITO SAMARCO SOBRE UM ESPAÇO DE TENSÕES.....	122
4.3 AS DIMENSÕES REVELADAS PELO RELATÓRIO.....	126
4.4 EVIDÊNCIAS DOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS COM O DIÁLOGO	134

4.5 O DIÁLOGO QUE EMERGE EM INTERAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS.....	142
4.6 TECITURA DE TRÊS DIMENSÕES: INSTRUMENTAL, ESTRATEGICAMENTE GERIDA E ESPONTÂNEA.....	169
5 (RE) TECENDO O ESPAÇO DO DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS PARA FUTUROS MAPAS	173
5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A INCLUSÃO DO DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA	183
5.2 PARA FUTUROS MAPAS.....	186
6 REFERÊNCIAS.....	191

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1	– Documentos pré-selecionados, segundo os cinco critérios definido...	28
QUADRO 2	– Mídias sociais da organização escolhida a serem analisadas.....	30
QUADRO 3	– Fundamento da Nova Teoria de Estratégia (NTE).....	51
QUADRO 4	– Componentes da comunicação estratégica.....	69
QUADRO 5	– Aportes possíveis da abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações.....	73
QUADRO 6	– Proposição de dimensões para a comunicação estratégica.....	76
QUADRO 7	– Princípios da teoria do diálogo, segundo Jakubinskij.....	85
QUADRO 8	– “Ferramentas de comunicação, consulta e diálogo”	138
QUADRO 9	– Os (des) encontros sobre diálogo no espaço das práticas.....	171

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – Mapa de inquietações.....	19
FIGURA 2 – Percurso recursivo – As partes e o todo da pesquisa.....	31
FIGURA 3 – Comunicação como resultado do processo de interação entre os sujeitos no contexto das organizações.....	68
FIGURA 4 – Elementos centrais do processo de diálogo.....	108
FIGURA 5 – Missão, Visão e Valores da Vale evidenciam compromissos ambientais.....	123
FIGURA 6 – Capa do Relatório de Sustentabilidade 2014.....	127
FIGURA 7 – Dimensões do diálogo que emergem do Relatório de Sustentabilidade da Vale 2014.....	141
FIGURA 8 – Mídias sociais com a presença da organização disponíveis no Portal da Vale.....	143
FIGURA 9 – <i>Fanpage (Facebook) Vale</i>	146
FIGURA 10 – <i>Página You tube Vale</i>	155
FIGURA 11 – <i>Página LinkedIn Vale</i>	160
FIGURA 12 – Mapa das inquietações-compreensões-novas inquietações.....	173

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Artigos produzidos envolvendo diálogo – INTERCOM.....77

TABELA 2 – Artigos produzidos envolvendo diálogo – ABRAPCORP.....78

1. MOTIVAÇÕES E PERCURSOS DA PESQUISA

*De uma cidade não aproveitamos
as suas sete ou setenta e sete
maravilhas, mas as respostas que
dá às nossas perguntas.*

(Ítalo Calvino, *Cidades Invisíveis*)

Se considerarmos, como Morin (2008), que a literatura, a poesia e as artes não são apenas meios de expressão estética, mas também meios de conhecimento, assumimos logo nas primeiras linhas que o percurso que empreendemos nesta pesquisa foi metaforicamente inspirado em um diálogo da literatura ficcional. Em *Cidades Invisíveis*, Ítalo Calvino (1990) narra a conversação entre o viajante veneziano Marco Polo e o imperador tártaro, Kublai Khan. O primeiro descreve para o interlocutor as cidades visitadas em suas missões diplomáticas. Com nomes de mulheres, os lugares eram descritos em uma narrativa que beirava o fantástico e transcendia as notícias e relatos, estabelecendo entre eles, o que o autor denomina como uma comunicação diferente.

Como o Marco Polo de Calvino, nos aventuramos por paisagens conhecidas e desconhecidas em uma expedição marcada pela incerteza e pelo desejo de compreender. O mundo que exploramos em nossa jornada foi o da comunicação no contexto das organizações tudo o que percebemos em seu entorno. Buscávamos mais do que boas histórias para contar e recontar; queríamos descobrir pontos centrais que pudessem estender nosso olhar e ampliar nossos horizontes nas dimensões teórica e prática.

Partimos para a viagem exploratória da pesquisa com o desejo de encontrar os espaços que, *a priori*, nos motivaram a desenvolver o percurso: a comunicação estratégica e o diálogo. Entretanto, embarcamos abertos para todas as outras descobertas que pudessem nos surpreender e contribuir com os futuros leitores desta tese. Desejávamos, desde o início da pesquisa, que as descobertas do percurso pudessem acrescentar pontos de reflexão para o campo acadêmico da

Comunicação Organizacional e para as práticas profissionais do mercado de trabalho.

A pesquisa¹ foi realizada na área em que atuamos como profissional e docente. Portanto, assumimos a condição de sujeitos imersos no objeto investigado e construímos o problema e os objetivos a partir de inquietações observadas no cotidiano das práticas. É neste espaço que nos inquietamos com a comunicação no contexto das organizações². Para nós, a prática constitui-se em “fundamento e referência da verdade da teoria que a reflete e a teoria se converte em órgão de representação e instrumento de orientação” da prática (WOLFDIETRICH, 1983, p. 21).

O cenário de nossa expedição, é, sem dúvida, o mar revolto das transformações que marcam a vida das organizações no nosso tempo. Compreendemos, como Wheatley (2006, p.19), que: “Esse mundo dramático e turbulento caçoa dos nossos planos e previsões [...]. Nada mais faz sentido. [...] Não podemos ter a esperança de entender alguma coisa usando os velhos mapas”.

Enquanto estabelecíamos as premissas de nossas expedições e estudávamos as possíveis rotas da pesquisa, tornou-se para nós evidente que os percursos mais trilhados pelas buscas na área se concentraram em investimentos na elaboração de metodologias para diagnósticos e planejamentos; na criação de nomenclaturas que ganhem a atenção dos gestores³; na criação de *canais*⁴, de campanhas e de mensagens criativas e, ainda, na tentativa de decifrar lógicas de

¹ O uso da primeira pessoa do plural reflete a condição de sujeito imerso no objeto de pesquisa e respeita a construção coletiva, uma vez que as experiências, assim como as reflexões, são realizadas coletivamente em espaços de atuação profissional, de sala de aula, nos grupos de estudos, nas discussões com os pares, e em outras oportunidades.

² A abordagem da comunicação no contexto das organizações é de autoria de Oliveira e Paula (2006) e hoje desenvolvida pelos pesquisadores do campo da comunicação e da área da Comunicação Organizacional, especialmente na PUC Minas, com algumas incidências em outras escolas de comunicação do Brasil.

³ Engajamento, curadoria de conteúdo, *coaching*, *mentoring*, entre muitas outras terminologias que surgem e desaparecem ocupando por algum tempo o jargão corporativo e, especialmente, colocando-se como necessidade técnica no espaço das práticas de comunicação no contexto das organizações.

⁴ Grifo nosso, pois o termo canal, quando aplicado no contexto da comunicação faz referência a uma concepção funcionalista do processo comunicacional, a qual refutaremos ao longo deste trabalho.

novos recursos de mediação proporcionados pelos avanços tecnológicos. Ou seja, iniciativas inspiradas, prioritariamente, no viés funcionalista, que buscam consolidar a área, porém, acabam por reforçar seu caráter operacional e a confinam em um espaço de pouca relevância, distanciando-a de um espaço efetivamente estratégico.

Para além dos desafios instrumentais fartamente estudados, escolhemos percorrer as imprevisíveis rotas abertas pelos pesquisadores que nos inspiram e que enfrentam as questões basilares. Ou seja, aquelas que buscam ressignificar a comunicação diante dos desafios contemporâneos vividos pelas organizações. Se a comunicação existe para compartilhar significado (CASTELLS, 2009), produzir e circular sentidos e informações (PEREIRA; HERSCHMANN, 2002), podendo, nas organizações, estar a serviço da melhoria das relações (KUNSCH, 2009, 2003), do estímulo ao sentimento de pertença (QUADROS, 2006), da cooperação e da convivência entre lógicas e interesses distintos (WOLTON, 2010, 2006), talvez seja o momento de priorizarmos pesquisas que evitem o reducionismo tecnicista e desafiem o predomínio do paradigma instrumental (SCROFERNEKER, 2012, 2000).

1.1 MAPA PARA PLANEJAR A TRAJETÓRIA

A primeira etapa da jornada científica iniciou com o planejamento. Foi o momento de definir claramente os objetivos, reunir mapas, bússolas e equipamentos e projetar os caminhos para alcançá-los. Embora estivéssemos nos preparando para uma nova expedição, sabíamos que ela seria fruto de caminhos percorridos anteriormente. Ali estavam as pesquisas realizadas desde a etapa do mestrado, passando pelas participações em congressos científicos da área e em grupos de estudos, das aulas ministradas e das conversas entabuladas com professores e pesquisadores. Foi a partir das experiências e conhecimentos acumulados que montamos o “mapa intrigante” (WHEATLEY, 2006, p.17) da nova etapa. Na forma, nos inspiramos nos mapas dos exploradores que viajavam em busca de novas terras:

Os antigos mapas e comentários eram descritivos mas vagos, instigantes mas não totalmente reveladores. Apontavam certas direções, iluminavam pontos de referência, avistavam perigos, mas as referências obscuras e espaços em branco serviam de

incentivo para explorar e descobrir. [...] Mas continham conhecimento suficiente para inspirar os que estavam dispostos a se arriscar nas próprias viagens (WHEATLEY, 2006, p.17).

Nos primeiros esboços do mapa de nossa pesquisa exploratória (Figura 1) estavam presentes: a transformação no cenário das organizações; a centralidade dos sujeitos organizacionais, de seus vínculos e relacionamentos; a comunicação e seu espaço na gestão das organizações; e, ainda, o diálogo, elemento que ganhou maior e/ou menor espaço em diferentes redesenhos que foram sendo feitos para consolidar o caminho da pesquisa. O contexto a partir do qual buscávamos estabelecer as relações entre todos os elementos destacados era marcado pela incerteza, pelo caos e pelos movimentos de ordem-desordem, pela complexidade.

Figura 1 – Mapa de inquietações



Fonte: Autora (2015)

A partir do mapa das inquietações, buscamos estabelecer os objetivos de nossa exploração, tendo dois pontos como referência. O primeiro ponto de

referência dizia respeito a qual comunicação organizacional estávamos buscando compreender. Entre as abordagens emergentes na produção de conhecimento da área, escolhemos ancorar nossa reflexão na perspectiva da comunicação estratégica por compreendê-la como uma das possibilidades que melhor responde aos desafios vividos pela comunicação no contexto das organizações. A partir de pesquisadores como Pérez (2012) e Oliveira e Paula (2008), entre outros, procuramos ampliar o estudo sobre a comunicação como fundamento do vínculo e do relacionamento entre sujeitos. Assumimos, portanto, a perspectiva de Marcondes Filho (2008) de que pesquisar a comunicação é estudar o processo e a constituição da relação que se cria entre as pessoas comunicantes.

O segundo ponto que estabelecemos como referência foi o diálogo. Por investigarmos um objeto essencialmente social que é o da comunicação, escolhemos, então, retornar à raiz do processo comunicacional, pois o *homo socialis*, por definição, é sempre o *homo loquens* (CHANLAT, 2010, p. 6). Para Martino (2001), quando nos questionamos sobre o que é comunicação, “[...] a resposta que espontaneamente vem ao nosso espírito é a situação de diálogo, onde duas pessoas (emissor-receptor) conversam, trocam ideias, informações ou mensagens” (*ibidem*, p.12).

Ao confiar em nossa visão, e na de nossos pares de estudo, que pesquisar a comunicação no contexto das organizações é produzir conhecimentos acerca do estabelecimento e da sustentação de relações entre sujeitos que coabitam em ambientes complexos marcados pela gestão cotidiana e estratégica, apostamos, previamente, na aproximação entre a comunicação estratégica e o diálogo.

Chegamos, assim, ao problema central que motiva nossa jornada de investigação científica: a busca da compreensão sobre o espaço do diálogo e sua apropriação para os estudos sobre a comunicação estratégica. Compreensão é aqui assumida na perspectiva de Morin (1996), ou seja, compreender significa, intelectualmente, apreender em conjunto, *comprehendere*, abraçar junto (o texto e o seu contexto, as parte e o todo, o uno e o múltiplo). A compreensão intelectual passa pela inteligibilidade e pela explicação. Explicar é considerar o que é preciso

conhecer como objeto e aplicar-lhe todos os meios objetivos do conhecimento. Compreender inclui, necessariamente, um processo de empatia, de identificação e de projeção, sempre intersubjetiva, a compreensão pede empatia e generosidade.

Assumimos, então, como problema central a busca por compreender: **Quais as dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações** (grifo nosso)? Três problemas de pesquisa decorrentes do problema central assumiram relevância. São elas: **(1)** *Quais as contribuições dos estudos sobre diálogo, em diferentes campos da produção de conhecimento, que podem ser apropriadas pela comunicação estratégica no contexto das organizações?* **(2)** *Qual é a compreensão de diálogo, assumida pelas organizações e evidenciada em documentos como os Relatórios de Gestão e/ou de Sustentabilidade?* **(3)** *Como se revela, nas práticas do diálogo percebidas nas mídias sociais, o diálogo assumido nos relatórios de Gestão e/ou de Sustentabilidade?*

Para desenvolver o que foi proposto pelo nosso problema central e pelos problemas dele decorrentes, definimos objetivos que nos auxiliaram a manter o foco da expedição investigativa. Eles foram escolhidos como direções prévias, o que permitiu que durante o trajeto da expedição tivéssemos mantido a abertura para o surgimento de novos objetivos ou, até mesmo, alteração dos existentes. São objetivos *a priori*:

- a) **Compreender como os elementos centrais identificados nos estudos sobre diálogo, em diferentes campos da produção de conhecimento, podem contribuir com aportes teóricos para a comunicação estratégica no contexto das organizações.**
- b) **Investigar como as organizações assumem os conceitos de diálogo em seus documentos (relatórios de gestão e sustentabilidade) que revelam (ou não) a dimensão estratégica da gestão e da comunicação.**
- c) **Evidenciar como acontecem as práticas de diálogo nos espaços das organizações nas mídias sociais.**

d) Propor dimensões para o diálogo na comunicação estratégica.

Antes, ainda, do início da pesquisa exploratória, definimos as guias que nos apoiariam na jornada. Mais do que recursos ou instrumentos metodológicos, precisávamos deixar claros nossos princípios epistemológicos, ou seja, aqueles pressupostos que definem nosso olhar, que nos fazem eleger os pontos de atenção, assim como estar atentos às referências obscuras e aos espaços em branco como oportunidades de conhecer e compreender.

1.2. GUIAS PARA O PERCURSO: BÚSSOLAS, ÂNCORAS E MAPAS

Um paradigma corresponderia à constelação de crenças, valores e técnicas partilhadas pelos membros de uma comunidade científica, uma estrutura que gera teorias, ou, ainda, um conjunto de concordâncias acerca de como os problemas devam ser entendidos (KUHN, 1997). Os paradigmas são, segundo essa perspectiva, essenciais para a investigação científica, pois a ciência não pode ser interpretada na ausência de pelo menos algum corpo implícito de crenças metodológicas e teóricas entrelaçadas que permita a seleção, a avaliação e a crítica. Representam, portanto, a orientação dos esforços investigativos das comunidades científicas e constituem os critérios que mais claramente identificariam um campo como sendo científico.

É, pois, a postura epistemológica do pesquisador que o leva a explicar como se constrói determinado conhecimento sobre a realidade que o cerca (MORAES e VALENTE, 2008). Assumimos o Paradigma da Complexidade de Morin (2002, 2007, 2008) como luz que incide sobre o fenômeno estudado e define as nuances que conseguimos perceber na trajetória da pesquisa. Foi a partir da concepção complexa do que é conhecimento que procuramos encontrar variações significativas e constantes fundamentais (MORIN, 2007) do fenômeno que pesquisamos. Para além da produção de conhecimento, Morin (2005) afirma: “[...] paradigmas são princípios ocultos que governam nossa visão das coisas e do mundo, sem que tenhamos consciência disso” (MORIN, 2005, p. 10).

O paradigma que escolhemos, ou que nos escolheu pelo olhar que lançamos sobre o mundo e a vida, definiu o nosso lugar epistemológico. Procuramos, desde o início da pesquisa, fugir do paradigma da simplificação, típico da ciência clássica, que se baseia na generalização, na abstração, na redução e na separação (MARTINAZZO, 2004). Da mesma forma, reconhecemos a incerteza, o caos e os movimentos de ordem-desordem que caracterizam o mundo e estabelecem o contexto para os problemas da pesquisa. Ainda, assumimos a condição de sujeitos imersos no objeto de pesquisa e definimos que o conhecimento que construiríamos buscaria religar dimensões (MORIN, 2008) da realidade humana e social artificialmente separadas.

Encontramos no Paradigma da Complexidade (MORIN, 2002, 2007, 2008) a possibilidade de buscar o reposicionamento dos problemas em seus contextos e o assumimos como bússola em todo o percurso da pesquisa. “Uma inteligência incapaz de perceber o contexto e o complexo planetário fica cega, inconsciente e irresponsável” (MORIN, 2008, p.15). O Paradigma refuta a simplificação dos fenômenos que corta, reduz, isola e fragmenta o objeto do conhecimento. “[...] o bom e sadio pensamento é sempre conectante e consegue integrar as dimensões do conhecimento complexo que são complementares, concorrentes e antagônicas” (MARTINAZZO, 2004, p. 25).

Sete princípios configuram um guia para pensar o complexo. O *princípio sistêmico ou organizacional* (1) “permite religar o conhecimento das partes com o conhecimento do todo e vice-versa” (MORIN, 2003, p. 33). Por esse princípio pode-se enxergar o todo como mais do que a soma das partes quando designa fenômenos qualitativamente novos que Morin (2003) denomina de “emergências”; ou o todo como menos que a soma das partes quando são vistas as qualidades que ficam restringidas e inibidas por efeito da retroação organizacional do todo sobre as partes.

O segundo princípio que auxilia no entendimento da complexidade é o *princípio hologramático* (2). Por ele é possível analisar a relação entre o todo e as partes. “Assim como num holograma cada parte contém praticamente a totalidade da

informação do objeto representado; em qualquer organização complexa, não só a parte está no todo, mas também o todo está na parte” (MORIN, 2008, pp. 33 e 34).

Pelo *princípio da retroatividade* (3), a causalidade linear sucumbe e auxilia a enxergar que não é apenas uma causa que gera um efeito, mas também, que o efeito retroage sobre a causa permitindo a autonomia organizacional do sistema.

Já o *princípio da recursividade* (4) transcende a retroatividade. “Um processo recursivo é aquele cujos produtos são necessários para a própria produção do processo. É a dinâmica auto produtiva e auto-organizacional” (MORIN, 2008, p. 35). O princípio permite superar a relação de causa e efeito a partir do entendimento de que os produtos são, simultaneamente, causadores e produtores do próprio processo. Ou seja, o processo recursivo produz-se/reproduz-se com a condição de ser alimentado por uma fonte, reserva e/ou fluxo exterior.

O *princípio da autonomia/dependência* (5) trata da auto-eco-organização. Vislumbra que, para manter a autonomia, qualquer organização precisa estar aberta ao ecossistema. Ao afirmar que não há possibilidade de autonomia sem múltiplas dependências, Morin (2008, p.36) explica que “Nossa autonomia como indivíduos não só depende da energia que captamos [...] do ecossistema, mas da informação cultural. São as múltiplas dependências que nos permitem construir nossa organização autônoma”.

Pelo *princípio dialógico* (6), é possível contemplar a convivência de lógicas que se complementam e se excluem, “Pode ser definido como a associação complexa (complementar/concorrente/antagônica) de instâncias necessárias, conjuntamente necessárias à existência, ao funcionamento e ao desenvolvimento de um fenômeno organizado”. (MORIN, 2008, p.36). Um exemplo de dialógica é a ordem / desordem / organização na concepção do nascimento do nosso universo.

O sétimo é o *princípio da reintrodução do sujeito cognoscente* (7) no conhecimento, que permite compreender o papel ativo do sujeito na construção do conhecimento, o que havia sido “[...] banido pelo objetivismo epistemológico cego (MORIN, 2008, p. 37). O sujeito reassume o papel de quem constrói a realidade, de

quem se esforça em descobrir, conhecer e pensar, porém, como alerta o autor, caminhando em busca da verdade, mas em uma caminhada que se sabe, nunca terá fim, pois, como afirma Morin: “Não existe ponto de vista absoluto de observação, nem o metassistema absoluto. Existe a objetividade, embora a objetividade absoluta, assim como a verdade absoluta constituam enganos” (MORIN, 2008, p. 37).

Dos sete princípios citados, Morin (2008) estabelece, em *O Método 3 – o conhecimento do conhecimento*, três deles como sendo fundamentais na produção do conhecimento. De forma inter-relacionada, são eles: dialógico, recursivo e hologramático.

Foi, portanto, o Paradigma da Complexidade que nos permitiu transitar e reconectar a perspectiva científica da discussão sobre o diálogo na comunicação estratégica, religando percursos teóricos e validando os objetivos, com a perspectiva filosófica da reflexão epistemológica. A partir daí é que passamos a nos sentir mais seguros, mesmo no contexto da incerteza e da incompletude.

1.3 ESPAÇOS PARA NOVAS POSSIBILIDADES

Munidos de nossa bússola paradigmática, passamos a definir os mapas da metodologia e dos procedimentos para chegar aos objetivos propostos. De natureza exploratória, qualitativa e multidisciplinar, a pesquisa intencionou mais do que a coleta de dados. O propósito foi interpretar os dados e (re) construí-los como resultado da problematização em diálogo crítico com a realidade (DUARTE, 2006).

As dimensões qualitativa e exploratória (GIL, 2002) estão presentes em todas as etapas do trabalho que desenvolvemos. Na revisão teórica, a partir da interlocução entre os autores nos quais reconhecemos as contribuições até a etapa empírica, quando procuramos problematizar e aprofundar as informações que escolhemos para analisar, triangulando-as de forma analítica com as proposições de estudos e autores.

Já a multidisciplinaridade se coloca como condição para pesquisar temas da Ciência da Comunicação. Na visão de Piaget (1972), a multidisciplinaridade ocorre quando a solução de um problema requer a obtenção de informações de uma ou mais ciências ou setores do conhecimento, sem que as disciplinas que são convocadas por aqueles que as utilizam sejam alteradas ou enriquecidas por isso. Buscamos tecer junto os aportes proporcionados por diversos campos do saber como as Ciências da Linguagem, a Filosofia, a Psicologia, a Psicanálise, as Ciências Sociais, entre outros.

Procurando evitar o que Silva ([2008]) aponta como preocupação: “As metodologias acabam, não raro, conformando o objeto, substituindo o conteúdo, confirmando o que não foi demonstrado, simulando uma presença completamente ausente”, definimos, *a priori*, metodologias e procedimentos abertos a acréscimos e modificações no percurso da investigação. Por acreditar que a essência da pesquisa está no imprevisível, os procedimentos metodológicos foram considerados como estratégias de ação, de forma a tornar possível manter a porta aberta ao inesperado.

Os resultados da fundamentação teórica, na qual foi adotado o procedimento da pesquisa bibliográfica, contribuem para problematizar as variadas compreensões sobre diálogo que prevalecem em diferentes campos da produção de conhecimento. Mesmo com as limitações impostas pelo tempo e pelo alcance de nossa pesquisa, o primeiro objetivo nos permitiu visualizar as contribuições, complementações e (im) possibilidades de compreender o diálogo a partir dos diferentes espaços de conhecimento, assim como as contribuições para a compreensão do diálogo na reflexão sobre a comunicação estratégica no contexto das organizações.

Seguindo o percurso da pesquisa, nosso olhar se voltou para o campo das práticas de comunicação na gestão das organizações. Para essa etapa foram escolhidos como procedimentos, a pesquisa documental e a pesquisa na internet. O primeiro movimento foi o de identificar organizações que colocassem disponíveis suas políticas de comunicação para que pudéssemos analisá-las. Pensávamos ser possível ali encontrar as definições acerca da compreensão de diálogo destas organizações.

Ao tomarmos contato, em uma exploração preliminar, com alguns documentos desta natureza disponíveis na internet, constatamos limitações que nos desencorajaram a continuar por este caminho. Os documentos tratavam exclusivamente da comunicação, sem contextualizá-la, necessariamente, com a gestão e com os objetivos estratégicos da organização. Redefinimos o trajeto buscando documentos que religassem a comunicação e a gestão e, neste espaço, situassem o diálogo. Encontramos, então, os relatórios de gestão e sustentabilidade.

A partir dos relatórios partimos para investigar como as organizações assumem os conceitos de diálogo nestes documentos que revelam (ou não) a dimensão estratégica da gestão e da comunicação. Os relatórios de gestão (Relatório Anual e/ou de sustentabilidade) são documentos que intencionam tornar públicas as opções da organização e os resultados obtidos com as práticas de gestão estratégica adotadas.

A pesquisa empírica foi totalmente realizada na internet. Selecionamos, a partir de um levantamento simples em mecanismos de busca⁵, relatórios anuais de gestão e/ou sustentabilidade de organizações. Estabelecemos previamente os critérios para escolher os documentos a serem analisados. Foram definidos cinco critérios para a escolha:

1. organização de abrangência nacional;
2. acesso dos documentos na íntegra (*download*);
3. ano de publicação (2013 ou 2014);
4. organizações representantes de diferentes setores da economia e natureza (pública, privada, terceiro setor).
5. incidência da palavra diálogo.

Atendendo os requisitos definidos, chegamos a relatórios de gestão e/ou sustentabilidade de três organizações (Quadro 1). Diante das circunstâncias de tempo que limitam a pesquisa e para poder aprofundar a análise, escolhemos

⁵ Foi realizada busca no Google a partir da expressão: “relatório anual de gestão 2014” e escolhido o formato do arquivo –pdf . O mecanismo de busca retornou 461 mil resultados.

apenas uma das empresas. Dentre as três, optamos pela Vale – destacada no Quadro 1 – pelo critério simples de ter apresentado a maior incidência de citações da palavra diálogo ao longo do relatório. O documento foi apresentado e analisado a partir das categorias definidas ao final da etapa de fundamentação teórica da pesquisa.

Quadro 1 – Documentos pré-selecionados, segundo os cinco critérios definidos.

Nome da organização	Abrangência	Natureza	Área	Título e ano de publicação	Nº de ocorrências da palavra diálogo no relatório
Eletrobrás	Nacional	Sociedade de economia mista e de capital aberto sob controle acionário do Governo Federal Brasileiro	Energia Elétrica	Relatório Anual e de Sustentabilidade 2014	12 citações
Vale	Nacional	Privado	Mineração	Relatório anual de Sustentabilidade 2014	26 citações
Fundação Dom Cabral (FDC)	Nacional	Instituição sem fins lucrativos e de utilidade pública	Educação	Relatório Anual 2014	17 citações

Fonte: A autora (2015).

No segundo movimento, precisávamos ir além das constatações proporcionadas pelas evidências obtidas a partir do relatório anual de sustentabilidade. Do nosso ângulo de observador e intérprete da realidade investigada, sentimos a necessidade de buscar evidências nas práticas comunicacionais cotidianas. O caminho tradicional das entrevistas em profundidade poderia ter proporcionado os dados que buscávamos, porém, desejávamos evitar a interpretação da realidade a partir de quem a produz. Chegamos, então, às manifestações da organização analisada em seus perfis nas plataformas de mídias sociais (*Facebook e/ou YouTube e/ou LinkedIn*⁶).

⁶ Mídias sociais mais populares no período da pesquisa 2014 / 2015 / 2016.

No período em que escolhemos analisar o espaço e as dimensões do diálogo da Vale, a organização estava sob o impacto da crise da Samarco (Ver p. 126)⁷, um acidente grave que gerou impactos no cotidiano da empresa. Mesmo tendo sido feitas quatro meses após o acidente, as análises das interações revelam as repercussões do acidente que se fizeram presentes em praticamente 100% das interações analisadas. Em momentos de crise, Forni (2013, p. 289) afirma que a comunicação é um diferencial. “Sem uma comunicação efetiva, transparente, tempestiva, fica muito mais difícil controlar a crise”. Mais de seis meses após o rompimento da barragem, uma pesquisa⁸ realizada em 11 das principais capitais brasileiras, entre elas Rio, São Paulo e Brasília, constatou uma maciça rejeição à Samarco.

Analisamos as manifestações de diálogo nos espaços considerados por nós como ambiências digitais (Quadro 2). As mídias sociais foram definidas como evidências públicas, acessíveis aos mais diversos perfis de interlocutores e, por princípio, espaços de diálogo⁹, fazendo, porém, emergir a necessidade de incluir, na fundamentação teórica, um olhar mais aprofundado sobre as interações e o diálogo virtual. Entendemos, como Santaella (2013), que, além de favorecer a circulação, as mídias sociais abrem espaços para a criação de ambiente de convivência instantânea entre as pessoas. Ampliamos, porém, para o universo das organizações que, neste ambiente se posicionam como um sujeito em interlocução. “Instauram assim, uma cultura integrativa, assimilativa, cultura da convivência que evolui de acordo com as exigências impostas pelos participantes [...]. A internet tornou-se assim um hiperespaço plural [...] em um sistema de trocas e reciprocidade” (SANTAELLA, 2013, p. 45).

⁷ Empresa controlada pela Vale e pela australiana BHP, reponsável pelo rompimento da barragem de rejeitos de mineração na localidade de Bento Rodrigues, no município de Mariana (MG). O acidente teve como resultado 19 vítimas fatais e um incalculável prejuízo ambiental, sendo considerada a maior tragédia socioambiental brasileira.

⁸ <http://www.cartacapital.com.br/sociedade/samarco-a-empresa-que-mais-causa-danos-ambientais-no-brasil>

⁹ Conforme Primo (2007), [...] uma rede social online não se forma pela simples conexão de terminais. Trata-se de um processo emergente que mantém sua existência através de interações entre os envolvidos. Esta proposta, porém, focar-se-á não nos participantes individuais, e sim no “entre” (interação = ação entre). Isto é, busca-se evitar uma visão polarizada da comunicação, que opõe emissão e recepção e foca-se em uma ou noutra instância. O autor utiliza rede social com o mesmo significado que usamos aqui mídia social.

A pesquisa no espaço da internet, por ser um fenômeno recente, ainda requer consolidação dos procedimentos metodológicos. Entretanto, ao considerarmos como Flick (2009) que a internet¹⁰ tornou-se um fenômeno incorporado ao dia a dia das pessoas, é inevitável considerá-la como uma rica fonte de dados para pesquisa. Da mesma forma, as mídias digitais, no espaço da internet, podem ser fontes importantes de dados para investigações científicas. A produção de conhecimento em mídias digitais, para Corrêa (2008), decorre obrigatoriamente da tríade: tecnologia, comunicação e sociedade.

Para constituir um modelo epistemológico para o estudo das mídias digitais aceitamos a observação empírica e a abertura à correlação como elementos constituintes: “É deste processo de observação da prática, da associação dos significados que se produz o conhecimento” (*ibidem*, p. 312).

Quadro 2 – Mídias sociais da organização escolhida a serem analisadas.

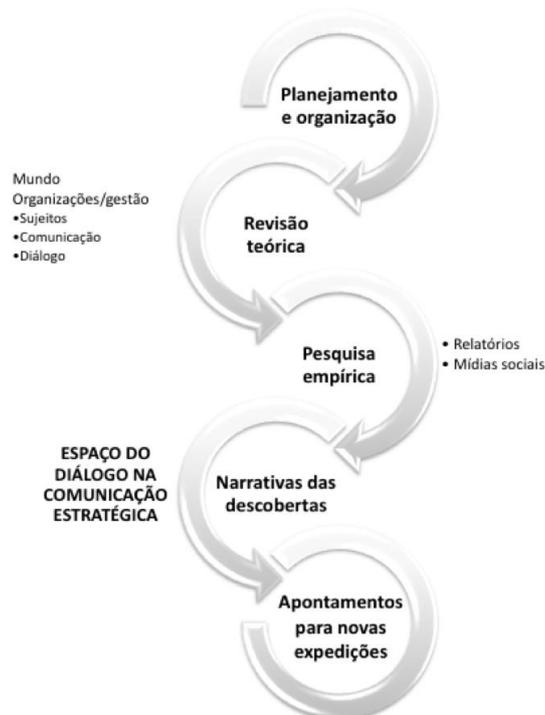
Organização	Facebook	You Tube	LinkedIn
Vale	https://goo.gl/CS3LML	https://goo.gl/grmbHD	https://goo.gl/5UUhGQ

Fonte: A autora (2015).

Já para concluir nosso percurso (Figura 2) e propor contribuições para a inclusão do diálogo na abordagem da comunicação estratégica no contexto das organizações, partimos dos resultados da investigação empírica e os colocamos em relação com as possibilidades obtidas na etapa de fundamentação teórica. É do encontro recursivo e dialógico destas dimensões que alcançamos resultados temporários sobre as (im) possibilidades de inclusão do diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações.

¹⁰ Saad Corrêa (2008) lembra que já nos aproximamos de completar duas décadas de uso aberto da rede mundial de computadores, com a constituição de uma nova mídia de potencial comunicativo incomparável; com o entrelaçamento irreversível de diferentes campos de conhecimento – a comunicação, a informática e as telecomunicações; e, especialmente, com a constituição formas comunicacionais simétricas e quase equivalentes entre as tradicionais figuras de emissão e recepção de mensagens.

Figura 2 – Percurso recursivo – As partes e o todo da pesquisa.



Fonte: A autora (2015).

Levando-se em conta que uma tese é o relatório do percurso desenvolvido por um pesquisador, apresentamos, então, em cinco capítulos, o que construímos desde os primeiros esboços do projeto até a finalização temporária da jornada. Como um navegador que parte em expedição para descobrir novos lugares, planejamos a viagem, desenvolvemos os caminhos da pesquisa e aqui relatamos parte do que vivemos propondo novos olhares sobre o conhecimento investigado e sugerindo alguns apontamentos para novas e futuras expedições.

Neste primeiro capítulo, *Motivações e percursos da pesquisa*, apresentamos as considerações introdutórias permeadas pelos desejos e buscas do projeto desenvolvido, evidenciando as guias e bússolas que nos acompanharam, sendo essa a primeira etapa da jornada.

O segundo capítulo tem como título: *Espaços em transformação: mundo, organizações e sujeitos em relação comunicacional*. Nele revisitamos autores e construções de conhecimentos que estiveram ao nosso alcance e que nos permitiram ver o contexto no qual pesquisamos. Ainda na fundamentação teórica

problematizamos o diálogo em diferentes campos do saber, o que resultou no terceiro capítulo: *O diálogo: (re) encontros no universo do conhecimento*.

Com a bagagem carregada de possibilidades teóricas partimos em busca de encontrar e interpretar os símbolos que os artefatos recolhidos na expedição nos proporcionaram. O que esta etapa da jornada, a pesquisa empírica, revelou está apresentado no quarto capítulo: *(Re) descobertas no espaço das práticas*.

A retomada da visão global do atlas cartografado em nossa expedição, marcado pelas descobertas temporárias e inconclusas estão apresentadas no quinto capítulo dessa tese em forma de contribuição possível: *Para (re) tecer o espaço do diálogo na comunicação estratégica no contexto complexo das organizações: considerações provisórias para futuros mapas*. Nele estão apresentadas, também, as considerações temporárias e inconclusas de nossa jornada, nossas sugestões de apontamentos e alguns alertas e contribuições para que outros pesquisadores continuem a expedição em futuras pesquisas.

2. ESPAÇOS EM TRANSFORMAÇÃO: MUNDO, ORGANIZAÇÕES E SUJEITOS EM RELAÇÃO

Sim, o império está doente e, o que é pior, procura habituar-se às suas doenças. O propósito das minhas explorações é o seguinte: perscrutando os vestígios de felicidade que ainda se entrevêem posso medir o grau de penúria. Para descobrir quanta escuridão existe em torno, é preciso concentrar o olhar nas luzes fracas e distantes.

(Ítalo Calvino, Cidades Invisíveis)

Compreender a comunicação no contexto das organizações exigiu que lançássemos um olhar mais atento à realidade das organizações e de seus contextos. O mundo no qual estão inseridas e as condições para o estabelecimento do vínculo e das relações entre os sujeitos que as compõem foram, para nós, como anteriormente apontado no mapa intrigante, pontos que deram início ao percurso, pontos de relevo no mar no qual navegávamos.

A relação hologramática entre as partes e o todo fica para nós evidenciada. Implicadas em um contexto único, as partes – organizações e sujeitos – revelam características do todo, ou seja, do mundo contemporâneo que, recursivamente, influencia as partes. É neste espaço em transformação que, buscamos compreender, também, as (im) possibilidades de gestão, da estratégia e da comunicação.

2.1 AS MÚLTIPLAS INFLUÊNCIAS SOBRE O ESPAÇO ORGANIZACIONAL

Por observarmos as transformações vividas no espaço organizacional, julgamos que a noção de espaço, presente em todo o itinerário desta pesquisa, tornou-se relevante e precisa ser explicitada. Foi um ponto emblemático que assumiu lugar central nas diferentes leituras de mundo proporcionadas pelas ciências ao longo da história. É objeto de pesquisa em diferentes campos do saber, da física e da matemática até a antropologia e, por excelência, na geografia, entre inúmeras outras áreas. Para Pimentel (2012), o espaço pode ser compreendido como a base efetiva da existência, sendo que ele é imprescindível para a

manifestação de toda e qualquer entidade real. É no espaço, e a partir do espaço, que os diferentes tipos de fenômenos se manifestam e podem entrar em contato, interagir.

Para o senso comum¹¹, espaço se refere a um local em que as coisas e eventos se realizam, um palco no qual a peça teatral da ciência se desenrola (KRAUSE, 2001). Já na Filosofia e nas Ciências são assumidas diferentes conceituações. A noção de espaço surge já no pensamento antigo. Em Aristóteles, por exemplo, o espaço é visto como posição de um corpo em relação ao outro (ABBAGNANO, 2003). Não se refere à matéria ou à forma, mas sim, à região ocupada pelo corpo, seu contorno externo e o contorno do corpo maior onde ele está contido (CHAUÍ, 2002, p. 411).

No campo da geografia, Santos (2002) define que o espaço é formado de objetos; mas não são os objetos que determinam os objetos. O autor afirma que é o espaço que determina os objetos: o espaço visto como um conjunto de objetos organizados e acionados segundo uma lógica. “[...] o espaço é um misto, um híbrido, um composto de formas-conteúdo” (*ibidem*, p.25). Castrogiovanni (2013) complementa ao afirmar que o espaço necessita ser visto como um fator da evolução social. O movimento histórico é que constrói o espaço que se produz e reproduz constantemente. O espaço é uma instância da sociedade; portanto, como instância, contém e é contido pelas demais instâncias.

“O espaço aberto significa liberdade, promessa de aventura, luz, o domínio público, a beleza formal e imutável, o espaço fechado significa a segurança acolhedora do útero, privacidade, escuridão, vida biológica”, é o que afirma Tuan (2012, p.p. 49 e 50). Para o autor, a diferença entre lugar e espaço, está no fato de que o primeiro é concreto e o segundo abstrato. “[...] o que começa como espaço indiferenciado transforma-se em lugar à medida que o conhecemos melhor e o dotamos de valor (TUAN, 2013, p. 14)”. O lugar torna-se realidade a partir de nossa

¹¹ O senso comum, também denominado conhecimento vulgar ou popular, é um modo corrente e espontâneo de conhecer que "não se distingue do conhecimento científico nem pela veracidade nem pela natureza do objeto conhecido: o que os diferencia é a forma, o modo ou o método e os instrumentos do 'conhecer' ” (LAKATOS E MARCONI, 1986,p.18).

familiaridade com o espaço. Ou seja, “quando o espaço nos é inteiramente familiar, torna-se lugar” (*ibidem*, p. 96).

Assumindo que o espaço não é vazio e gera influências que não vemos, mas que afetam nosso comportamento, voltamos nossa atenção para o espaço organizacional ou o que denominamos como o contexto das organizações. Para Fischer (1993), o espaço é uma das dimensões desconhecidas nas Ciências Sociais. Conforme o autor, foi a Psicologia Ambiental, como área de conhecimento, que revelou a importância dos fatores espaciais da realidade social, tanto na dimensão física quanto simbólica. Compreendemos, como Fischer (*ibidem*, p.83), que no espaço estão inscritos e reproduzidos não somente funções materiais, mas também valores sociais.

Nosso foco não incluiu o aprofundamento da abordagem psicológica dos espaços de trabalho, mas sim, a compreensão da organização como espaço no sentido de que ela é um “vetor das interações sociais” (FISCHER, 1993, p.83). Portanto, a organização gera e é gerada a partir das experiências que envolvem desde o grupo até a sociedade, bem como o modo de vida e valores, tanto da ordem social quanto imaginária. Neste sentido, “o espaço é objeto de práticas e intervenções diversas [...]. Trata-se de um processo que permitirá mostrar que o comportamento humano não é passivo” (*idem*).

Para compreendermos o espaço organizacional e, especificamente, seus desafios contemporâneos, recorreremos, mais uma vez à multidisciplinaridade. Saberes da Sociologia, da Sociologia do Trabalho e das Organizações (GIDDENS, 2007; SENNETT, 2012; BAUMANN, 1999 e 2011; SILVA e RABELO, 2003; VIZER, 2011), da Psicanálise (ENRIQUEZ, 2006), da Psicossociologia (ENRIQUEZ, 2011, GAULEJAC, 2011) e da Psicodinâmica (DEJOURS, 1999), assim como da Antropologia (CHANLAT, 2007 e 2010) foram mobilizados na busca de interpretações possíveis.

Vivemos em um mundo de profundas transformações que afetam os diferentes aspectos do que fazemos (GIDDENS, 2007) e, por estarmos em pleno

epicentro das mudanças, ainda não é possível compreender claramente os efeitos sobre as relações sociais. “Há uma revolução global em curso no modo como pensamos sobre nós mesmos e no modo como formamos laços e ligações com outros” (*ibidem*, p.61).

No espaço do pensamento e da produção de conhecimento, com o enfraquecimento da hegemonia das concepções newtonianas de mundo, no início do século XX, e o surgimento de novas perspectivas na ciência, como a mecânica quântica e a descoberta de um estranho mundo no nível subatômico (*idem*), o universo começa a se assemelhar mais a um grande pensamento que a uma grande máquina (CAPRA, 1997). Os inúmeros novos padrões de relacionamento do mundo quântico fizeram emergir a noção de imprevisibilidade, de uma dança contínua de energia, de qualidades dinâmicas que enfraquecem a metáfora da máquina racional baseada nas certezas e nos padrões mapeados.

A matéria do nível quântico, devemos ter em mente, não é muito "material", certamente não no sentido que seria reconhecido por Descartes ou Newton. No lugar das íntimas bolinhas de bilhar movidas por contato ou por forças, há apenas uns tantos padrões de relacionamento ativo, elétrons e fótons, mésons e núcleons que nos irritam com suas ardilosas vidas duplas; ora são posição, ora momento, ora partícula, ora onda, ora massa, ora energia — e todos reagindo entre si e com o ambiente. Existência e relacionamento são um só emaranhado na esfera quântica, como na vida diária (ZOHAR, 1990, p.67).

As organizações estão diante de um ambiente complexo em que a imprevisibilidade é o elemento que permeia todos os contextos macro e micro organizacional (SILVA e REBELO, 2003). “Este cenário desencadeou um novo conceito de organização, no qual a ordem e a desordem caminham juntas em um mundo sem fronteiras” (*ibidem*, p.p 778 e 779). Os fundamentos do paradigma cartesiano-newtoniano, conforme os autores, estão ancorados em relações ordenadas de causa e efeito entre eventos, na dualidade e separação entre sujeito e objeto e na busca da máxima objetividade, além de apoiar-se numa observação pretensamente neutra e imparcial, procurando uma maior previsibilidade, regularidade, quantificação e controle.

Na dimensão da práxis, entretanto, Chanlat (2010) e Gaulejac (2011) afirmam que no comportamento gerencial continuam prevalecendo práticas sociais enraizadas no tempo-espaço. Para os autores, a racionalidade instrumental ainda se mantém soberana nas organizações e sustenta a ideologia gerencial que considera o indivíduo como um recurso ao invés de um sujeito (GAULEJAC, 2011). O indivíduo é instrumentalizado para atender aos objetivos gerenciais podendo perder o sentido de sua ação e até de sua existência (*idem*).

A prevalência do paradigma da racionalidade instrumental busca manter a ordem e a uniformidade dos comportamentos em todas as relações (SILVA e RABELO, 2003, p. 779): “[...] esta lógica preconiza, sobretudo, a fragmentação e a unidimensionalidade do sujeito, visto sob a ótica mecanicista e biológica”. Uma das consequências deste modo de ver o mundo e/ou as organizações é apontada por Sennett (2012): o isolamento de indivíduos e departamentos em diferentes unidades, pessoas e grupos que pouco compartilham. Ao discutir as condições reduzidas de cooperação no espaço laboral contemporâneo, o autor evidencia e exemplifica o dilema contemporâneo ao afirmar que a estrutura das organizações e as profundas alterações na dimensão do tempo têm colaborado para a ampliação do isolamento.

Nas organizações, as relações sociais também são de curto prazo, e a prática gerencial recomenda que as equipes de trabalhadores não sejam mantidas por mais de nove a doze meses para que os empregados não se vinculem pessoalmente uns aos outros. As relações sociais superficiais são um produto dessa tendência para o curto prazo; quando as pessoas permanecem por longo tempo em uma instituição, debilitam-se seu conhecimento da organização e seu comprometimento com ela. As relações superficiais e os vínculos institucionais breves reforçam o efeito de silo: as pessoas ficam na reserva, não se envolvem com problemas que não lhes dizem respeito diretamente, sobretudo no trato com aqueles que fazem algo diferente na instituição (SENNETT, 2012, p. 19).

Os efeitos da chamada flexibilização do trabalho, que surge como nova manifestação da ordem econômica contemporânea, foram analisados por Dejours (1999) nos estudos acerca do sofrimento e das psicopatologias decorrentes do mundo do trabalho. Para Lacman e Uchida (2003), o que Dejours denuncia é que assistimos a um processo que ele denomina de precarização do trabalho. Os autores lembram que Dejours compara a situação atual em que as empresas se

encontram a uma nova Guerra Mundial com todas as consequências de tal fato. "A competição hoje, diferentemente daquela dos tempos pré anos 80, tem como principal característica a destruição do competidor, seja pela lógica da fusão, seja por uma política que leva à eliminação e quebra das concorrentes" (LANCMAN, e UCHIDA, 2003, p.81).

As mudanças referidas por Sennett (2012) estão inseridas em um contexto social mais amplo explorado por Dejours (1999), ou seja, o cenário globalizado que redefine a mobilidade e o lugar social das organizações. Ao refletir sobre as relações contemporâneas entre capital e trabalho, Bauman (1999) afirma que, graças à mobilidade dos recursos, os donos do capital não enfrentam, hoje, limites reais sólidos, firmes, resistentes o bastante que os obriguem ao respeito. A ausência destes limites seria, na compreensão do autor, um dos principais entraves para o encontro com a alteridade.

A alteridade pode ser conceituada de diferentes formas a partir de diferentes campos e abordagens de conhecimento. Aqui adotamos, de forma mais generalista, o sentido de que se trata de reconhecer o outro como um diferente, mas que me afeta e é por mim afetado. Para Zanella (2005), a dimensão da relação com um outro é fundante do próprio sujeito. Ou seja, a existência de um eu só é possível por meio de relações sociais e, ainda que singular, é sempre, e necessariamente, marcado pelo encontro permanente com os muitos outros que caracterizam a cultura.

No espaço organizacional, encontramos uma das interpretações possíveis para a inexistência da alteridade no mundo contemporâneo dos negócios em Bauman (1999). "O capital pode sempre mudar para locais mais pacíficos se o compromisso com a 'alteridade' exigir uma aplicação dispendiosa de força ou negociações cansativas. Não há necessidade de compreender se basta evitar" (BAUMAN, 1999, p.18). Esse virar às costas para o diferente gera o que Vizer (2011) afirma ser uma característica crítica do tempo vivido, que é a perda de marcos de referência no tempo e no espaço. "Trocaram-se os tempos, os valores e as necessidades de grandes volumes de população, que tendem a ser marginalizadas

de todo o controle sobre as mudanças e sobre as suas próprias vidas” (*ibidem*, p. 275).

As transformações do contexto que cercam a vida nas organizações produzem impacto direto nos sujeitos e em suas condições de estabelecer relações e fortalecer vínculos. Chanlat (2007) destaca alguns estudos que desvendam o que ele chama de condições humanas não satisfatórias na organização: lugar propício ao sofrimento, violência física e psicológica, tédio, desespero, nostalgia, desconforto existencial. Na análise das causas, o autor aponta o fato de que os sujeitos são considerados um recurso (transformam-se em objeto) em um mundo dominado pela racionalidade instrumental e por categorias econômicas rigidamente estabelecidas.

O impacto das transformações também atinge, além do *homo faber*, o *homo consumens*. Para Bauman (2011), o consumo é uma necessidade, mas o consumismo é um produto social que coloca a preocupação com o consumo no centro da vida do sujeito. “Serve a muitos propósitos; é um fenômeno polivalente e multifuncional, [...]. [...] Acima de tudo, o consumismo tem o significado de transformar seres humanos em consumidores e rebaixar todos os outros aspectos a um plano inferior, secundário, derivado” (BAUMAN, 2011, p.83). Diante do desconforto e da incerteza das mudanças permanentes, o consumismo surge como uma tentativa de volta à normalidade (*idem*).

Assim como o significado de ‘cidadania’ caminha gradualmente para se ajustar a um modelo de consumidor zeloso, o sentido da palavra ‘patriotismo’ segue a mesma via, passando a representar uma diligente dedicação ao consumo. [...]. Presume-se e espera-se que a aquisição e o consumo dessas mercadorias consigam aplacar desconfortos ou dores [...] (BAUMAN, 2011, p. p. 84-85).

Todas as dimensões do humano são impactadas pela transformação do nosso tempo. Mesmo conscientes dos grandes problemas da humanidade, segundo Giddens (2007), a dimensão que mais nos ocupa é a das mudanças que atingem diretamente o cerne de nossas vidas emocionais.

Entre muitos impactos que poderiam ser enumerados sobre a vida emocional, um deles é apontado por Sennett (2012) como um novo tipo de caráter. Alinhado

com o pensamento de Bauman (2011) sobre o consumo, Sennett amplia e afirma que as pessoas estão empenhadas em reduzir as ansiedades provocadas pelas diferenças, sejam de natureza política, racial, religiosa, étnica ou erótica. “O objetivo [...] é evitar qualquer sobressalto, sentir-se o menos estimulada possível por diferenças profundas” (SENNETT, 2012, p.19). Com isso, todos se tornam basicamente iguais, em um verdadeiro movimento de homogeneização cultural que reflete, conforme o autor, na arquitetura, no vestuário, na comida de rápido consumo, na música popular, nos hotéis, entre outros diversos espaços da vida globalizada. “O desejo de neutralizar toda a diferença, de domesticá-la, decorre [...] de uma angústia em relação à diferença, conectando-se com a economia da cultura global de consumo” (SENNETT, 2012, p.19).

O desejo, consciente e/ou não, de neutralizar a diferença nos espaços de convivência, especialmente o de trabalho, coloca-se de forma tensionada com a ideia de ser sujeito. Relembrando que para Gaulejac (2011), ser sujeito no ambiente organizacional e, especialmente, nas relações laborais, é resistir ao que não tem sentido para si, ou seja, “Ser sujeito é existir sem se curvar a injunções, cursos e mudanças que são impostas sem que o agente perceba nelas uma ação lógica” (*ibidem*, p. 91).

Como última consequência deste cenário descrito por Sennett (2012) é que: “Estamos perdendo as habilidades de cooperação necessárias para o funcionamento de uma sociedade complexa” (SENNETT, 2012, p. 20). O autor defende que é preciso investir no que ele nomeia como um tipo exigente e difícil de cooperação que reúna pessoas de interesses diferentes e/ou conflitantes, que não se sintam bem umas em relação às outras e/ou que não se entendam. Para isso, entre as habilidades necessárias a serem desenvolvidas, estão as habilidades dialógicas (*ibidem*, p. 17). O caminho possível apontado por Sennett ganha força na contribuição de Vizer (2011, p.27), quando este nos lembra que: “[...] no mundo da vida (*Lebenswelt*), são os indivíduos nas suas interações mútuas, [...] os que articulam as relações que ‘instituem uma realidade’ e recriam os contextos sociais”.

A compreensão sobre a alteridade emerge, então, como ponto fundamental para a discussão da resistência à homogeneização e da necessidade de dar sentido

às relações no contexto organizacional, estabelecendo o ambiente de cooperação. Para Marcondes Filho (2011), a discussão sobre alteridade tem início com o filósofo alemão Ludwig Feuerbach (1804-1872), a partir da afirmação de que o eu enquanto homem reconhece a existência de outro ser, diferente e complementar a mim, que colabora para me determinar. A forma como consideramos o outro –, como o homem sai (ou como consegue sair) de si e entrega-se à relação a partir do reconhecimento do outro (MARCONDES FILHO, 2011). É a partir do reconhecimento da alteridade que se estabelecem as bases do vínculo, da interação e do relacionamento entre sujeitos organizacionais.

2.2 ORGANIZAÇÕES COMO ESPAÇOS DE VÍNCULO

A vida nas organizações e seus alicerces afetivos, imaginários e inconscientes acontecem, conforme Amado e Enriquez (2011), porque os sujeitos não se encontram ligados apenas a uma função ou a um trabalho, mas sim, ligados a um sistema mediador entre o indivíduo e a sociedade, o grupo e a organização. Tendo como referência permanente o sujeito em seu contexto real e exterior, assim como as relações interpessoais, Pichon-Rivière (2007) desenvolve a teoria do vínculo, que aqui referenciamos, mesmo sem a pretensão de aprofundar a abordagem da psiquiatria psicanalítica, na qual a teoria foi desenvolvida.

Apropriamo-nos do conceito para situá-lo no campo organizacional. Um vínculo, para o autor, é “um tipo particular de relação de objeto [...] É uma estrutura dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas” (PICHON-RIVIÈRE, 2007, p. 18). O autor complementa afirmando que o vínculo é sempre um vínculo social, mesmo sendo apenas com uma pessoa, visto que na relação com esta pessoa está repetida uma história de vínculos determinados em um tempo e em espaços determinados.

O vínculo é uma relação com o outro, estabelecida de maneira particular, configurando um vínculo pessoal que pode ser diferente com o outro ou com os outros e operar nos planos intrapessoal, interpessoal e transpessoal¹² (ZIMERMAN,

¹² Zimerman (2000) conclui que os vínculos são elos de ligação intra, inter e transpessoais e que sempre estão acompanhados de emoções e fantasias inconscientes.

2000). Ou seja, vínculo, para o autor “[...] significa uma união, com as características de uma ligadura, uma atadura de características duradouras” (ZIMERMAN, 2000, p.125).

Três tipos de vínculos possíveis são apontados por Bion (1967) que descreveu como sendo a estrutura relacional-emocional de duas ou mais pessoas, ou entre partes separadas de uma mesma pessoa: o Amor, o Ódio e o Conhecimento. Zimerman (2004) acrescentou um quarto vínculo possível: o do reconhecimento. Este último tem forte aderência à discussão do vínculo no espaço organizacional, que no caso dos estudos da psicanálise grupal, é nomeado como Grupo Institucional, ou seja, conjunto de pessoas reunidas em torno de uma tarefa ou de um objetivo comum.

Exploraremos um pouco mais do vínculo de reconhecimento, que, conforme o autor citado passa por quatro conceituações: *reconhecimento*, perspectiva pela qual se compreende que todo o conhecimento novo é virtualmente o reconhecimento de situações prévias; *reconhecimento do outro*, que admite como indispensável para o desenvolvimento mental que o sujeito desenvolva um tipo de vínculo no qual reconheça que o outro não é um espelho seu, “que é autônomo e tem ideias, valores, condutas diferentes das suas [...]” (ZIMERMAN, 2000, p.130). Outra perspectiva deste tipo de vínculo é a de *ser reconhecido aos outros*, que diz respeito ao desenvolvimento de sua capacidade de consideração e gratidão em relação ao outro. E, por fim, a perspectiva de ser *reconhecido pelos outros*:

[...] todo o ser humano está inevitavelmente vinculado a objetos no plano intra, inter ou transpessoal, e necessita vitalmente de reconhecimento dessas pessoas para a manutenção de sua autoestima, sendo que não é possível conceber qualquer relação humana em que não esteja presente a necessidade de algum tipo mútuo de reconhecimento, salvo nos casos de profunda patologia (ZIMERMAN, 2000, p.p. 130-131).

Todo ser humano, em qualquer idade, circunstância, cultura, época e/ou geografia, tem a necessidade de sentir-se valorizado e reconhecido pelos demais, comprovando que ele realmente existe como individualidade, afirma Zimerman

(2000). Para Pichon-Rivière (2007), cada vínculo tem um significado particular para cada indivíduo. “No vínculo está implicado tudo e complicado tudo” (*ibidem*, p. 32).

A partir da psicanálise freudiana, Enriquez (1999, p. 158) afirma que o vínculo é a “cartada fundamental” na luta social contra a indiferenciação. É o vínculo social que favorece a ordem e a clareza, o consenso e a harmonia, aceitando, porém, que esta ordem seja ameaçada constantemente pela desordem, a clareza pela obscuridade, o consenso pelo conflito. O autor alerta que: “[...] a vivência do vínculo social só acontece na relação com os outros que se declina em termos de amor e ódio, de aliança e competição, de trabalho e lazer” (ENRIQUEZ, 1999, p. 158). Para o autor, o vínculo social continua sendo um tópico de grande relevância:

[...] simplesmente porque o vínculo social, no momento atual, se desfaz cada vez mais rapidamente e porque vemos aumentar uma violência que não é a violência fundadora do direito, nem a violência necessária às relações humanas [...], mas uma violência por excesso, um mal radical elementar, como diria Levinas, que visa suprimir não somente o indivíduo, mas o sentido, fazendo com que nada na vida tenha sentido (ENRIQUEZ, 2006).

A compreensão de que o vínculo possibilita a relação entre um indivíduo e outro e entre um indivíduo e um objeto que ele identifique importante para a realização de suas necessidades, seus desejos ou para a realização de suas pulsões vem de Faria e Schmitt (2007, p. 33). O vínculo pressupõe uma relação de cumplicidade, pois, para haver a vinculação, é necessário que as partes tenham um interesse pela relação, uma necessidade e/ou um desejo pela vinculação.

Nesta pesquisa, aceitamos, portanto, que para além do vínculo formal da organização com os sujeitos que a compõe (trabalhadores, consumidores, fornecedores, entre outros), há o vínculo ligado à subjetividade humana que se dá na dimensão do reconhecimento, em um nível psicológico e que se constrói na relação. Embora prevaleça, nas organizações contemporâneas, a fragmentação das relações de trabalho e a resistência à alteridade, compreender o vínculo que ata/amarra os sujeitos organizacionais e a importância deste em um tempo de transformações profundas, mostrou-se fundamental para que pudéssemos, então, problematizar a gestão, a estratégia, a comunicação e o diálogo.

2.2.1 Gestão: as (im) possibilidades do controle e da estratégia

Para alcançar a compreensão que buscamos sobre o diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações precisamos percorrer o espaço da gestão, tanto no aspecto das pesquisas e estudos como das práticas que neles estão refletidas. As Teorias Gerais da Administração, em suas versões clássicas e/ou funcionalistas, desenvolveram amplos estudos em torno das tradicionais funções da Administração: *Planejar, Organizar, Dirigir e Controlar*.

A gestão pode ser definida, também, como a busca pela organização de diferentes agentes e recursos com fins de gerar objetos/produtos e/ou serviços. O trabalho, assim como o conhecimento, foi pensado nos últimos séculos, desde Newton (1999) e Descartes (2002), a partir de um universo previsível baseado nos princípios de causa e efeito, de separabilidade e de prevalência da racionalidade. “As responsabilidades foram organizadas em funções. As pessoas, em papéis [...]. Essa redução a partes e a proliferação de divisões têm caracterizado não só as organizações como também todas as coisas do mundo [...]” (WHEATLEY, 2006, p. 51).

Mesmo com a inclusão, ao longo do tempo, de novas reflexões e novos conhecimentos, boa parte do caráter funcionalista foi mantido. Para Faria (2007), os avanços significaram a inclusão de novas áreas como logística, estratégia e comportamento às já tradicionais: finanças, marketing, produção, recursos humanos, porém, mantendo a lógica configurada na modernidade, a partir das referências cartesiano-newtonianas. “Não tem sido fácil viver neste universo mecanicista”, alerta Wheatley (2006). Entre as inúmeras repercussões deste modelo de racionalidade sobre a gestão das organizações está a neutralização da qualidade sensível dos espaços e dos relacionamentos, que são despojados e moldados em um programa de atividades (FISCHER, 1993). Entre as características destacadas por Fischer (*idem*) estão:

- a constituição de um espaço fechado por meio da ruptura com o ambiente mais amplo;

- a fragmentação do espaço diretamente ligada aos recortes das atividades a partir do princípio de monofuncionalidade, ou seja, permitindo abrigar apenas as atividades previstas para ela;
- a separabilidade de categorias de indivíduos associadas às tarefas que precisam desenvolver previstas em seus contratos de trabalho;
- a atribuição de diferentes espaços de acordo com o sistema hierárquico vigente, buscando estabelecer uma estrutura de vigilância baseada na visibilidade dos indivíduos;
- a estruturação dos fluxos da comunicação. “[...] o espaço organiza e orienta a comunicação; ele impõe as vias de circulação, canais formais que seguem a necessidade de estruturar a informação de um modo funcional” (FISCHER, 1993, p. 92).

Nas organizações chegamos ao limiar de um novo mundo de relações, afirma Wheatley (2006). Ela defende que estamos próximos do mundo das relações, que é rico e complexo e com ele desistiremos da previsibilidade e daremos boas-vindas às potencialidades, tornando-as como base de todas as definições. A partir desta perspectiva, abandona-se a ideia de previsão e reprodução exatas visto que o importante é a relação que se cria entre dois e/ou mais elementos. “Os sistemas influenciam os indivíduos, e os indivíduos fazem com que os sistemas venham a existir. É a relação que evoca a realidade presente” (WHEATLEY, 2006, p.57).

Outra dimensão da gestão e das relações organizacionais que se transforma diante da nova compreensão de mundo é a do poder. “O [...] poder existente nas organizações é puramente relacional”, afirma Wheatley (*idem*). Ou seja, para a autora, o poder é uma energia que passa a existir por meio dos relacionamentos e precisa fluir, não pode ficar restrito ou confinado em certas funções e níveis. Ela defende que quando o poder é partilhado em reformulações no local de trabalho como a gerência participativa e as equipes auto gestoras, o poder criativo positivo é abundante. Em contrapartida, quando há busca de resultados por meio de coerção e competição, com desconsideração pelas pessoas e suas capacidades, se cria um alto nível de energia negativa.

Com o esmorecimento da crença na existência de uma realidade objetiva a qual podemos abarcar e controlar, surge a percepção de que para viver no mundo que apresenta uma lógica quântica, e não mais mecânica, as organizações precisam mudar os procedimentos de gestão. “Em vez de fazer tantas descrições de tarefas, devemos nos dedicar a aprender como facilitar o processo [...], como construir relacionamentos, como alimentar o crescimento e o desenvolvimento” (*ibidem*, p.60).

Entre os processos que se transformam diante da organização quântica, um dos que nos interessou aqui destacar é o da gestão estratégica. Em suas abordagens tradicionais, e ainda hegemônicas, a dimensão estratégica sempre foi baseada na previsibilidade, na prescrição e na criação de realidades organizacionais objetivas. Como é possível compreender o pensamento estratégico com uma nova lógica?

Estratégia é uma palavra largamente utilizada, tanto no contexto organizacional contemporâneo quanto no senso comum¹³, e, apesar de parecer um conceito estável e consensual, tem múltiplos sentidos que se referem a situações diversas, diz Nicolau (2001). Pérez (2012) alerta que quando falamos em estratégia torna-se importante diferenciar essas diversas abordagens possíveis. Entre elas, a Estratégia com inicial maiúscula que se refere à disciplina e à categoria acadêmica. O autor situa o surgimento do termo estratégia na Grécia, com o significado de liderar a tropa. Segundo ele, em Chinês arcaico, a palavra tem o sentido mais amplo, de projeto, plano, ideia, estratagema. É só a partir do século 18 que o termo estratégia começa a estender-se para âmbitos distintos do militar.

A origem do termo estratégia, reforça Gomes (2014), está na palavra grega *strategos* (general) que, por sua vez, é composta por *stratos* (exército) e *agein* (liderança, comando).

Em sua origem, o estrategista era, portanto, o general do exército. Em Atenas, os administradores ou conselheiros das cidades-estado também eram reconhecidos como estrategistas, e precisavam desenvolver habilidades como a administração de recursos, a oratória e a liderança. Na Macedônia, o termo *estratégia* foi utilizado para designar o

¹³ Vide Nota 9

emprego de forças para superar os opositores e para criar um sistema unificado de governo. Em Roma, a palavra *strategia* aparecia para significar prefeitura ou governo militar das províncias (GOMES, 2014, p. p. 21 e 22).

A linha do tempo do uso do termo estratégia é, porém, contestada por Carter, Clegg e Koremberger (2010). Para os autores, não é possível estabelecer uma única história linear e direta de construção acumulada e progressiva que forme um conjunto coerente de conhecimentos sobre estratégia. Qualquer que seja a coerência porventura existente, é muito mais uma tentativa de estabelecer o que eles denominam como: “[...] um sentido em retrospectiva, uma maneira de elaborar um *pedigree* intelectual para um corpo de conhecimento que é, na verdade, quase uma aberração” (CARTER, CLEGG e KOREMBERGER, 2010, p.12). Eles defendem que, enquanto discurso consciente da administração, a estratégia é um fenômeno relativamente recente. Trata-se de uma invenção pós-guerra.

A busca por compreender a estratégia teve várias fases e significados. Camargos e Dias (2003) afirmam que a evolução se deu a partir de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do conhecimento administrativo, a *Administração Estratégica*, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que conquistou espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial.

Com diferentes abordagens e ênfase em aspectos específicos, as conhecidas Escolas do pensamento estratégico¹⁴ buscam explicar como as organizações definem seus padrões, seus diferenciais em relação a outras, planejam e vivenciam suas escolhas, levando em conta o contexto no qual estão inseridas e as potencialidades reconhecidas e disponíveis, entre outros aspectos, que podem tornar-se balizadores na tomada de decisão.

No final do século 19 e ao longo do século 20, as corporações norte-americanas foram se tornando cada vez mais “mastodônticas” (CARTER, CLEGG e KOREMBERGER, 2010, p.13) e precisaram desenvolver novas formas de gestão

¹⁴ Mintzbererg, Ahlstrand e Lampel (2000) listam e analisam 10 escolas do pensamento estratégico. A saber: do Design, do Planejamento, do posicionamento, Empreendedora, Cognitiva, de Aprendizado, do poder, Cultural, Ambiental, de Configuração.

que foram inspiradas nas ideias e modelos dos estrategistas militares. Foi assim que ao longo do desenvolvimento das escolas do pensamento estratégico e das práticas nas organizações, a metáfora da guerra permaneceu presente. “[...] da maioria dos estrategistas nessas corporações, que tinham prazer em se imaginar como guerreiros ou marechais de campo comandando uma guerra” (*idem*).

O uso do conceito *decisão estratégica* (grifo nosso) por Peter Drucker, em artigo publicado em 1954, pode ser considerado o marco da chegada da estratégia nas escolas de negócio (PÉREZ, 2012). Outro momento que marcou e definiu a trajetória dos estudos da administração estratégica é situado por Pérez em 1976 quando Ansoff utilizou o termo *Strategic Management*. “[...] la estrategia se impregno de la racionalidade cartesiana: actores racionales, analistas estratégicos, etc” (PÉREZ, 2012, p. 134).

A forte expansão da teoria da estratégia ocorrida no século 20 encontra-se hoje em crise. A metamorfose do mundo, das organizações e dos sujeitos provoca, conforme Volberda (2004), a chegada de momentos difíceis para o campo de estudos. O autor evidencia reflexões que apontam para um esgotamento dos conceitos e das ferramentas de análise que se desenvolveram no período de expansão.

Há um consenso aparentemente crescente entre os gestores de que o caminho do sucesso futuro se afasta das prescrições estratégicas tradicionais, que defendem controle hierárquico, planejamento formal e análise industrial. [...] a literatura de negócios, popular em gestão estratégica, está repleta de prescrições e de diretrizes concorrentes referentes a receitas de sucesso (VOLBERDA, 2004, p.33).

Na década de 80 do século 20 começou a ser registrado o surgimento de perspectivas menos deterministas, fomentando novas abordagens no pensamento científico. Um exemplo é a abordagem denominada Visão Baseada em Recursos¹⁵. Conforme Gomes (2014), a VBR explora as singularidades e/ou vantagens competitivas das organizações, compreendidas a partir do ambiente interno. Barney (1991) organiza conceitos desta perspectiva teórica e define os recursos de modo

¹⁵ Em inglês, RBV (*resource based-view*).

amplo como todos os ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos da firma, informação, conhecimento controlados pela organização, que a permitem conceber e programar estratégias que aprimoram sua eficiência e sua efetividade. Podem ser classificados em físicos, humanos e organizacionais. Um recurso, entretanto, é considerado como vantagem competitiva sustentável quando apresenta as seguintes características: valioso, raro, difícil de imitar e difícil de substituir.

Entre as novas abordagens surgidas na esteira das perspectivas processuais, que afastaram as estratégias das epistemologias positivistas, está a da estratégia como prática. Refutando as generalizações quantitativas e imparciais da modernidade sobre os estudos da estratégia, Whittington (2004) é o autor responsável pela primeira manifestação desta perspectiva. Ele propôs que a estratégia enquanto prática levasse a sério o discurso e o trabalho dos próprios estrategistas. Jarzabkowski e Wilson (2004) destacam que a estratégia como prática tem foco no processo de interação entre os atores que realizam as atividades estratégicas.

É a partir desta abordagem que Reis, Marchiori e Casali (2010, p. 172) sugerem uma nova concepção de estratégia: “Sob a ótica contemporânea, vislumbra-se a estratégia como processo de produção de sentido sobre o presente, que nos diz e nos faz refletir sobre qual é o futuro que estamos construindo com as nossas escolhas”.

Para o contexto vivido pelas organizações contemporâneas, Brown e Eisenhardt (2004) sugerem que é necessário estabelecer uma abordagem que elas nomeiam de *estratégia competitiva no limiar do caos*. Trata-se do desafio estratégico de administrar a mudança permanente. Para as autoras, a gestão estratégica tradicional responde prioritariamente à pergunta aonde a organização quer ir. Com isso, deixam em segundo plano as questões que tratam de como chegar lá. Ou seja, da execução. Elas propõem a substituição do que tradicionalmente chamamos de estratégia por um conceito de direção estratégica semicoerente, caracterizada como imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada.

Entre os paradigmas de pensamento que inspiram o surgimento de novas abordagens na teoria da estratégica, está a complexidade. Em uma compreensão mais ampla que extrapola o espaço dos negócios e das relações organizacionais, Morin (1999) situa a estratégia como uma forma possível de enfrentar as incertezas da ação. Para o autor, é preciso diferenciar estratégia de programa, que é uma sequência de ações que são executadas sem variação em um ambiente estável. Quando as condições externas se modificam, o programa é bloqueado. Já a estratégia, ao contrário, parte de um cenário que inclui as certezas e as incertezas da situação, assim como as probabilidades e improbabilidades. O cenário vai se modificando constantemente de acordo com novas informações, acasos, contratempos e/ou boas oportunidades encontradas no caminho. Segundo Morin (*idem*), tudo que acontece em um ambiente instável e incerto exige estratégia. “Deve-se em um momento privilegiar a prudência e, em outro a audácia e, se possível, as duas ao mesmo tempo” (MORIN, 1999, p.90).

Inspirado pelo paradigma da complexidade, Pérez (2001, 2012) lança a *Nova Teoria da Estratégia (NTE)* e conclama: “Necesitamos una teoría estratégica menos geométrica y más hermenéutica, menos racional y más relacional”¹⁶ (PEREZ, 2001, p. 672). A proposta de uma teoria da estratégia que parte da comunicação apresenta sete mudanças basilares (Quadro 3).

Quadro 3 – Fundamento da Nova Teoria de Estratégia (NTE).

Aspecto	Nova abordagem
Paradigma	Da fragmentação para a complexidade
Sujeito	De ator social para homem relacional
Organização	De unidade de produção para módulo de inovação e significado
Objeto de estudo e enfoque	Do contingente ao imanente e de ciência de conflito a ciência de articulação
Matriz de estudo	Da economia à comunicação
Método	Novas ferramentas
Metodologia	Novos modelos

Fonte: Pérez, 2001

¹⁶ Tradução livre da autora: “Necessitamos uma teoria estratégica menos geométrica e mais hermenéutica, menos racional e mais relacional”.

Trata-se de uma nova compreensão da estratégia que, segundo Pérez (2012), p.138:

[...] es una teoría general de la estrategia y no solo militar o empresarial; trabaja desde un nuevo paradigma científico: la complejidad; tiene un nuevo sujeto: el ser humano relacional; mira las situaciones sociales desde una nueva perspectiva dialogante. Una teoría articuladora necesitaba un sistema de articulación y lo encuentra en la comunicación. Ya no se trata de una conexión: es toda una alianza¹⁷.

As mudanças no modo de pensar a estratégia merecem, para Wheatley (2006), análises aprofundadas, visto que expõe o fato de que as organizações, durante muitos anos e a custo de muitos investimentos, obtiveram poucos resultados importantes e pouco progresso graças a planos estratégicos elaborados e onerosos. Ela questiona o fato de não haver realidade objetiva “lá fora” (*ibidem*, p.59), então é preciso interagir com o mundo para ver o que é possível criar. “Ao nos envolvermos com o momento evocamos nosso futuro”.

Entre os aspectos que ganham relevância nesta perspectiva de pensar a estratégia, está a capacidade da organização de criar relações saudáveis. “As pessoas sabem ouvir umas às outras e falar umas com as outras? Têm livre acesso umas às outras em toda a organização? [...]. As pessoas podem falar sinceramente?” (WHEATLEY, 2006, p. 60).

É assim que, gradualmente, à medida que a teoria e as práticas da estratégia e da gestão estratégica transcendem as perspectivas prescritivas e deterministas, acabam por se aproximar da comunicação, especialmente ao privilegiar a interação e a relação entre os sujeitos envolvidos na construção e na execução das estratégias, ou seja, na vivência das experiências organizacionais. As abordagens da estratégia como prática, da estratégia competitiva no limiar do caos e da NTE abriram, em nossa visão, caminho para ampliarmos a discussão sobre a comunicação estratégica no contexto das organizações.

¹⁷ Tradução livre da autora: [...] é uma teoria geral da estratégia e não somente militar ou empresarial; trabalha desde o novo paradigma científico: a complexidade; tem um novo sujeito: o ser humano relacional; vislumbra as situações sociais desde uma nova perspectiva dialogante. Uma teoria articuladora necessitava um sistema de articulação e o encontra na comunicação. Já não se trata de uma conexão: é sim, toda uma aliança.

Se a organização quântica é fundamentada em relacionamentos, é necessário compreender a comunicação como processo que constitui a amálgama entre os sujeitos organizacionais. Ou seja, nos espaços organizacionais é possível, como sugere Wolton (2006, 2010), compreender a comunicação como mediação entre lógicas e interesses distintos e, aqui acrescentamos, como espaços de estabelecimento de relacionamentos e vínculos saudáveis¹⁸.

2.3 COMUNICAÇÃO E O (RE) CONHECIMENTO DO OUTRO

Partimos do princípio que tratar da comunicação é sempre circular por um espaço de interfaces (BRAGA, 2004) de conhecimento, um espaço multi e interdisciplinar que exige a aceitação do campo como parte do todo que é a Ciência da Comunicação. Concordamos com Pinto (2008), quando ele afirma que a organização é apenas mais um contexto no qual acontece o fenômeno comunicativo, que também se manifesta em outros contextos.

Por esta abordagem, impõem-se revisitar diferentes compreensões acerca da comunicação para, então, compreender, de forma recursiva, a influência e a gênese de muitas das perspectivas hegemônicas e/ou emergentes nos estudos da comunicação no contexto das organizações¹⁹.

Termo polissêmico que integra o conjunto de saberes de diversas ciências, *Comunicação* (grifo da autora), conforme Martino (2001) apresenta um sentido particular em cada uma delas, mas todos derivam do seu sentido original: “pôr em relação” (*ibidem*, p.24).

[...]. Afirmar o homem como um ser simbólico é afirmar um ser que somente se deixa apreender nas relações que estabelece com seus semelhantes. Em outras palavras, o ser humano é um ser de comunicação consigo (subjetividade) e com o mundo, ambos entendidos como produtos da comunicação com outrem, pois assim como a subjetividade não é um dado natural, as coisas não se apresentam ao ser humano de forma

¹⁸ Em contraposição aos vínculos patológicos estudados por Pichon-Rivière.

¹⁹ Embora reconhecemos que a área de estudos é denominada Comunicação Organizacional, a partir daqui nos referiremos ao campo, assim como ao espaço das práticas como comunicação no contexto das organizações.

direta, mas são construídas graças a mediação do desejo, conhecimento e reconhecimento de outrem (MARTINO, 2001, p. 23).

Ao sistematizar a história das Teorias da Comunicação, Armand e Michèle Mattelart (1997) fazem as primeiras referências à comunicação em estudos do final do século 18. Afirmam que Adam Smith elaborou a primeira formulação científica da área, colocando a comunicação no âmbito do trabalho coletivo no interior da fábrica e como elemento na estruturação dos espaços econômicos, assim como na definição de espaços comerciais. Portanto, antes mesmo dos estudos da comunicação de massas e dos meios de difusão, que surgem apenas nas últimas décadas do século 19, a comunicação encontra espaço no ambiente organizacional.

A comunicação, como relembra Amorim (2015), não foi sempre concebida como um processo de transmissão e que este entendimento se firmou no decorrer da modernidade. O termo, inicialmente, estava próximo da sua origem etimológica, tendo relação com as expressões *comunhão*, *comungar* e, *tornar comum*²⁰. O final do século 19 e o início do século 20 marcam o surgimento da pesquisa de comunicação como conhecemos hoje. As primeiras manifestações da imprensa e a opinião pública estavam no foco das reflexões, principalmente, de sociólogos.

A partir da segunda guerra mundial, as pesquisas da comunicação se focam no surgimento das multidões e da sociedade de massas, com estudos dos meios de difusão que atendessem a essa nova configuração social. Criam-se, sucedem-se e aprofundam-se, então, as teorias da comunicação de massa²¹. É neste contexto que se desenvolve a *Teoria Matemática da Comunicação*. Um dos mais sólidos exemplos de empréstimo de modelo de cientificidade das ciências exatas para as ciências do homem e da sociedade, a teoria foi consolidada pelo matemático e

²⁰ Expressões relacionadas com a raiz *communicare*, *communis*. Para Amorim (2015), foi na modernidade, com o desenvolvimento dos meios de transporte e a ampliação do conhecimento do mundo, que o sentido de partilhar tornou-se secundário e o de transmitir se impôs.

²¹ Não temos aqui a pretensão de repassar, exaustivamente, nem mesmo de revisitar superficialmente, a linha histórica que configura os estudos científicos da comunicação. Não referenciamos aqui os mais diversos desdobramentos teóricos de linhas e escolas norte-americanas, europeias – principalmente as francesas –, nem mesmo a trajetória teórica latino-americana. Na análise empírica outras teorias e movimentos teóricos serão citados.

engenheiro elétrico norte-americano Claude Shannon, por encomenda dos laboratórios Bell Systems. Shannon contou com a contribuição de Weaver ao publicar sua teoria pela Universidade de Illinois, em 1949 (MATTELART e MATTELART, 1997).

Considerada, em sua essência, como uma teoria sobre a transmissão ideal de mensagens, o sistema geral de comunicação proposto por Shannon (1949) é o da transferência de informação (mensagem) de uma fonte por meio de um transmissor que a converte em sinal, o qual é recebido por um receptor que novamente a converte em mensagem e entrega ao destinatário. Para Wolf (2008), mais do que uma teoria, o modelo deu origem a um dos três principais paradigmas adotados pelo campo de estudos: o modelo informacional²².

A concepção do processo de comunicação como linha reta entre um ponto de partida e um de chegada influenciará escolas e correntes de pesquisa muito diversas sobre os meios de comunicação (MATTELART e MATTELART, 1997). Algumas abordagens teóricas posteriores trouxeram complexificação para o modelo formal básico de Shannon, mas sem modificar essencialmente a natureza proposta pela *Teoria Matemática da Comunicação*.

[...] as teorias de comunicação, ao longo do século XX priorizaram abordar a comunicação de maneira semelhante à linearidade da racionalização dos processos e dos sistemas similares à organização científica do trabalho, introduzida no final do século XIX, mostrando-se limitadas para explicar o fenômeno da comunicação humana além do componente de transmissão de mensagens de um polo a outro (FÍGARO, 2010, p. 11).

No contraponto da Teoria Matemática da Comunicação, a *Escola de Palo Alto*, ou *Colégio Invisível*²³ passou a incluir elementos complexos no estudo dos

²² Os outros dois paradigmas segundo Wolf (2008) são: o modelo semiótico-informacional e o modelo semiótico-textual.

²³ O grupo de pesquisadores identificados com a Escola de Palo Alto também é chamado de Colégio Invisível por não ter um único centro que origina os estudos. São pesquisadores que configuram uma verdadeira rede de trajetórias cruzadas, encontrando-se em universidades e centros de pesquisas, porém, fortemente identificados

processos de comunicação, tendo foco no aspecto relacional. Surgida nos anos 40, nos Estados Unidos, a Escola foi formada por pesquisadores em épocas e locais diversos e de campos diferentes. Bateson (1904-1980), Birdwhistell (1918-1994), Hall (1914-2009), Goffamn (1922-1982) e Watzlawick (1921-2007), oriundos da biologia, da antropologia, da linguística, da matemática, da sociologia e da psiquiatria, entre outras, propuseram a criação de uma teoria geral da comunicação. Sousa sintetiza a contribuição dos pensadores de Palo Alto:

[...] propôs um modelo onde a comunicação é vista como a matriz para todas as atividades humanas. A comunicação é um processo social, é o elemento vital de integração social e sustentação da sociedade. Esse modelo vê as pessoas, simultaneamente, como emissores e receptores em interação contínua, num contexto sociocultural. Cada mensagem serve de suporte e contexto a nova mensagem. O modelo procura, assim, refletir melhor o dinamismo e o caráter complexo do processo de comunicação, em contraposição aos modelos mais estáticos e lineares (SOUSA, 2006, p. 91).

Seu início é marcado pelos estudos de Bateson (1972), pesquisador com formação em Biologia, porém, posicionado como antropólogo e que se dedica, em determinado momento da vida, ao estudo da Psiquiatria, mais especificamente, das interações na psicoterapia. É nesse contexto, baseado na Biologia, na Antropologia e na Psiquiatria, que Bateson (1972) vai estabelecer fundamentos para um enfoque sistêmico da comunicação²⁴.

Fortemente influenciada pela Cibernética de Norbert Wiener, que se fundamenta na Teoria dos Sistemas e contrapõe a visão cartesiana da simplificação necessária como caminho para estudar o complexo, Palo Alto parte da noção que

conceitual e metodologicamente. Winkin (1998) afirma que os membros desse colégio nunca se reuniram, a não ser de maneira acidental durante um ou outro colóquio. Cartas, telefonemas e visitas diretas ou indiretas (por intermédio dos estudantes) fazem circular a informação.

²⁴ Além do olhar para a comunicação a partir de múltiplas disciplinas, Bateson estava envolvido com a Cibernética e trazia, nas sua formação, preocupação com o rigor da definição de conceitos operativos. O contato com engenheiros, matemáticos e físicos faz com que busque metáforas compatíveis com as ciências duras, portanto, insiste em definição de termos como informação, redundância e codificação, muito próximo do sentido atribuído pelos fundadores da Cibernética e da Teoria Matemática da Comunicação (Wietzeale e García, 1994).

sem comunicação não há vida, pois não é possível o conhecimento, o contato e as relações (WIETTEZAELE e GARCÍA, 1994, p.95)²⁵:

Es el lazo entre las partículas subatómicas (interacciones fuertes y débiles, noción de 'campo'), entre moléculas 'orgánicas', base de la vida, es el fundamento del código genético. De los cambios intracelulares. El cemento de los órganos y del cuerpo humano, la piedra angular de nuestro espíritu y de nuestro pensamiento, la substancia de nuestra vida social (nuestras relaciones interpersonales, familiares, culturales) directa o mediatizada.

Bateson (1972) e Watzlawick (1985) chegaram à conclusão de que muitos fenômenos permanecem inexplicáveis se a nossa observação se mantiver restrita e não avançar para o contexto onde esse fenômeno ocorre, afirma Silva (2006). O papel do ambiente é determinante para a interpretação do fenômeno. A ampliação da observação é, então, condição prévia a qualquer análise.

Membro da Escola de Palo Alto que desenvolveu a Pragmática da Comunicação Humana, Watzlawick (1985) estabeleceu os axiomas fundamentais para o estudo do tema. Com o apoio de Silva (2006) revisitamos aqui os principais postulados apresentados por Watzlawick (*idem*). O primeiro deles afirma que nas interações, todo o comportamento – gestos, palavras, silêncios – tem um valor de mensagem, isto é, de comunicação, logo é impossível não comunicar. O segundo afirma que qualquer comunicação implica um compromisso e define a relação. Bem mais que transmitir uma determinada mensagem, a comunicação impõe um comportamento. O terceiro diz respeito à troca de mensagens entre os interlocutores. Trata-se de uma sequência ininterrupta na qual simultaneamente estão presentes estímulo resposta e reforço. Já o quarto axioma trata dos dois modos básicos de comunicação: através da linguagem digital e a não verbal ou analógica. E, por fim, o quinto axioma, que trata da interação simétrica e

²⁵ Tradução livre da autora: É o laço entre as partículas subatômicas (interações fortes ou fracas, noção de campo), entre as moléculas orgânicas, base da vida, é o fundamento do código genético, das trocas intercelulares, o cimento dos órgãos e do corpo humano, a pedra angular do nosso espírito e do nosso pensamento, a substância da nossa vida social (nossas relações interpessoais, familiares, culturais) direta ou 'mediatizada'.

complementar, sendo a primeira baseada na igualdade e a segunda na complementaridade.

A comunicação é apresentada, portanto, como processo social permanente, que integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, o espaço interindividual. Mattelart e Mattelart (1997) afirmam: “A análise do contexto se sobrepõe à do conteúdo” (*ibidem*, p.69). A contribuição da Escola de Palo Alto para uma teoria sobre os processos de comunicação como interações foi reconhecida apenas nos anos 80, com a crise dos modelos macrossociológicos. Ela representa a superação do processo linear de transmissão de mensagens de um emissor para um receptor, pois as interações sociais são marcadas pela complexidade constitutiva dos atores sociais (BORELLI, 2005).

Ao estabelecer as bases para inclusão de uma visão complexa à comunicação, começou a ser construído um novo paradigma para compreender a comunicação: o *paradigma dialógico* (FRANÇA, 2001). Surge, então, a perspectiva da bilateralidade do processo comunicacional, que se caracteriza pela igualdade de condições entre os interlocutores envolvidos, enfatizando, não a diferença entre os polos (emissor e receptor), mas a natureza da relação estabelecida entre ambos. Os processos comunicativos põem em cena, para França (2006), indivíduos investidos de um novo papel: sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação.

Analisar os sujeitos em comunicação é, simultaneamente, achar nos textos as marcas que os interpelam, e no posicionamento e falas desses sujeitos a maneira como eles respondem, atuam, produzem. Por este caminho a análise comunicativa vai buscar a atualização de possibilidades, a realização de experiências vivas que marcam sua adequação às (e a modificação das) estruturas nas quais esses sujeitos estão inseridos. Não se trata, portanto, da análise de um texto, ou da caracterização de um sujeito, mas do movimento dos textos (narrativas, discursos, representações) no contexto das interlocuções (FRANÇA, 2006, p.19).

Nas últimas décadas, a perspectiva complexa ganhou força nos estudos da comunicação, também com contribuições de diversos campos do saber. Herdeiro da Sociologia Política e da Sociologia da Comunicação, Wolton (2006, 2010) é um dos autores contemporâneos que atualiza as diversas nuances envolvidas no comunicar

e propõe uma nova construção teórica baseada na máxima que *informar não é comunicar*.

Esse espaço e/ou compreensão de comunicação encontra abrigo em uma lógica societal que Wolton (2006) nomeia como sociedade aberta. É na sociedade aberta, que emerge na configuração contemporânea do social, o lócus no qual se amplia o espaço da comunicação, fazendo com que haja avanços também no sentido de promover religações e contextualizações. “Quando são livres, os homens encontram-se em face da comunicação”, afirma Wolton (2006). Para ele, sociedade aberta é uma sociedade móvel, voltada para a mudança, que privilegia a iniciativa, separa o religioso do político e do militar, reconhece a singularidade e a igualdade dos sujeitos e o direito da expressão. Ou seja, é onde a comunicação assume o seu lugar privilegiado:

A vitória da comunicação é acompanhada por uma mudança em seu estatuto. É menos um processo, com início e um fim, do que uma questão de mediação, um espaço de coabitação, um dispositivo que visa amortecer o encontro de várias lógicas que coexistem na sociedade aberta (WOLTON, 2006, p. 32).

Na complexidade do tempo vivido, o autor afirma que é preciso extrapolar a mera transmissão de informações e nos situarmos no tenso espaço da confiança, do vínculo e das relações. “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (WOLTON, 2006, p.31). Para que a comunicação aconteça, embora se saiba que no horizonte das relações é permanente a presença do risco da incomunicação, parte-se da questão central que é o outro. O outro que aqui assume o lugar de interlocutor. E como afirma Wolton (2010), é aí que tudo se complica.

É, pois, a partir das questões colocadas pelo campo da Ciência da Comunicação, ainda em construção, como lembra Braga (2004), que aprofundamos a reflexão sobre a comunicação no contexto das organizações, como um dos contextos específicos, no qual o fenômeno acontece e que nos desafiamos a compreender para: “defasar a razão instrumental utilitária e introduzir, em vez dela, o

homo comunicans” (PINHO, 2008, p. 8). Compreendemos, portanto, a comunicação como Silva (2006): “[...] é contato, pôr em relação, vincular, fazer comungar, partilhar um universo semântico, responder a um apelo, a uma chamada, a uma incitação ao diálogo, um encontro de diferenças” (*ibidem*, p.20).

2.3.1 Do espaço instrumental às (im) possibilidades relacionais estratégicas da comunicação no contexto das organizações

Os estudos da comunicação no contexto das organizações se inserem na perspectiva multidisciplinar que busca compreender o espaço das interações na vida e nas relações estabelecidas entre os sujeitos que configuram as organizações (OLIVEIRA, 2009). Para Doerfel e Gibbs (2014), com o passar dos anos, esse campo de pesquisa buscou incorporar as mudanças ocorridas no contexto e passou a contemplar as novas configurações da organização laboral – global, flexível, virtual e multicultural – assim como expandiu a noção de organização para aquelas não lucrativas, grupos *online*, comunidades, entre outras, provocando mudanças significativas na postura do pesquisador.

Over the years, the field of organizational communication has moved away from static, bounded conceptions of organizations as containers in which communications occurs inside physical offices and buildings to notions of communication as constitutive of organizing. [...] shifted the focus of the organizing from topics such as rational models of managerial effectiveness to communication embedded in a value-laden context. In field research, the investigator embodies the role of engaged observer who attends to the constitution of place, space and communicative interaction²⁶ (DOERFEL e GIBBS, 2014, p. 223).

Os movimentos do campo de pesquisa podem ser acompanhados por, pelo menos, duas diferentes dimensões. Uma delas, a partir do olhar das Ciências Administrativas, ou seja, pela percepção que se pode construir do lugar da

²⁶ Tradução livre da autora: Ao longo dos anos, o campo da comunicação organizacional abandonou as concepções estáticas e delimitadas de organização, enquanto recipientes em que as comunicações ocorrem dentro de escritórios físicos e edifícios, para noções de comunicação constitutivas da organização. [...] mudou o foco da organização a partir de tópicos enquanto modelos racionais de eficácia gerencial para a comunicação incorporada em um contexto carregado de valor. Na pesquisa de campo, o investigador assume o papel de observador engajado que assiste à constituição de lugar, espaço e interação comunicativa.

comunicação a partir das Teorias Gerais da Administração²⁷. Em um esforço didático, Schockley-Zalabak (2006) identifica os impactos de quatro perspectivas teóricas majoritárias da administração sobre o entendimento do lugar da comunicação no contexto das organizações. São elas: *Administração Científica do Trabalho*, *Comportamento Humano*, *Perspectivas Integradas* e *Escola das perspectivas Pós-moderna, crítica e feminista*.

O marco inicial das Teorias Gerais da Administração é a *Administração Científica do Trabalho*, de Frederic Taylor (1856-1915). Os estudos, que buscavam substituir os sistemas tradicionais baseados no modo de produção artesanal por estruturas burocráticas que garantissem a eficiência no processo produtivo resumem o espírito de um tempo: a eficiência das máquinas passou a ser o modelo para o desempenho do Ser Humano (OLIVEIRA, 2009). Schockley-Zalabak (2006) agrupa as teorias de Taylor (1856-1915), Fayol(1841-1925) e Weber (1864-1920) na *Escola da Administração Científica*.

Para a Administração Científica, a comunicação é uma *ferramenta de gestão* (grifo nosso) designada a facilitar a conclusão da tarefa e operar como uma das muitas variáveis organizacionais. As atividades de comunicação são formais e a comunicação interpessoal e social são desencorajadas. A comunicação é hierárquica, seguindo a cadeia de comando e apresentando fluxo demorado e complicado. Raramente é horizontal. As mensagens fluem de supervisores para subordinados. A diferença de *status* entre gestores e subordinados são incentivadas de forma a que cada um cumpra regras e regulamentos previstos em suas funções organizacionais.

O conceito de *homo social* começa a superar o de *homo economicus*, com o surgimento da *Escola do Comportamento Humano*. A ênfase nas pessoas e nos grupos sociais caracterizou os esforços teóricos da que passaram a contextualizar, entre outros aspectos, a importância da satisfação das pessoas no aumento da eficiência organizacional. Schockley-Zalabak (2006) destaca quatro teorias dentro

²⁷ Em nossa Dissertação de Mestrado, disponível em http://tede.pucrs.br/tde_arquivos/7/TDE-2009-05-08T102557Z-1896/Publico/411997.pdf (acessada em 6 de março de 2016), desenvolvemos uma revisão detalhada das teorias da administração. Aqui apresentamos as mesmas teorias agrupadas em conjuntos teóricos e perspectivas, com o intuito de destacar a leitura possível para a comunicação em cada um dessas abordagens.

desta perspectiva: Princípios de Coordenação, que teve Follett (1868-1933) como principal expoente; Efeito Hawthorne, marcada pelas pesquisas de Mayo (1880-1949), a Teoria X e Teoria Y, de McGregor (1906-1964) e Gestão Participativa, de Likert (1903-1981).

A comunicação efetiva é o fundamento da perspectiva do comportamento humano. A gestão é baseada na confiança com os empregados, que têm liberdade para discutir sobre o processo de trabalho com seus supervisores. A interação entre grupos iguais não só é reconhecida, mas também vista como potencial de influência positiva sobre a produtividade. Os teóricos desta perspectiva reconhecem a comunicação formal e informal. As interações em todos os níveis são vistas com uma cooperação substancial para a organização.

As duas correntes teóricas citadas, Administração Científica e Comportamento humano são fortemente questionadas nas abordagens das Perspectivas Integradas. Isso porque, a primeira se concentra apenas na estrutura e no desenho do trabalho, enquanto a segunda tem foco exclusivo nas pessoas e ignora as demais influências. Os teóricos²⁸ que integram os estudos das Perspectivas Integradas buscam explicar como pessoas, tecnologias e meio ambiente se integram e influenciam o que acontece nas organizações (SCHOCKLEY-ZALABAK, 2006).

As *Perspectivas Integradas* apresentam visões diversas para o lugar da Comunicação. Os teóricos dos sistemas descrevem organizações à luz da evolução das necessidades e ambientes, embora descrições do relacionamento podem variar de acordo com os ambientes. Assim, a comunicação é vista a partir da sua eficácia, que, de acordo com a compreensão desse modo de pensar, está relacionada não só ao que acontece dentro da organização, mas também com a forma como a organização interage com o seu ambiente, seus clientes e comunidade. Dentro das

²⁸ Na Tomada de decisão, Simon (1916-2001); Trist (1911-1993) na abordagem Sócio-técnica e Woodward (1916-1971), Lawrence (1922), Lorsch (1932), na Contingência; Katz (1903-1998), na teoria dos Sistemas; Morgan (1943) e Wheatley (1944) na Nova teoria dos Sistemas; Senge (1947) na abordagem das Organizações de aprendizagem e Deal (1939), Ouchi (1943), Peters (1942), Waterman (1936) Schein (1928), Weick (1936) e Kahn (1918) nas Abordagens Culturais.

Perspectivas Integradas, as abordagens culturais acrescentam importância para a comunicação na construção de mensagens sobre a cultura e sobre o comportamento organizacional.

As teorias, perspectivas e abordagens teóricas acerca das organizações que abordam de forma aprofundada e crítica as relações de poder estão agrupadas por Schockley-Zalabak (2006) nas *Perspectivas Pós-moderna, Crítica e Feminista*. Este grupo atribui centralidade para a comunicação organizacional na compreensão das relações organizacionais e na construção de relações sociais mais amplas.

As mensagens são, nessa perspectiva, examinadas em relação ao abuso de poder, à capacidade de incorporar múltiplos significados e ambiguidades e rejeitadas as noções de realidades organizacionais amplamente partilhadas. A comunicação é vista como, literalmente, constituindo a organização e o processo pelo qual o poder é compreendido, incluindo vozes dominantes marginalizando mulheres e outros. As perspectivas pós-modernas, crítica e feminista propõe um valor da maior participação e democracia entre os trabalhadores, com ênfase sobre o valor de todas as vozes organizacionais.

Em outra dimensão de análise, é possível observar a evolução do campo da comunicação no contexto das organizações a partir dos estudos que o configuram como espaço de pesquisa ancorado nas Ciências da Comunicação. Neste espaço, a produção de conhecimento também tem início sob forte influência da Administração Científica do Trabalho, tendo por objeto de estudo as práticas comunicacionais surgidas na Revolução Industrial (KUNSCH, 2011).

As novas perspectivas e abordagens teóricas no campo das Ciências da Administração tiveram algum impacto sobre os estudos da área, mas tanto na produção de conhecimento quanto nas práticas organizacionais, a prevalência do modelo instrumental, baseado na Teoria Matemática da Comunicação, que deu origem ao Paradigma ancorado na transmissão de informações, mostrou-se forte e duradoura.

Nas abordagens que tradicionalmente dominam no âmbito da comunicação empresarial, o objetivo primordial da empresa é buscar a melhor mensagem e o melhor meio para estabelecer contatos com os públicos-alvo, visando mudar modos de pensar, influenciar decisões, modificar os subordinados para o alcance dos objetivos organizacionais, anunciar eventos, vender alguma coisa e eliminar conflitos. Entretanto, essa visão — que já não se sustentava no passado — não se sustenta de maneira eficiente nos dias atuais pelo seu reducionismo e simplismo diante da complexidade do mundo das organizações (CARDOSO, 2006, p. 1.127).

Em nossa compreensão, a influência desse modelo retroagiu sobre as práticas comunicacionais no contexto das organizações. Surgiram, então, tentativas de prescrever fórmulas que garantiriam os resultados do processo comunicacional. Sob essa influência foram construídas proposições como a que denominamos de divisão geográfica dos públicos – em internos e externos –, as discussões sobre eficácia e a fragmentação do estudos e práticas entre canais, mensagens e públicos. “[...] nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da Comunicação técnica e da busca da eficácia das mensagens e ações comunicativas” (KUNSCH, 2012, p.271).

No ambiente contemporâneo, porém, diversos autores (SCROFERNEKER, 2012, 2011, 2009, 2000; OLIVEIRA e MOURÃO, 2014; MARCHIORI, 2010; FLORCZAK, 2010) apontam o esgotamento do paradigma instrumental, que começa a ser superado na instância da produção de conhecimento, reconhecendo os sinais de que a visão mecanicista da comunicação já não é suficiente em uma sociedade complexa mergulhada em diferenças (SENNETT, 2012) e paradoxos (GAULEJAC, 2011). A compreensão de que os processos comunicacionais compõem espaços marcados por conflitos de interesses e lógicas distintas matizadas pelas relações de poder em espaços de tensão, vem avançando, fazendo emergir novas abordagens.

A comunicação no contexto organizacional precisa ser entendida de forma ampla e abrangente, segundo Kunsch (2009). Ela conceitua a área como: “uma disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações e todo o seu contexto” (*ibidem*, p.54). Conforme Oliveira e Paula (2008, p.21), os processos comunicacionais que são o objeto de estudo da comunicação no contexto das organizações podem ser definidos como:

[...] atos de interação planejados e espontâneos que se estabelecem a partir de fluxos informacionais e relacionais das organizações com os atores sociais que atingem e/ou são atingidos por sua atuação. [...] já os fluxos relacionais, são oportunidades de interação e encontro entre as organizações e os atores sociais (OLIVEIRA E PAULA, 2008, p.21).

Os fluxos relacionais envolvem, necessariamente, a consolidação de vínculos entre os atores sociais, que aqui chamamos de sujeitos organizacionais. Conforme Chanlat (2010): “qualquer vínculo social passa, em grande parte, pela linguagem” (*ibidem*, p. 13). Como afirma Pinto (2013), quando nos afastamos dos modelos sistêmicos convencionais e nos aproximamos das perspectivas relacionais, assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma “rede dinâmica de sentidos em constante produção” (PINTO, 2013, p. 45).

Na perspectiva relacional, que emerge do paradigma dialógico da comunicação, o processo comunicacional não é visto a partir de dimensões estanques (LIMA e BASTOS, 2012), mas sim, a partir de seu movimento, sua articulação e relações. “[...], estudar a comunicação no contexto organizacional é analisar a relação entre sujeitos interlocutores [...] que constroem sentido²⁹ na interação por eles estabelecida pelas trocas simbólicas” (*ibidem*, p. 37). Para os autores, o foco dessa perspectiva está na interação que é tida como uma construção negociada, ou seja, a relação se (re) define permanentemente com a interação dos interlocutores. “[...] O papel da comunicação no contexto organizacional é, então, de mediadora e organizadora desses processos de interação” (LIMA e BASTOS, 2012, p.40).

Baldissera (2008), afirma que a comunicação é o processo de construção e disputa de sentidos. Para ele, “[...] os sentidos postos em circulação na cadeia de comunicação [...] serão apropriados e internalizados de diferentes formas pelos

²⁹ É importante desatacar o que neste contexto possa significar a diferença de definição entre sentido e significado. Pinto (2008) apresenta significado como algo definido, vocábulos convencionados com base na semântica da língua para definir coisas e objetos. Já o sentido é um vir a ser. É algo construído pelo receptor, a partir de suas escolhas dentro de um universo de significados, ou seja, dentro de um contexto.

sujeitos em relação comunicacional em um contexto específico” (BALDISSERA, 2008, p. 34).

Considerando os aportes dos autores que apontam novas possibilidades para compreender a comunicação no contexto das organizações a partir do paradigma dialógico relacional da comunicação, é possível considerar a comunicação como o resultado da construção de sentido que se dá na ação e na interação (trocas simbólicas) que recheiam as relações entre sujeitos organizacionais. Em harmonia com a proposição de Oliveira e Paula (2008), de que os atos de interação podem ser planejados e/ou espontâneos, Lima e Maimoni (2012) afirmam, também, que as interações comunicacionais neste contexto podem ser tanto **espontâneas e não planejadas** (grifo nosso) como podem alcançar um grau em que há **efetiva gestão das ações** (grifo nosso).

Encontramos em Baldissera (2009), um detalhamento maior para tecer junto as dimensões *espontâneas/não planejadas* e *geridas/ planejadas*. Para o autor, há três dimensões identificáveis: a (1) *organização comunicada*, a (2) *organização comunicante* e a (3) *organização falada* (grifo do autor). A primeira dimensão é, para Baldissera (*idem*), a das práticas cotidianas que visam a comunicação planejada. Nesta, a postura tende a ser a da supervalorização dos processos planejados em detrimento de todas as demais realizações comunicacionais, tendo como foco, o emissor. “Especial atenção recebem os processos que, de alguma forma se traduzem em algo tangível, como os jornais institucionais, as campanhas publicitárias, os eventos, os sites [...]” (*ibidem*, p.118).

Considerando como um grau mais complexo da comunicação no contexto das organizações, o autor define a segunda dimensão como aquela que ultrapassa o âmbito da fala autorizada, ou seja, que está atenta a todo o processo comunicacional, incluindo aqueles que se realizam na informalidade e até mesmo “[...] irrompem sem que a organização tenha conhecimento” (*ibidem*, 118). A dimensão que completa a tríade trata do que o autor denomina como processos de comunicação informal indiretos, ou seja, aqueles que acontecem fora do âmbito organizacional, mas dizem respeito à organização. Estão inclusas aí as conversas

entre colegas e familiares, vizinhos e grupos, entre outros, que têm a organização e seus processos como objetos das trocas comunicacionais.

Reconhecendo a construção de Baldissera (2008) como uma importante contribuição para os estudos da comunicação no contexto das organizações ao desenvolver e ampliar a reflexão sobre as (im) possibilidades do paradigma dialógico relacional, buscamos, entretanto, complementá-lo, dialogicamente, com o que definimos, anteriormente, como comunicação.

Considerando a definição de Wolton (2006): “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (*ibidem*, p.31), e compreendendo, a partir do autor, que só podemos identificar como comunicação os processos nos quais ocorre a partilha de sentido e a negociação acontece com fins de entendimento, passamos a enxergar as diferentes dimensões como partícipes do mesmo contexto e como potências para a comunicação, mas não representando, sempre e efetivamente, um processo comunicacional e, sim, um processo com potencial de interação, com a intenção de estabelecer a comunicação.

A palavra interação é de origem latina e deriva de *actio-actionis*, acrescida da preposição *inter*. Concordamos com Ferrara (2015), quando esta afirma que interação exprime uma ação e/ou experiência que se dá em um espaço intervalar de tempo.

Um acontecimento singular que ocorre em um espaço *entre* e no intervalo de um tempo inacabado, mas que persiste e permite registrar essa singularidade. Essa ação/experiência entre assinala uma articulação própria [...]. A interação ocorre como rede entretecida no espaço-tempo de suas singularidades, mas não se restringe a ela, ao contrário, excede-a enquanto possibilidade contínua. [...] Uma ação carregada de intencionalidades, um espaço *entre* ações, um tempo *entre* intenções que o transformam ao se transformarem [...] (FERRARA, 2015, p. p. 179 e 180).

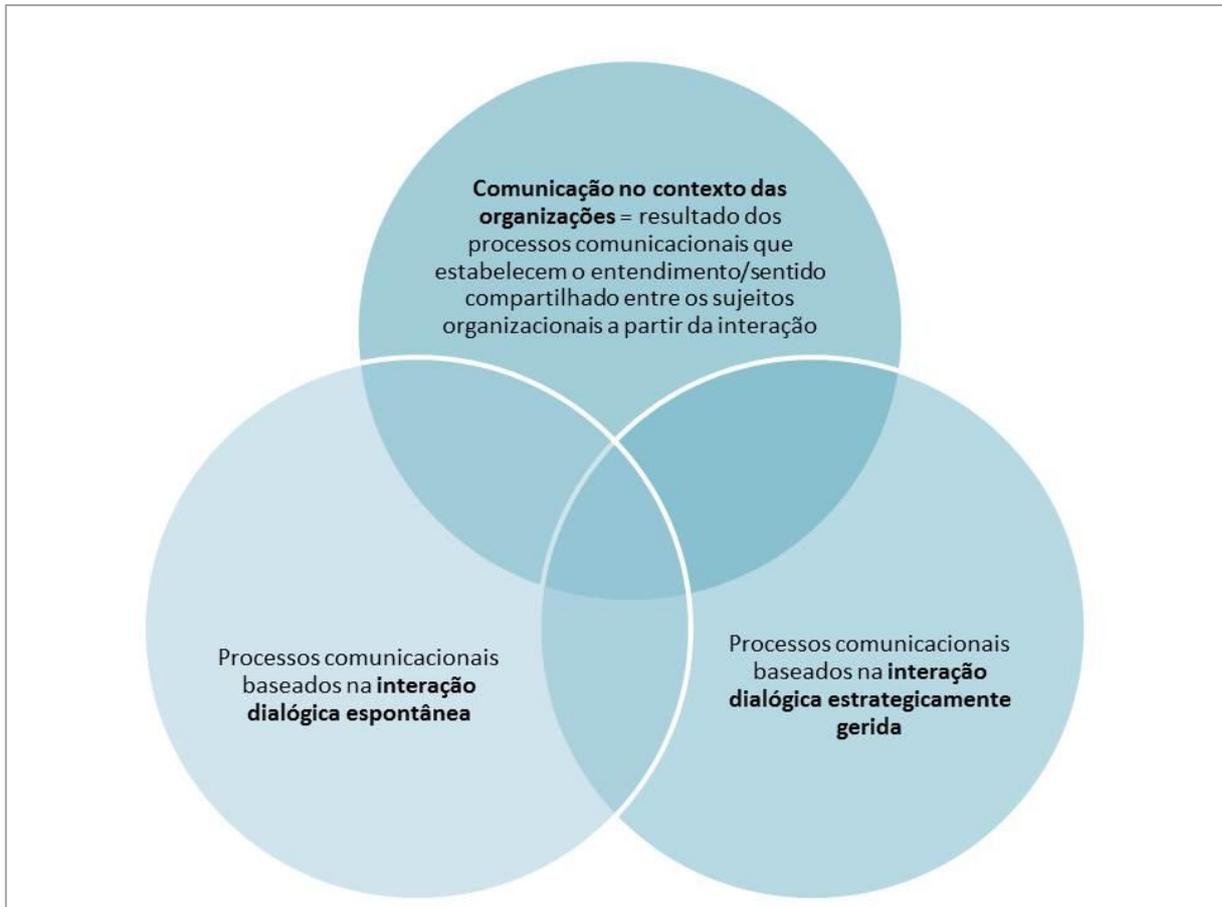
A partir da nossa compreensão de que as diferentes dimensões da comunicação coabitam e se relacionam de forma recursiva no contexto das organizações e de que estamos tratando de processos interativos e trocas simbólicas que buscam, porém, nem sempre efetivam a comunicação chegamos a

proposição de organizar, mesmo que de forma provisória, a desordem na qual habitamos ao tratar de um tema complexo.

Tendo a comunicação como resultado do processo de interação entre sujeitos no contexto das organizações (Figura 3) e com a intenção de lançar algumas sugestões possíveis para o espaço da empiria, passamos a tratar as dimensões complementares e interdependentes com as seguintes denominações: comunicação estabelecida como resultado de processos de **interação dialógica espontânea** (grifo nosso), espaço no qual situamos as construções de sentido frutos da interação e ação não planejadas entre os sujeitos organizacionais em qualquer espaço; e a comunicação estabelecida como resultado de processos de **interação dialógica estrategicamente gerida** (grifo nosso) pela organização, espaço institucionalizado a partir do qual as organizações investem na (re) construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação³⁰ junto aos demais sujeitos organizacionais em interlocução.

³⁰ Fruto do processo de significação e construção de sentido sobre a organização, a reputação é a consolidação das diversas imagens construídas ao longo do tempo, ou seja, uma representação coletiva cristalizada com base nos resultados de repetidas interações e experiências acumuladas entre a organização e seus interlocutores (ALMEIDA, PAULA e BASTOS, 2012).

Figura 3 – Comunicação como resultado do processo de interação entre os sujeitos no contexto das organizações.



Fonte: A autora (2016)

Reafirmamos que, em nossa compreensão, as duas dimensões propostas (Figura 3) – *interação dialógica espontânea* e *interação dialógica estrategicamente gerida* – coabitam e retroalimentam de forma recursiva, dialógica e hologramática os processos comunicacionais no contexto das organizações. O termo *dialógica*, neste contexto, se refere justamente ao processo interativo de busca de construção de sentido entre os sujeitos organizacionais. Compreendemos que só podemos denominar comunicação quando há algo além da troca informacional, quando há interação dialógica.

Sabemos, entretanto, que no contexto contemporâneo, as organizações denominam, de forma hegemônica, como comunicação suas áreas/estruturas formais que assumem tarefas de cuidar dos fluxos informativos. Em abordagens práticas mais avançadas já é possível encontrar àquelas que tratam por este nome a área que tenta fazer a gestão dos processos interativos entre os sujeitos, mas

apenas nos casos em que o sujeito-organização protagoniza a interação, assumindo a condição de emissor, mesmo que, em momentos posteriores se abra para o diálogo.

Para seguir o percurso da pesquisa buscamos uma abordagem teórica que pudesse contemplar a relação entre as duas dimensões. Encontramos a perspectiva já amplamente desenvolvida que, em nossa visão, poderia abranger o clima de mudança de sentido das organizações, do mundo do trabalho, dos mercados, dos sujeitos e da sociedade em geral, a **comunicação estratégica** (grifo nosso). Compreendemos que a comunicação estratégica corresponde, no campo da empiria, ao paradigma dialógico e relacional.

Na tentativa de situar a comunicação estratégica no contexto do paradigma dialógico relacional, encontramos em Oliveira e Paula (2008) a abordagem que elas nomeiam de *Modelo de Interação Comunicacional Dialógica*. O modelo discute a concepção de comunicação respaldada pelo conceito de interação e pelo paradigma relacional, na tentativa de responder às crescentes demandas comunicativas decorrentes das transformações contemporâneas.

É possível conceituar a comunicação no contexto das organizações como um processo relacional que envolve práticas individuais e/ou grupais para alcançar uma estrutura coletiva de significados que dizem respeito a todos os envolvidos no processo interativo (OLIVEIRA, 2009). Para Oliveira e Paula (2006) são cinco os componentes que definem o caráter estratégico da comunicação no contexto das organizações (Quadro 4).

Quadro 4 – Componentes da comunicação estratégica

1. Tratamento processual da comunicação
2. Inserção na cadeia decisória
3. Gestão dos relacionamento com os atores sociais
4. Uso sistemático do planejamento
5. Monitoramento de desempenho e contribuição para os resultados organizacionais

Fonte: Oliveira e Paula, 2006.

Embora proponha elementos objetivos que auxiliem para (re) pensar a comunicação a partir dos processos de interação estrategicamente geridos, a abordagem de Oliveira e Paula (2008) nos estimulou a buscar um aprofundamento necessário na compreensão da comunicação estratégica na tentativa de ampliar suas potencialidades de contribuição.

A perspectiva da comunicação estratégica não é nova. Carillo (2014) situa o surgimento da abordagem no final dos anos 80 do século 20. Para a autora, a comunicação estratégica “[...] compreende as perspectivas da organização, da participação do sujeito, da gestão e o alcance dos objetivos em longo prazo, para além das táticas parciais necessárias para alcançar estes objetivos [...]” (*ibidem*, p. 78).

Pérez (2012), autor da Nova Teoria da Estratégia (2001) e um dos pioneiros na inclusão da estratégia no campo da comunicação afirma que a abordagem tem como elemento central o ser humano relacional e que as capacidades estratégicas e comunicativas são parte constitutiva desta humanidade. Para o autor, há um reconhecimento de que a organização é como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea.

No espaço das práticas dos profissionais de comunicação, Bueno (2010) questiona se a inclusão da palavra estratégica não representa mais um desejo do que uma realidade. Segundo ele, salvo algumas exceções, a comunicação no contexto das organizações, que ele nomeia como comunicação empresarial, ainda não atingiu o patamar estratégico. O autor lembra que na expressão comunicação estratégica é necessário ter presente que a palavra estratégica é bem mais do que um mero adjetivo, é, sim, um conceito.

[...] é necessário considerar que a comunicação empresarial não flui no vazio, não se realiza à margem das organizações, mas está umbilicalmente associada a um particular sistema de gestão, a uma específica cultura organizacional e que é expressão, portanto, de uma realidade concreta. Para que a comunicação empresarial seja assumida como estratégica, haverá, pois, necessidade, de que essa condição lhe seja favorecida pela gestão, pela cultura e mesmo pela alocação adequada de recursos (humanos, tecnológicos e financeiros), sem os quais ela não se realiza (BUENO, 2010, p.12).

Comunicação e estratégia são, para Pérez (2012), dois elementos tão complexos que não se harmonizam apenas com uma simples combinação de palavras. Se, inicialmente, os dois termos só se encontravam em situações de comunicação militar, a partir do início do século 20 passaram a ser compreendidos juntos no contexto da comunicação publicitária e, posteriormente, passam a ganhar espaço consistente nos estudos das relações públicas e comunicação corporativa, chegando, finalmente, ao campo da comunicação organizacional, sendo vistas por diferentes abordagens: como comunicação estratégica ou como estratégias de comunicação.

Há duas dimensões possíveis, sugeridas por Pérez (2012), na compreensão da comunicação estratégica. A partir dos estudos da estratégia, esta recebe as qualidades articuladoras e significativas da comunicação. Por outro lado, a partir do olhar da comunicação, esta recebe qualidades antecipativas e de cálculos. A perspectiva teórica que ganha força na década de 90 do século 20, chega aos dias de hoje em processo de consolidação por meio do trabalho de pesquisadores de diversos países (PEREZ, 2012).

Três tendências evidentes nos estudos contemporâneos que aproximam comunicação e estratégia são identificadas por Pérez (*idem*). Em primeiro lugar está o uso da expressão comunicação estratégica, sem preocupação com os aportes da qualificação. Ou seja, se limitam a colocar estratégica como substituição de outros adjetivos usados anteriormente como persuasiva, por exemplo.

A segunda tendência está preocupada em modernizar as organizações e fazê-las mais estratégicas, porém, permanecem vinculados ao paradigma racionalista da gestão clássica e não introduzem as mudanças conceituais que a nova adjetivação exige. E, por fim, o terceiro grupo, que parte dos novos paradigmas para abordar a comunicação estratégica.

Complexa, fluída e significativa, é a partir destas características que Pérez (2012) visualiza a presença dos pressupostos dos paradigmas emergentes na produção teórica sobre a comunicação estratégica. Para Massoni (2008), a perspectiva da comunicação estratégica é hoje um espaço de reflexão em torno do

grande deslocamento que se produziu no pensamento e na ação comunicacional nas últimas décadas.

Para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, segundo a autora, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

Este novo cenário redefine conceitos impõe a inclusão de estratégias na comunicação³¹, que Massoni (2008) define como:

Son dispositivos de comprensión/interpelación de las alteridades que em lugar de negar las diferencias entre los actores presentes en una situación dada, integran esas diferencias en una planificación flexible que recupera sus tensiones. Las estrategias de comunicación definen ejes y tonos más propicios para cada matriz sociocultural teniendo en cuenta su racionalidad comunicacional dominante (MASSONI, 2008, p. 93).³²

Para responder aos paradigmas emergentes, Pérez (2008) defende que a comunicação estratégica, fruto do pensamento complexo, implica não só em falar e divulgar, mas também, **escutar e dialogar** (grifo nosso), buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado.

³¹ Pérez (2012) diferencia estratégias de comunicação de comunicação estratégica. Apesar de estarmos tratando de situações de interfaces, ele afirma que são dois conceitos diferentes. Nem todas as estratégias de comunicação são necessariamente estratégicas para a organização.

³² São dispositivos de compreensão/interpretação das alteridades que em lugar de negar as diferenças entre os autores presentes em uma situação dada, integram essas diferenças em um planejamento flexível, que recupera suas tensões. As estratégias de comunicação definem eixos e tons mais propícios para cada matriz sociocultural levando em conta sua racionalidade comunicacional dominante (MASSONI, 2008, p. 93). Tradução livre da autora.

Quadro 5 – Aportes possíveis da abordagem estratégica para a comunicação no contexto das organizações.

1. Ser humano relacional como elemento central do processo comunicativo
2. Organização como um sujeito estratégico
3. Contexto complexo, fluído e significativo
4. Espaços indefinidos de narrador central e de emissor. todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.
5. Estratégias como dispositivos de compreensão e interpretação de alteridades que integram as diferenças em um planejamento flexível, definindo eixos e tons mais propícios para cada matriz sociocultural.
6. Buscas: mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, mais compartilhamento que imposição.
7. Comunicação como lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado.

Fonte: A Autora (2016), a partir de Perez (2008 e 2012), Carillo (2014) e Mansoni (2008)

Um dos contextos que se caracteriza por ser complexo, fluído e significativo e que pode ser analisado a partir dos pressupostos da comunicação estratégica é o das interações comunicacionais que ocorrem no ambiente da web. Espaços como o das mídias sociais passam a fazer parte do cotidiano dos sujeitos e das organizações, acelerando a superação do paradigma instrumental/informacional, uma vez que o estabelecimento das redes redefine os lugares de poder no processo comunicacional. Os espaços de emissor e receptor, por exemplo, se diluem na fluidez dos processos relacionais. Para Santaella (2010):

É certo que a comunicação por meios digitais apresenta incertezas tanto interpessoais quanto organizacionais. Longe de ser uma comunicação linear ou mesmo reversiva entre emissor e receptor, a relação entre o eu e o(s) outro(s) fica rodeada de ambiguidades, geradas, por exemplo, pelo potencial para o anonimato, para a construção múltipla de eus e identidades nos espaços plurais que a internet propicia (SANTAELLA, 2010, p. 83).

O poder na atualidade está relacionado à conexão e/ou desligamento das redes, afirma Castells (2009). Para o autor, o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (CASTELLS, 2009, p. 85). E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado na mente das pessoas. Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as

redes sociais, que são: “[...] espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder” (CASTELLS, 2013, p. 10).

Contextualizando o fenômeno contemporâneo referido com a linha do tempo das grandes metamorfoses sociais, compreendemos, como Lemos (2003), que toda a mídia altera nossa relação espaço-temporal. Assim foi com a escrita que modificou a necessidade de espaço comum para enunciado e enunciador, mudando, também a noção de tempo, por permitir a retenção das memórias; e com todas as demais tecnologias midiáticas (telégrafo, telefone, rádio, televisão). Hoje, com os espaços abertos pela internet, o autor afirma que qualquer indivíduo pode, *a priori*, emitir e receber informações em tempo real e sob diversos formatos, de qualquer espaço, o que acaba por modificar as relações sociais.

É nesse espaço virtual, que Santaella (2010) caracteriza como global, pluridimensional, sustentado e acessado pelos computadores e que ela relembra, passou a ser denominado de ciberespaço³³, que além dos fluxos ininterruptos de informação, é possível a comunicação entre indivíduos outro ponto da esfera terrestre. “O que caracteriza prioritariamente o ciberespaço [...] é a habilidade para simular ambientes dentro dos quais os humanos podem interagir [...] (*ibidem*, p. 178)”.

Os atuais sistemas como *blogs*, *wikis*, *podcasts*, *softwares* sociais, *microblogs*, entre outros, criam uma ampliação do processo comunicacional por conversação entre as partes e, principalmente, não mediadas por instrumentos massivos (LEMOS E LÉVY, 2010). Para os autores, emergem novas formas de liberação do polo de emissão, instituindo o que eles nomeiam como “conversações planetárias expandidas” (*ibidem*, p. 233). Os autores afirmam que a ética dessa conversação é a ética do diálogo, uma espécie de netiqueta³⁴ suprema. Eles

³³ Termo criado por Willian Gibson, em 1984 (SANTAELLA, 2010, p. 177).

³⁴ O conjunto de regras de comportamento na Internet, a netiqueta, tem origem na fusão das palavras net (em inglês – rede) e etiqueta (regras de comportamento - etiquette). A expressão traduz um conceito de bom uso da internet, sugestões e recomendações para usar as ferramentas emails, blogs, sites de relacionamento e demais ambientes virtuais (BISCALCHIN e DE ALMEIDA, 2011).

explicam: “ O sentido não é algo dado [...]. Ele se constrói no entrelaçamento dos espíritos humanos. [...]. As mensagens são transmitidas por redes técnicas, mas a significação só existe no espírito (LEMOS e LÉVY, 2010, p. 233).

Os autores complementam afirmando que o ciberespaço e o futuro da internet apontam para a noção de diálogo, ou seja, para um caráter comunicativo conversacional e não apenas informativo.

Diante do Ciberespaço e de outros espaços complexos, fluídos e significativos que caracterizam o ambiente contemporâneo, a compreensão da comunicação no contexto das organizações precisa mudar. Kunsch (2007) afirma que as novas configurações do ambiente social global vão exigir das organizações novas posturas, necessitando que elas façam um planejamento mais apurado da sua comunicação. “[...] no âmbito dessa nova sociedade e de cenários mutantes e complexos que as organizações operam, [...]. A comunicação [...] passa a ser considerada de forma muito mais estratégica do que no passado” (KUNSCH, 2007, p.41).

Consideramos que a comunicação estratégica é uma das abordagens possíveis baseadas no paradigma dialógico relacional, que situa os sujeitos organizacionais em um mundo complexo, não linear, marcado pela transformação e pela complexidade (organização quântica e/ou complexa), no qual os emissores e receptores não são definidos por lugar hierárquico e geram interações permanentes, intercalando o lugar de escuta e diálogo, espaço no qual constroem o sentido a partir das trocas comunicacionais.

Entretanto, a partir de a partir de Perez (2008 e 2012), Carillo (2014) e Mansoni (2008) e das reflexões teóricas sobre as necessidades comunicacionais contemporâneas propostas por Castels (2009, 2013), Santaella (2010) e Lemos e Lévy (2010), compreendemos como necessária uma revisão das características apresentadas por Oliveira e Paula (2006) – Quadro 4. Para incluir a complexidade do que Kunsch define como novas configurações do ambiente social global, a

comunicação estratégica passa, em nosso olhar, a assumir dimensões marcadas também pela incerteza, pela imprevisibilidade e pela alteridade (Quadro 6).

Quadro 6 – Proposição de dimensões para a comunicação estratégica

Dimensões da Comunicação Estratégica
1. Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores
2. Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor
3. Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade)
4. Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada)
5. Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico

Fonte: a autora (2016)

Tendo o diálogo como fundamento da interação comunicacional e elemento central nas dimensões que visualizamos para a comunicação estratégica, desenvolvemos a seguinte etapa de nosso percurso investigativo escrutinando o que está implicado no espaço do diálogo. Para além dos conhecimentos/autores de comunicação, resgatamos, em nossa bagagem, o olhar multidisciplinar de diferentes campos do conhecimento.

3. O DIÁLOGO: (RE) ENCONTROS NO UNIVERSO DO CONHECIMENTO

*De agora em diante começarei a descrever
as cidades – dissera Khan.
Nas suas viagens, você verifica se elas existem.*

(Ítalo Calvino, Cidades Invisíveis)

O diálogo está presente em diversos campos do conhecimento e incorporado à vida. Nos estudos da comunicação no contexto das organizações, o fenômeno aparece de forma implícita como parte do processo comunicacional, mas tem recebido atenção ainda restrita na pesquisa científica, o que justifica e torna necessária a ampliação dos estudos em torno do tema. Esta constatação é fruto de levantamento que realizamos nos bancos de dados dos principais eventos científicos brasileiros da área³⁵. Menos de 10% dos trabalhos³⁶ apresentados e discutidos pela comunidade científica da área contam com a presença da palavra diálogo no título, resumo ou palavras-chave (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1 – Artigos produzidos envolvendo diálogo – INTERCOM.

GT RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – INTERCOM		
Ano	total trabalhos	Ocorrência no resumo, título ou palavra-chave
2010	50	3
2011	50	3
2012	43	4
2013	30	5
2014	46	5
2015	60	6

Fonte: Autora (2015) a partir dos Anais do Congresso da Intercom
(<http://www.portalintercom.org.br>)

³⁵ Foram analisados os artigos apresentados no GT Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Congresso da Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) e do Congresso da Abrapcorp (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas), no período de 2010 a 2015.

³⁶ A exceção, que exigiria uma análise mais apurada está no Congresso da Abrapcorp, edição de 2015. Dos 71 trabalhos apresentados, 11 apresentavam alguma abordagem do diálogo.

Tabela 2 – Artigos produzidos envolvendo diálogo – ABRAPCORP.

CONGRESSO ABRAPCORP		
Ano	total trabalhos	Ocorrência da palavra diálogo no resumo, título ou palavra-chave
2010	49	7
2011	42	3
2012	34	2
2013	56	4
2014	82	7
2015	71	11

Fonte: Autora (2015) a partir dos Anais do Congresso da Abrapcorp (<http://www.abrapcorp.org.br/portal>)

Em pesquisa realizada na base Scielo³⁷, no período de 2010 a 2015, utilizando as palavras-chave comunicação e organizacional, foram alcançados 90 artigos de diferentes campos do conhecimento (Gestão, Comunicação e Saúde). Após a exclusão de quatro artigos repetidos, foram pesquisados os 86 artigos válidos. Nenhum deles trazia a palavra diálogo no título, no resumo e nas palavras-chaves.

Para além da produção brasileira e latino-americana, uma breve pesquisa na base de dados Sage Journals³⁸ combinando as palavras-chaves *organizational communication* e *dialogue* permitem chegar a 107 artigos de diferentes publicações³⁹, considerando apenas artigos publicados em 2016. Deste total,

³⁷ A Scientific Electronic Library Online – SciELO é uma biblioteca eletrônica que abrange uma coleção selecionada de periódicos científicos brasileiros e de países da América latina. São 345 periódicos listados.

³⁸ A Sage é uma base norte americana, cuja proprietária é a própria editora Sage. A base indexa conteúdo de periódicos nas áreas de negócios, ciências humanas, ciências sociais, tecnologia e medicina. Está disponível em: <http://online.sagepub.com/>

³⁹ Foram indexados artigos de publicações como: Administration & Society, Administrative Science Quarterly, American Educational Research Journal, Business & Society, Business and Professional, Communication Quarterly, Communication and the Public, Conflict Management and Peace Science, Convergence: The International Journal of Research into New Media Technologies, Cooperation and Conflict, Critical Social Policy, Cross-Cultural Research, Educational Administration Quarterly, Educational Management, Administration & Leadership, European Journal of Industrial Relations Global Social Policy, Health Education Journalhuman relations, Human Resource Development Review, Improving Schools, International Journal of Business Communication, International Review of Administrative Sciences, Journal of Industrial Relations, Journal of Adolescent Research, The Journal of Applied Behavioral Science, Journal of Business and Technical, Communication, Journal of Communication Inquiry, Journal of Creative Communications, Journal of Family Issues, Journal of Language and Social Psychology, Journal of Management Inquiry, Journal of Management, Journal of Peace Research, Journalism, Latin American Perspectives, Leadership, Management Communication Quarterly, Management Learning, Management Teaching Review, Medical Care Research and Review, Media, Culture & Society, Methodological Innovations, new media & society, Organization Studies, Organization, Organizational Research Methods, Progress in Development Studies, Public Understanding of Science,

apenas três artigos tinham a palavra diálogo em seu título, resumo ou nas palavras-chaves, evidenciando que o tema não tem sido foco principal dos estudos.

A escassez de estudos na área em que pesquisamos não reflete, porém, a preocupação dos pensadores e pesquisadores, da Filosofia e das Ciências com o tema. Foi Platão (427 a.C a 347 a.C) quem definiu a essência do pensamento como o diálogo interno da alma consigo mesma (GADAMER, 1992). Foi, também, o filósofo grego que introduziu o modelo de diálogo e conversação como forma primeira de buscar a verdade.

Com a intenção de pesquisar, teoricamente, como o diálogo é compreendido nas mais diversas perspectivas de conhecimento, a investigação exploratória teórica que aqui empreendemos sobre o elemento central de nossa pesquisa pretende se movimentar por diferentes campos do saber. Conscientes da finitude e da incapacidade de mapear a totalidade do que já se pesquisou e registrou sobre o diálogo, escolhemos trabalhar com autores (BOHM, 2005; BUBER, 2009; SENNETT, 2012; CHANLAT, 2007 e 2010; JAKUBINSKI, 1923; VOLOSHINOV, 1926; BAKHTIN, 1961; entre outros) que dedicaram parte de suas obras ao tema.

3.1 O DIÁLOGO EM DIFERENTES CAMPOS DO SABER

De um simples termo do senso comum⁴⁰, aplicado de forma descomprometida, a um conceito polissêmico que permeia diversos campos do conhecimento ou, até mesmo, fundamenta procedimentos metodológicos de construção do saber, o diálogo permite distintas buscas teóricas. Pelo campo da antropologia, da semiótica, da linguística, da psicanálise, da comunicação, da sociologia e da filosofia, entre outros, é possível encontrar aplicações da palavra. Etimologicamente, a palavra tem origem grega. “Diálogo vem do grego *dialogos*.

Qualitative Health Research, Qualitative Inquiry, Review of Public Personnel Administration, Science Communication, Security Dialogue, Social Media + Society, Socius: Sociological Research for a Dynamic World, State and Local Government Review, Teaching Public Administration, American Review of Public Administration e Tourist Studies.

⁴⁰ Vide Nota 9

Logos significa ‘palavra’ ou, em nosso caso, poderíamos dizer ‘significado da palavra’ e *dia* significa ‘através’ [...]” (BOHM, 2005, p.34).

Já na Grécia Antiga, o diálogo foi concebido como elemento central no desenvolvimento do pensamento. Ao retratar as práticas de Sócrates, que provocava a reflexão em seus discípulos a partir de perguntas (maiêutica⁴¹) e de uma conversa dialógica, Platão criou a denominação *diálogo socrático*: “[...] a forma literária na qual os amigos de Sócrates [...] comemorariam sua memória, tentando fixar para a posteridade suas conversações peculiares [...]” (SCOLNICOV, 2003, p. 49). Os Diálogos de Platão guardam características que revelam os componentes básicos do diálogo socrático.

Um diálogo verdadeiro é um drama. Como todo drama, não é só o que é dito que tem importância, mas também — e, às vezes, especialmente — o que se passa. Frequentemente, o que se diz está em flagrante contraste com o que acontece. [...] o cenário é absolutamente indispensável para a compreensão do que acontece em cada diálogo. [...] temos sempre de ter em mente quem é que está falando. [...] as mesmas palavras podem ter sentido completamente diferente quando pronunciadas por diferentes [...]. Assim, não devemos nos surpreender em encontrar muito frequentemente que respostas rejeitadas em um diálogo são aceitas em outro, ou no mesmo diálogo pouco mais adiante. Mas num diálogo, como na vida real, palavras não mantêm seu sentido de um locutor a outro, e o mesmo locutor, em tempos diversos, pode usar a mesma palavra de modo ligeiramente ou mesmo totalmente — diverso (SCOLNICOV, 2003, p.p. 49-51).

Da Grécia antiga até a contemporaneidade do pensamento humano, o diálogo ocupou lugar de diferentes formas. Destacando-se como um objeto multidisciplinar, o diálogo esteve presente no estudo de variadas escolas e correntes de construção do conhecimento. Ivanova (2003), ao resgatar o lugar do diálogo na linguística soviética dos anos 1920 a 1930, elabora a síntese desta trajetória, citando alguns dos autores e movimentos que se destacaram ao longo do tempo.

⁴¹ Sócrates denominou seu método, reconhecidamente dialético, de maiêutica, ou seja, a arte de fazer o parto, de fazer nascer o conhecimento a partir de perguntas.

A elaboração da teoria do diálogo é uma característica da linguística do século 20. Na Europa ocidental, podem-se mencionar abordagens as mais variadas, que vão desde a Escola de Palo Alto, passando pela etnometodologia de H. Sacks e E. Schegloff e a sociolinguística de J. Gumperz e W. Labov, até a análise conversacional de A. Sinclair e R. M. Coulthard, na Inglaterra, a pragmática linguística desenvolvida no laboratório de C. Kebrat-Orecchioni e no grupo de pesquisas de R. Vion, na França, e a teoria da modalização do diálogo de J. Moeschler e E. Roulet, na Suíça. Na Rússia, os estudos sobre o diálogo se desenvolvem em vários centros de pesquisa, como Moscou, Saratov, Tver', Ekaterinburg. Atualmente, o diálogo atrai a atenção não apenas de linguistas, mas também de sociólogos e psicólogos (IVANOVA, 2003, p.240).

Assumindo que a palavra diálogo significa “palavra que atravessa”, conversa que permeia, que preenche um espaço entre pessoas, assumimos que o diálogo acontece entre pessoas, mas transcende-as, incluindo a atmosfera, a cena, o clima, a situação em que duas, três, cinco, dez pessoas se relacionam. Entre as pessoas circula algo. Além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de “coisa comum”, de ligação (MARCONDES FILHO, 2008, p.p.25-26). O diálogo, enquanto um processo permanente entre os sujeitos, seja de forma consciente ou inconsciente, interessa a distintos campos do conhecimento.

Bohm (2005)⁴² afirma que se trata de 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”.

No ambiente organizacional, o diálogo ganha um lugar relevante e estratégico. Sob essa perspectiva as pessoas que estiverem dispostas a cooperar, trabalhar juntas, precisam ser capazes de criar algo em comum, ou seja, “[...] alguma

⁴² Bohm (1917-1992) foi um físico estadunidense que ao longo da vida dedicou-se aos estudos da mecânica quântica e da teoria da relatividade. No final de sua vida passou a estudar o diálogo.

coisa que surja de suas discussões e ações mútuas, em vez de algo que seja transmitido por uma autoridade a outros que se limitem à condição de instrumentos passivos” (*ibidem*, 2005, p. 30).

Buber (1878-1965) contribuiu para a compreensão do tema ao defender que o diálogo pressupõe a abertura para a relação com o outro. Para Buber (2009), a condição de existência como ser-no-mundo reside na palavra como diálogo. Isso porque, é por meio da palavra que o ser do homem adentra à existencialidade, uma vez que ela contém o vivido e é dialógica.

Na conversação genuína, segundo o autor, aquele que fala percebe a pessoa que está presente, aceita-a como seu/sua parceiro/a, ou seja, confirma esse outro na medida em que lhe cabe confirmar. “Se uma conversação genuína deve surgir, então cada um de seus participantes [...] deve estar pronto em cada ocasião com aquilo que, verdadeiramente, tem em mente no que diz respeito ao objeto da conversação” (BUBER, 2009, p. 154). Buber, conforme Mendonça (2009) lança as bases para uma fenomenologia do diálogo e do face a face com o outro, cuja influência se fará estender sobre uma gama de autores que vai de Gabriel Marcel (1953) até Paul Ricoeur (1995), passando por Paulo Freire (1987, 2005) e por Carl Rogers (1978).

Na sociologia contemporânea, Sennett (2012), que no capítulo anterior nos apoiou para ampliarmos a compreensão sobre a realidade das organizações contemporâneas, situa o diálogo nas relações sociais e laborais, especialmente na busca de cooperação entre os sujeitos. Para que a cooperação exigente ocorra há um conjunto de habilidades que emerge como fundamental: as habilidades dialógicas. O diálogo no ambiente contemporâneo das organizações, embora ainda persiga a síntese típica da proposição dialética, passa a assumir configuração dialógica. “Em uma conversa dialógica os mal-entendidos podem eventualmente contribuir para o entendimento mútuo” (SENNETT, 2012, p. 32).

Ao caracterizar a conversa como dialógica, Sennett (2012) afirma que ela faz prosperar, por meio da empatia, o sentimento de curiosidade sobre os outros. “Pelos

práticas dos rodeios e vias indiretas, conversando [...], podemos vivenciar certo tipo de prazer sociável: estar com os outros, dando-lhes atenção e aprendendo sobre eles, sem nos obrigar a ser como eles” (*ibidem*, p. 36). Na conversa dialógica, além do conhecimento, os interlocutores conseguem obter prazer nas trocas, o que favorece o vínculo e a cooperação.

Também no espaço das Ciências Sociais, Chanlat (2011) afirma que é fundamental considerar as atividades de fala nas organizações para que seja possível compreender a ação humana neste contexto. Isso porque, “qualquer vínculo social passa, em grande parte, pela linguagem” (CHANLAT, 2010, p. 13). Ele exemplifica com o campo da gestão estratégica, no qual alguns importantes pesquisadores concentram grande valor à natureza do diálogo para favorecer o êxito da ação estratégica. “O *homo socialis*, por definição, é sempre um *homo loquens*” (*Ididem*, p. 6).

Na verdade, é graças à linguagem que eu crio vínculo. O fato de eu falar a mesma linguagem que meu interlocutor ou grupo com o qual convivo possibilita que eu faça parte de um espaço linguístico e pertença a um grupo. A ação humana no contexto empresarial exige a cooperação de todos para atingir o objetivo definido e, naturalmente, requer partilha de uma língua comum (CHANLAT, 2010, p.15).

Considerando que, para o autor, o significado das coisas não está nas consciências, mas sim, nasce da interação entre as consciências, a linguagem é o tecido por meio do qual se constrói a relação com o outro e define nossa condição humana. Morin (2007) afirma que a linguagem, surgida ao longo da hominização, é o nó de toda a cultura e de toda a sociedade humana. “Nossa linguagem põe espíritos em comunicação” (MORIN, 2007, p. 36).

3.2 RELACIONAMENTO E INTERAÇÃO

A despeito destas constatações, a linguística, como espaço de produção de conhecimento sobre as diversas dimensões da linguagem, só se interessou tardiamente, e por pressões, sobre a vocação comunicativa da língua manifestada por meio de interações, conversações e diálogo (KERBRAT-ORECHIONI, 2006).

Por muito tempo, a linguística se ocupou do sistema abstrato. Atualmente, porém, os discursos orais e dialogados passam a ser considerados como forma primordial de realização da linguagem (*Idem*).

Encontramos contribuições que consideramos relevantes deste campo do conhecimento, no que se refere ao tema do diálogo, junto ao grupo de filósofos e linguistas russos que se convencionou chamar de *Círculo de Bakhtin*. A despeito da discussão que se perpetua sobre a autoria das obras⁴³, os conceitos desenvolvidos são de grande relevância para a fundamentação teórica aqui empreendida.

Tendo como princípio que a realidade fundamental da língua é a interação verbal, os autores do *Círculo de Bakhtin* reafirmam a centralidade da função comunicativa da linguagem (MOLON e VIANNA, 2012). Recursivamente, a comunicação só passa a existir na reciprocidade de diálogo. Apesar da centralidade de Bakhtin (1895-1975), outros pensadores pertencentes ao movimento contribuíram para o desenvolvimento da Teoria do Diálogo. Entre eles, destacamos dois autores resgatados por Ivanova (2011): Jakubinskij⁴⁴, que não chegou a pertencer ao *Círculo*, mas lançou ideias fundantes para o grupo e foi professor do segundo a destacarmos: Voloshinov⁴⁵.

É Jakubinskij, segundo Ivanova (*Idem*), quem estabelece pela primeira vez na linguística russa e mundial, a formulação dos princípios da Teoria do Diálogo (Quadro 7), classificando-o como um fenômeno complexo e heterogêneo no qual se encontram aspectos languageiros e extralinguísticos. Distinguindo a fala cotidiana da

⁴³ A questão das assinaturas e da composição do *Círculo* tem variado do extremo da negação intelectual de V. N. Volochinov (1895-1936), P. Medvedev (1892-1938), I. Kanaev (1893-1983), M. Kagan (1889-1934), L. Pumpianskii (1891-1940), M. Yudina (1899-1970), K. Vaguinov (1899-1934), I. Sollertinski (1902-1944), B. Zubakin (1894-1937) às dúvidas em torno da autenticidade de determinadas ideias e conceitos considerados genuinamente bakhitianos (BRAIT & CAMPOS, 2009, p.17).

⁴⁴ Lev Jakubinskij, formalista russo, que publicou, em 1923, em Leningrado, um artigo intitulado *Sobre a fala dialógica*.

⁴⁵ “Em razão das circunstâncias nas quais a teoria do diálogo apareceu na Rússia, a maioria dos autores ocidentais faz referência a M. Bakhtin e aos seus trabalhos, dentre os quais citam seus dois livros sobre Dostoiévski (1929 e 1963), as obras dos anos 1960-70 e o livro *Marxismo e filosofia da linguagem*, publicado sob o nome de Voloshinov em 1929. Esse livro é considerado um dos primeiros em que os princípios do dialogismo foram formulados por Bakhtin. É preciso mencionar também que muitos autores russos e ocidentais acreditam que o nome de Voloshinov é apenas um pseudônimo de Bakhtin” (IVANOVA, 2011, p.240).

fala poética a partir da noção de forma e de propósito, Jakubinskij (BRAIT, 2013; IVANOVA, 2011 e 2012) cria o conceito de fala dialogal como manifestação essencial da fala cotidiana ou prática.

Quadro 7 – Princípios da teoria do diálogo, segundo Jakubinskij.

1. O diálogo como atividade mútua de interação
2. O fenômeno da “resposta” de cada enunciado, que tem como consequência a produção de réplicas no interior do discurso.
3. O caráter não acabado, não terminado de cada enunciado.
4. A espontaneidade dos processos de percepção e preparação de um novo enunciado.
5. A interação de um dado diálogo entre a experiência precedente e a réplica de um interlocutor.

Fonte: Ivanova, 2011

Interessa-nos sobretudo destacar os componentes extralinguísticos da fala dialogal, abordados pelo autor. Entre eles estão: a percepção visual e auditiva do interlocutor na interação, os gestos e os movimentos do corpo. Dessa forma, elementos como a mímica e a entonação ganham relevância na interação verbal e na compreensão mútua. A entonação, por exemplo, conforme Ivanova (2011), recebe em Jakubinskij (1923 *apud* Ivanova, 2011)⁴⁶, um papel de destaque por introduzir diferentes nuances de sentido, que possuem uma significação comunicativa e que determina a compreensão da fala e do estado de espírito de um interlocutor, de forma mais ampla que as palavras em seu sentido corrente.

Contrapondo o diálogo ao monólogo, sendo o primeiro a fala cotidiana e o segundo a forma artificial da língua relacionada ao desenvolvimento das normas da língua comum, o autor concentra-se na questão da interação entre comunicantes e salienta que cada interação é uma ação recíproca que tende para o fenômeno dialogal (IVANOVA, 2011, 2012). Entre outros aspectos, Jakubinskij estuda o fenômeno da produção da resposta, como característica fundamental de todas as formas de interação verbal. Partindo da constatação baseada no behaviorismo, ele

⁴⁶ A obra do autor foi pouco difundida e, conforme Ivanova (2011), nunca traduzida para o português. Não foi possível localizar a obra de Jakubinskij nos acervos que consultamos e, por essa razão, usamos a referência em *apud*.

afirma que a resposta é de natureza psicológica, como um reflexo, e instiga a réplica e a contrarréplica.

No diálogo, cada réplica é determinada por uma réplica precedente do interlocutor, produzindo uma alternância de réplicas e definindo o caráter inacabado do enunciado (IVANOVA, 2011). “Cada ato de produção de um enunciado concreto supõe uma sequência, e ele vai continuar depois da contrarréplica: cada mudança de uma réplica pela contrarréplica do outro interlocutor é uma pausa até nova réplica do primeiro interlocutor” (JAKUBINSKIJ, 1923, p. 140, *apud* IVANOVA, 2011, p. 244).

Duas outras construções se destacam na contribuição de Jakubinskij, o fenômeno da apercepção e os clichês. A primeira, relacionada a um só tempo à percepção e à compreensão, que designa a experiência tanto interna quanto externa, e o conteúdo psíquico de um interlocutor no momento da percepção. Para Ivanova (2011), pode se dizer que o autor foi o primeiro a falar sobre conhecimentos partilhados. “Ele define tudo isso como uma —massa aperceptiva que inclui tanto os componentes permanentes e transitórios como os componentes verbais e não verbais colocados numa mesma classe” (*ibidem*, p.245).

Jakubinskij (1923 *apud* Ivanova, 2011) afirma, também que não é somente a identidade das massas aperceptivas que desempenha um papel importante para a compreensão recíproca, mas também o tema — clichê (*šablonnost*) do enunciado.

Por conseguinte, a massa aperceptiva é sempre o pano de fundo de um enunciado e é determinada pela réplica que acabou de ser recebida. Cada produção posterior de um enunciado se desenrola tendo como base a massa aperceptiva. O que, para ele, define a composição do enunciado, é a condição do interlocutor depois da réplica. Se ele não compreende ou não assimila o que foi dito, ou ele perguntara o sentido do enunciado ou o diálogo vai se esvaír pouco a pouco.

Jakubinskij (1923) relaciona os clichês (a estereotipia) da situação cotidiana aos enunciados-clichês. Analisando o fato de que as interações cotidianas clichês

são rodeadas por interações verbais clichês, ele dá exemplos de —respostas indiretas (*otvety nevpopad*). Desenvolvendo essa ideia, Jakubinskij (1923) concluiu que há frases-clichês que estão ligadas, simultaneamente, às situações clichês e aos temas clichês. Ele as considera como — clichês sintáticos complexos, indecomponíveis, e as opõe a outras frases nas quais se podem retirar componentes para combiná-los. Jakubinski evidencia que as frases do primeiro tipo são específicas do diálogo.

Aluno de Jakubinskij, Voloshinov (1895-1936) começou seus estudos pela análise do enunciado na vida cotidiana, isto é, pela análise da palavra no diálogo cotidiano. Conforme Ivanova (2011), as pesquisas de Voloshinov tinham por objeto a poética sociológica, a comunicação verbal e a natureza do enunciado. O diálogo fazia parte da análise da comunicação verbal como um componente essencial e indispensável.

Se Jakubinskij dedicou-se às condições de funcionamento do enunciado dialogal, Voloshinov (1927) introduz, em uma perspectiva mais sociológica, a questão das relações entre uma situação extralinguística da vida cotidiana e um enunciado. Contribui com a formulação do conceito de contexto extralinguístico, ou seja, o espaço comum dos participantes, o conhecimento partilhado e a compreensão da situação, entre outros, e sua apreciação comum dessa situação (IVANOVA, 2011, p. 250), além de desenvolver a noção de contexto.

Em todos os fenômenos, Voloshinov (1927) salienta, sobretudo, o aspecto social, observando que “um enunciado concreto (não é uma abstração linguística) nasce, vive e morre nos processos de interação social dos participantes” (VOLOSHINOV, 1926 [1998, p. 257]). Para o autor, enunciado é um produto da interação, não somente dos dois participantes, mas também da situação social como um todo em que a interação surgiu (VOLOSHINOV, 1927, p.118), ou seja, o fator social objetivo é determinante.

Para os objetivos que pretendemos alcançar em nosso estudo, a grande contribuição do autor russo é que, em Voloshinov (1927), o diálogo ganha um

sentido mais amplo: ele significa o processo geral da interação. Ele propõe uma distinção entre o diálogo, em sentido estrito, como uma forma de interação verbal e o diálogo em sentido amplo, como a comunicação verbal de todos os tipos.

Diálogo permanece como unidade real da língua falada, mas relacionado com as diferentes formas de manifestação da palavra de outrem, como um enunciado de outrem que vive na consciência verbal interna de um interlocutor, como é interpretado nessa consciência e como a palavra desse interlocutor é orientada em relação a esse enunciado (*idem*).

É no contexto da percepção, compreensão e avaliação do enunciado de outrem que Voloshinov (1927) situa o diálogo. Para ele, o processo de percepção está diretamente ligado ao processo de compreensão. Cada compreensão verdadeira é ativa e serve de germe para uma resposta, isto é, que cada compreensão possui natureza dialogal. O sentido se realiza durante o processo de interação entre o locutor e o interlocutor, a partir de um complexo sonoro.

Ele alega que não há interlocutor abstrato. A palavra do locutor é sempre orientada para seu interlocutor levando em consideração quem ele é, a que grupo social pertence, qual a sua posição hierárquica em relação ao locutor, se ele tem laços de parentesco (ligações sociais) com o locutor. “Cada palavra é um ato bilateral. É determinada de modo igual por quem a produz quanto por aquele a quem é dirigida. Como palavra ela é produto da interação entre o locutor e o interlocutor” (VOLSHINOV, 1929 [1993, p.94]). Além do aspecto sociológico, o autor desenvolve o aspecto linguístico do enunciado, especialmente a entonação, a escolha das palavras e sua composição. Ele chama atenção, particularmente à entonação.

Ele eleva o dialogismo ao nível de princípio fundamental de todos os fenômenos da língua falada, do texto à significação de uma palavra. A natureza dialogal da palavra é determinada não apenas pelo processo de compreensão, mas também pelo ato de produção. Dito de outro modo, a palavra possui uma determinação bilateral. Gênero/ Diálogo-conversação/Dialogismo-Gênero verbal da vida é o meio no qual o enunciado nasce e vive; Diálogo-conversação é a forma

principal de comunicação verbal e Dialogismo é a característica fundamental de todos os enunciados até o nível de uma palavra e seu sentido.

O peculiar encadeamento de ideias apresentado pelos pensadores que integram o Círculo de Bakhtin, que leva a muitas dúvidas e questionamentos sobre a autoria de textos fundantes, se consolida em obras atribuídas a Mikhail Bakhtin (1961), tendo o Dialogismo como conceito articulador. Para o autor, a comunicação só existe na reciprocidade do diálogo, que tem sentido antropológico de processo, pelo qual o homem se constitui enquanto consciência, pelo reconhecimento do outro, numa relação de alteridade.

Ser significa comunicar [...], ser para o outro, e através dele, para si. O homem não possui território interior soberano, ele está inteiramente e sempre sobre uma fronteira; olhando o interior de si, ele olha nos olhos do outro ou através dos olhos do outro (BAKHTIN, 1961, *apud* TODOROV, 1981, p.148).

A Teoria do Dialogismo de Bakhtin é desenvolvida em diferentes campos do conhecimento: na Teoria do Conhecimento em que emerge o princípio do diálogo intertextual como fundamento da compreensão, na Poética, em que se encontra o conceito de polifonia, ou do cruzamento polifônico de vozes como constituidor da subjetividade em qualquer tipo de discurso e na Linguagem, em que encontramos a enunciação, ou seja, a ênfase no discurso como material semiótico, constituído da consciência, que marca seu lugar socioideológico numa contraposição permanente de enunciados.

Em *O problema do texto em linguística, filologia e nas outras ciências humanas*, publicado entre 1959 e 1961, Bakhtin afirmou que o discurso, como em geral todo o signo, é interindividual. Tudo que é dito, expresso, se encontra fora da ‘alma’ do locutor e não lhe pertence unicamente (BAKHTIN – 1959 / 1961).

Ao defender a exterioridade semiótica (e discursiva) da consciência, Bakhtin atribui natureza semiótica, ideológica e linguística da consciência. O diálogo, desenvolvido exteriormente ou no interior da consciência, concretiza-se, sempre pela linguagem, na forma de enunciados que se contrapõe. Todo enunciado tem um

autor que é nele identificável, não importa a natureza desta autoria, pode ser uma pessoa, um grupo, uma geração. Um enunciado, sob a perspectiva do autor, causa uma reação enunciativa que personifica sua própria enunciação.

Mas as relações dialógicas não se dão apenas entre enunciados. Elas se efetivam polifonicamente também no seu interior e até de uma palavra, desde que nela ressoe a palavra do outro. Dessa forma, nosso discurso está impregnado da palavra do outro, que naturalmente são alteradas em seu sentido pelos efeitos de nossa compreensão e avaliação. Uma só voz nada determina e nada resolve. Duas vozes são o mínimo de vida, o mínimo de existência. Vozes independentes se cruzam, se opõem e se confundem, criando harmonia ou dissonâncias, que é a polifonia.

A relação de intertextualidade é específica. Trata-se de relações semânticas entre enunciados inteiros pelos quais se exprimem sujeitos linguísticos reais ou potenciais, os autores. Os discursos têm uma orientação dialógica e, por esta orientação, se encontram com outros discursos no caminho do seu objeto. O sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo, como consciência organizada a partir do signo, principalmente linguístico, que é exterior, ideológico e social. O sujeito se constitui frente ao outro, num jogo de contraposições enunciativas e é preciso respeitar neles a natureza de sujeitos: a verdade sobre alguém, dita por outro, fora do diálogo, é uma violência que o transforma em objeto, que o emudece e humilha.

Em outra dimensão dos estudos da Linguística, que buscamos para compreender o diálogo, está a vertente pragmática, que estuda as condições que governam a utilização da linguagem, assim como, os fatores linguísticos e extralinguísticos que contribuem para a produção de sentido numa dada situação comunicativa. A Pragmática quer compreender o que os aspectos sintáticos, fônicos e semânticos do sistema da língua não conseguem explicar. O humor, a ironia, o subentendido, os implícitos, entre outros aspectos são objeto de estudo da pragmática que vai investigar o que os interlocutores comunicam para além do significado de frases e palavras.

Nascida na Filosofia da Linguagem, a *Teoria dos Atos de Fala* elaborada por Austin (1962) e, posteriormente, divulgada por Searle (1984), contribuiu fortemente para a vertente pragmática da linguística ao considerar a linguagem como uma forma de ação. Austin se propôs a abordar a questão de como fazer coisas com as palavras, a partir da materialidade e da historicidade (RAJAGOPALAN, 1996). “[...]. Ao tentar provar que a ética e a política passam, necessariamente, pela linguagem, Austin mostra que não há uma instância segura de constatações num universo de performativos” [(OLIVEIRA, 2013)]. Ou seja, os indivíduos estão gerando ação ao usar a linguagem e com isso criando espaço, tempo e identidades em vez de simplesmente representar o mundo por meio de palavras (*idem*).

A *Teoria dos Atos de Fala* contribui para a discussão com a perspectiva de que o mundo é construído por meio de atos conversacionais que dependem de uma convenção surgida na regularidade do espaço / tempo / contexto por meio de acordos tácitos. Significa que podem surgir novas performances em uma sociedade na qual novos sentidos são criados pelas atividades humanas.

O entorno performativo das práticas linguísticas é responsável pela criação do tempo e do espaço, com isso, os atos performativos, que são todos os atos de fala, podendo ser, implícitos ou explícitos, à medida que vão surgindo, tem potencial de criar fissuras, propondo formas diferenciadas de cooperação e ação (OLIVEIRA, 2013, RAJAGOLAPAN, 2010).

Em outra corrente de pensamento da Pragmática, Grice (1913-1988), busca formular um conjunto de princípios ou sistema de regras que determinam a eficácia comunicativa do enunciado e o equilíbrio interacional na conversação. A contribuição do autor para a nossa busca sobre o diálogo está nos estudos sobre a interlocução em uma modalidade específica que ele nomeia de conversação, atribuindo à conversa, um papel nuclear na determinação da natureza da linguagem.

[...] a preocupação central de Grice era encontrar uma forma de descrever e explicar os efeitos de sentido que vão além do que é dito. Em última análise, como é possível que um enunciado signifique mais do que literalmente expresso. Deve haver algum tipo de regra que permita a um falante (A) transmitir algo

além da frase e a um ouvinte (B) entender esta informação extra (CAMPOS, 2009, p.12).

Queremos destacar aqui, dois aspectos dos estudos de Grice: a sua contribuição para uma Teoria da Comunicação, com ênfase no princípio da cooperação e a *Teoria Inferencial das Implicaturas*, na qual Grice propõe dois tipos básicos de implicaturas: a convencional e a conversacional (CAMPOS, 2009). Aqui nos interessa compreender melhor o segundo tipo.

Na Teoria da Comunicação de Grice (1975), são lançados fundamentos para uma perspectiva que supere o esquema de código clássico, baseado no Modelo Matemático da Comunicação. Ou seja, ao invés de um comunicador codificar a mensagem pretendida dentro de um sinal, que é decodificado pela audiência por meio de uma cópia idêntica do código, de acordo com um modelo inferencial, um comunicador fornece evidências de sua intenção de comunicar um certo significado, que é inferido pela audiência com base na evidência fornecida (WILSON e SPERBER, 2010).

Para Grice, conforme Campos (2009), quando dois indivíduos estão dialogando, existem leis implícitas que governam o ato comunicativo. O conjunto de regras é denominado de “princípios de cooperação” (*idem*). Para o autor, as regras do ato comunicativo foram aprendidas concomitantemente à aquisição da língua, de forma que o falante conhece os efeitos de sentido que uma mensagem na sua língua pode adquirir pela ação das regras do “jogo comunicacional a que está submetido” (*ibidem*, p. 13). O falante e o ouvinte não perdem o controle do jogo comunicativo.

Conforme a teoria de Grice, a própria expectativa criada pelos enunciados guia o ouvinte em direção ao sentido. Ele desenvolveu essas expectativas em termos de máximas de cooperação organizadas a partir de quatro categorias: de quantidade – Faça com que sua mensagem seja tão informativa quanto necessária para a conversação e não dê mais informações que o necessário; de qualidade - Não afirme o que você acredita ser falso e não afirme algo para o qual você não possa fornecer evidência adequada; de relação – seja relevante e de modo – Evite

obscuridade de expressão, evite a ambiguidade, seja breve (evite prolixidade desnecessária) e seja ordenado (CAMPOS, 2009).

A partir das afirmações centrais de Grice, Wilson e Sperbe (2005) produzem a *Teoria da Relevância*. De acordo com ela, enunciados geram expectativas de relevância não porque falantes obedeçam a um princípio de cooperação ou a alguma outra convenção comunicativa, mas porque a busca pela relevância é uma característica básica da cognição humana.

[...] Quando um *input* é relevante? Intuitivamente, um *input* (uma visão, um som, um enunciado, uma memória) é relevante para um indivíduo quando ele se conecta com informação de *background* disponível, de modo a produzir conclusões que importam a esse indivíduo: ou melhor, para responder uma questão que ele tinha em mente, aumentar seu conhecimento em certo tópico, esclarecer uma dúvida, confirmar uma suspeita, ou corrigir uma impressão equivocada. Nos termos da Teoria da Relevância, um *input* é relevante para um indivíduo quando seu processamento, em um contexto de suposições disponíveis, produz um efeito cognitivo positivo (WILSON e SPERBE, 2005, p. 223).

Conforme os próprios autores, a Teoria da Relevância tem caráter psicológico cognitivo, ou seja, trata da interpretação do enunciado como um processo cognitivo. Campos (2005) complementa: “[...] as pessoas se entendem, porque são dirigidas a uma avaliação recíproca de suas intenções, cujo roteiro é construído pela ideia cognitivamente compartilhada de relevância” (*ibidem*, p. 161). A Teoria da Relevância, entretanto, parece muito adequada a contextos informativos, abrindo espaço para a discussão de relação custo benefício quando se trata de outros benefícios como o emocional e afetivo.

Além das teorias conversacionais, os teóricos da Análise da Conversação desenvolveram princípios e metodologias para evidenciar as regularidades que estão presentes na aparente desordem do diálogo oral espontâneo. Entre os conceitos prioritários da Análise da Conversação, está a noção de interlocução. “Para que haja troca comunicativa, não basta que dois falantes (ou mais) falem alternadamente; é ainda preciso que eles se falem, ou seja, que estejam “ambos” engajados na troca” (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006). Isso porque, segundo a

autora, na interação face a face, o discurso é coproduzido em um trabalho colaborativo incessante.

O diálogo também tem espaço entre os teóricos da análise do discurso, ou seja, do campo interdisciplinar associado à Pragmática que tem o discurso como seu objeto de estudo e compreende a língua em movimento como uma manifestação da ideologia. "O discurso é a esfera onde os sujeitos atualizam as suas motivações comunicativas" (GODOI, 2008, p. 2).

Uma teoria traz sempre algo de outras dentro de si, afirma Machado (2014). Para a autora, que analisa as influências que resultaram na abordagem da Análise do Discurso, o ato de linguagem, ou o ato de comunicação e os diferentes sujeitos ou instâncias que o assumem, são os fundamentos de uma teoria analítico-discursiva-comunicacional – a Semiolinguística. "Nela percebemos conceitos fundadores vindos de alguns teóricos franceses como Benveniste, Greimas etc, e também [...] de teóricos ingleses, tais como Goffman, Grice, Austin e Searle, e, pairando sobre todos eles, [...] Bakhtin" (MACHADO, 2014, p.76).

Dois correntes marcadamente diferenciadas por abordagens conceituais distintas caracterizam os estudos da Análise do Discurso: a Análise do Discurso de origem francesa (AD), liderada por autores como Pechêux (1995), Maingueneau (2013) e Charaudeau (2008) e a Análise Crítica do Discurso (ACD), de origem anglo-saxã e definida por autores como Fairclough (2012), Van Dijk (2008), entre outros. Mesmo sabendo das bases distintas entre as duas correntes, interessa para este percurso teórico, a compreensão de ambas para o tema central pesquisado: o diálogo.

Sem usar sistematicamente a palavra diálogo, a Análise do Discurso se ocupa da relação entre discursos, ou seja, a incorporação de outros discursos por um dado enunciado, que traz a reflexão sobre as várias vozes que se manifestam neste enunciado. Assim, o dialogismo é concebido como um espaço de interação entre o *eu* e o *tu*, ou entre o *eu* e o *outro*, uma vez que todo discurso vem interpelado por outras vozes (SANTOS e LUNARDELLI, 2010).

Fiorin (2006, p. 167) reforça ao afirmar que: “O nosso discurso não se relaciona diretamente com as coisas, mas com outros discursos que semiotizam o mundo” (FIORIN, 2006, p. 167). Ou ainda, como define Charaudeau (2006): “Sempre que tentamos dar conta da realidade empírica, estamos às voltas com um real construído, e não com a própria realidade” (*ibidem*, p. 131).

Ambas as linhas da Análise do Discurso oferecem atenção aos processos de produção e interpretação linguísticas caracterizadas por tensões sociais e abordam a mudança social [(DE MELO)]. Ou seja, para o autor, o objeto de estudo de qualquer análise do discurso trata do que se manifesta por meio da língua: relações de poder, identidades sociais institucionalizadas, inconsciência ideológica e outras manifestações humanas. Entre as inúmeras proposições das duas mais conhecidas abordagens da Análise de Discurso (AD e ACD), destacamos aqui algumas que poderão nos apoiar na análise do nosso objeto.

Considerando todo ato de enunciação como assimétrico, Maingueneau (2013, p.22) explica que: “[...] a pessoa que interpreta o enunciado reconstrói o seu sentido [...] nada garante que o que ela reconstrói coincida com as representações do enunciador”. Compreender um enunciado vai além do domínio do código gramatical e envolve saberes, hipóteses e raciocínios que estabelecem um contexto que não é preestabelecido e estável.

Para o autor, não há enunciado que tenha um sentido fixo fora de contexto. E o contexto não é o ambiente físico ou o momento e o lugar da comunicação. Maingueneau (*idem*) propõe três tipos de contexto: O contexto situacional (ou ambiente físico) da enunciação; o contexto, ou seja, a memória do intérprete que estabelecerá relação entre unidades do texto e o conhecimento de mundo.

Além do contexto, a noção de sentido é central na Análise de Discurso. Pêcheux (1995) estabelece a noção de caráter material do sentido estabelecida na instância de produção do discurso.

[...] o sentido de uma palavra, de uma expressão, de uma proposição etc., não existe em ‘si mesmo’ [...] mas é

determinado pelas posições ideológicas que estão em jogo no processo sócio histórico no qual as palavras, expressões e proposições são produzidas (isto é, reproduzidas). [...] as palavras, expressões, proposições, etc., mudam de sentido segundo as posições sustentadas por aqueles que as empregam [...] (PÉCHEUX, 1995, p.160)

Em contribuição com Pechêux e com a teoria da produção do discurso e do sentido, Authier-Revez (2004) afirma que o sentido de um texto⁴⁷ nunca está pronto, visto que ele se produz nas situações dialógicas ilimitadas que constituem suas leituras possíveis. Esta formação discursiva que, para Pechêux dissimula sua dependência ao todo complexo dominante, ou seja, ao interdiscurso, também é desenvolvida por Authier-Revez (2004) que exemplifica o princípio ao evidenciar que o receptor não é “alvo” (grifo da autora) exterior de um discurso. Para ela: “o alcance de sua compreensão está incorporado no processo de produção do discurso” (AUTHIER-REVUZ, 2004, p.42).

Assumindo a forte influência do Círculo de Bakhtin sobre o seu pensamento e sobre todo o desenvolvimento da Análise do discurso da escola francesa, Authier-Revuz se refere a um duplo dialogismo:

[...] não por adição, mas em interdependência – que é colocado na palavra: a orientação dialógica de todo o discurso entre ‘os outros discursos’ é ela mesma dialogicamente orientada, determinada por “esse outro discurso” específico do receptor, tal como é imaginado pelo locutor, como condição de compreensão do primeiro. Colocar a interlocução como fator constitutivo do discurso acrescenta, assim, um parâmetro na produção do discurso no campo do interdiscurso [...] (AUTHIER-REVUZ, 2004, p.43).

Charaudeau (2008) propõe aplicações dos princípios da AD ao tratar dos componentes da situação de comunicação e evidenciá-los em situações dialogais presenciais e monologais. Partindo da construção de que todo sujeito falante, ou locutor, como denominado nesta corrente teórica, ocupa o centro de uma situação de comunicação que se constitui como um espaço de troca no qual ele está em

⁴⁷ Texto para os teóricos da Análise do Discurso é a materialização do discurso e não comporta apenas os signos verbais, mas também os gestos, a entonação, as imagens, entre outros. O discurso, por sua vez, é a prática social da produção de textos.

relação com um interlocutor, o autor afirma que a relação entre ambos se define de acordo com características físicas, identitárias e contratuais.

Contrapondo as simplificações sofridas pelo processo de comunicar, Charaudeau (2008) afirma que comunicar é proceder a uma encenação. “O locutor – seja ao falar ou escrever – utiliza componentes do dispositivo da comunicação em função dos efeitos que pretende produzir em seu interlocutor” (*ibidem*, p. 68).

Há em Charaudeau (2008) uma forte preocupação em esclarecer os conceitos com os quais formula sua teoria e os aportes metodológicos para aplicação na análise do discurso. Entre elas estão a noção de situação e contexto, sendo que situação se refere ao ambiente físico e social do ato de comunicação, é externa ao ato de linguagem, embora constitua as condições de realização do ato; e contexto, ao ambiente textual de uma palavra ou de uma sequência de palavras, ou seja, é interna ao ato de linguagem, sempre configurado de alguma maneira (texto verbal, imagem, grafismo etc.).

As características físicas dos parceiros em situação de comunicação apontadas por Charaudeau (2008) são: estar presentes fisicamente próximos um ao outro ou não; serem únicos ou múltiplos; estarem próximos ou afastados, ou seja, a disposição entre eles; uso de canal oral ou gráfico; direto ou indireto e, ainda, os códigos semiológicos utilizados. Já as identitárias envolvem as características sociais dos parceiros em interlocução como: idade, sexo, raça, classe; as sócio profissionais; psicológicas e relacionais.

Como características contratuais, o autor aponta: troca/não troca, ou seja, o contrato admite troca dialogal, também chamada de interlocutiva, como nas conversas e diálogos do cotidiano, ou, ao contrário, não admite troca como na exposição de um conferencista. Para o autor, o contrato de troca pode prever uma situação de comunicação dialogal ou monologal. Os rituais de abordagem e os papéis comunicativos completam as características contratuais.

[...] a situação de comunicação determina a identidade social e psicológica das pessoas que comunicam. E que, ao comunicar, essas pessoas se atribuem, também, uma *identidade*

propriamente linguageira que não tem a mesma natureza da identidade psicossocial. Embora esses dois tipos de identidade se confundam na instância do falado locutor, é necessário distingui-las para compreender como se configura aquilo que está em jogo no ato da comunicação (CHARAUDEAU, 2008, p. 76).

O autor distingue os sujeitos em duas categorias: os parceiros e os protagonistas. No primeiro, os parceiros do ato de linguagem são seres sociais e psicológicos definidos por traços identitários cuja pertinência depende do ato de comunicação considerado. O locutor-emissor produz o ato de comunicação (sujeito comunicante), o outro é o interlocutor-receptor, que recebe, interpreta e reage, o sujeito interpretante.

Por outra dimensão, porém, os sujeitos são os protagonistas da enunciação, ou seja, os seres de fala internos ao ato de linguagem e definidos pelo seu papel linguageiro. “Um [...] é o Enunciador que realiza esses papéis linguageiros intervindo ou apagando-se no discurso; o outro é o Destinatário, a quem o locutor atribui um lugar determinado, no interior do seu discurso” (CHARAUDEAU, 2008, p. 76).

Para finalizar as contribuições da AD para nossa investigação teórica sobre o diálogo, apresentamos a diferenciação feita por Charaudeau (2008) entre a situação de comunicação dialogal e monologal. Na primeira, há a presença dos parceiros em um ambiente físico comum, com uso do canal oral, no qual há utilização de entonações, gestos e mímicas com percepção imediata pelo locutor das reações do interlocutor e a ordem das palavras é afetiva. O locutor está à mercê do interlocutor que pode leva-lo a antecipar-se, hesitar, retificar e complementar.

Já na situação monologal, os parceiros não estão presentes fisicamente e o contrato não permite a troca e o canal de transmissão pode ser oral ou gráfico. Neste caso, o locutor não tem percepção imediata sobre as reações do interlocutor, apenas pode imaginá-las e a ordem das palavras, ou configuração verbal pode ser feita de maneira lógica e progressiva, em uma construção contínua e organizada com ou sem explicitação da entonação e dos gestos.

Para Charaudeau (2010), é preciso observar que entrar em contato com o outro implica que se possa justificar a razão pela qual se toma a palavra: “[...], pois tomar a palavra é um ato de imposição de sua presença frente a este outro (enquanto falo o outro não fala)” (CHARAUDEAU, 2010, p. 59).

3.3 DIÁLOGO COMO FORÇA TRANSFORMADORA

Em nosso objetivo de compreender o diálogo, encontramos as mais diversas abordagens em diferentes campos do saber, como brevemente apresentamos. Entre tantas possibilidades, nos deparamos com o tratamento filosófico dado ao tema por Gadamer (2002). Embora tenha contribuído para a construção de um paradigma de conhecimento, a Hermenêutica, também apresentou proposições para diálogo no âmbito da práxis. Para ele, o diálogo está colocado como o verdadeiro centro do humano e manifestação suprema da linguagem:

A capacidade para o diálogo é um atributo natural do homem. Aristóteles definiu o homem como o ser que possui linguagem e linguagem se dá apenas no diálogo. Mesmo que a linguagem possa ser codificada e encontrar uma relativa fixação no dicionário, na gramática, na literatura, sua vitalidade própria, seu amadurecimento e renovação, sua deterioração e depuramento até a elevadas formas estatísticas da arte literária, tudo isso vive do intercâmbio vivo entre seus interlocutores. A linguagem apenas se dá no diálogo (GADAMER, 2002, p. 208).

Partindo da Filosofia da linguagem, após analisar, em detalhes, o diálogo como processo, Gadamer (2002) religa as dimensões que o compõe e provoca com o questionamento: “A arte do diálogo está desaparecendo? Na vida social de nossa época não estamos assistindo a uma monologização crescente do comportamento humano?” (*ibidem*, p. 242).

Ao especular sobre as causas que poderiam estar restringindo a capacidade de dialogar, o autor começa apontando as grandes questões civilizatórias. Entre elas, o modo de pensar predominantemente técnico-científico e a mediação

tecnológica⁴⁸. Essa última produz o que ele chama de empobrecimento comunicativo para chegar ao que ele coloca como elemento central: “[...] incapacidade para o diálogo refere-se, antes, à possibilidade de alguém abrir-se para o outro e encontrar nesse outro uma abertura para que o fio da conversa possa fluir livremente” (GADAMER, 2002, p. 208).

Para Di Napoli (2000), se Gadamer tivesse escrito suas reflexões no tempo atual, talvez ficasse mais crítico, porque o computador e a tecnologia da informação tornaram o diálogo e as relações humanas mais impessoais ainda, se não fictícias. A incapacidade para o diálogo pode ser analisada tanto do ponto de vista subjetivo quanto objetivo. Na primeira dimensão está a incapacidade para ouvir e na segunda, a ausência de uma linguagem comum.

E não será realmente uma de nossas experiências humanas fundamentais essa de não percebermos no tempo certo o que está acontecendo com o outro, ou então, de nosso ouvido não ser suficientemente afinado a ponto de ‘ouvir’ a mudez e o endurecimento do outro? Ouvir erroneamente também faz parte dessas experiências básicas. [...] Só pode fazer ouvidos de mercador ou ouvir erroneamente que está constantemente apenas ouvindo a si mesmo, quem possui os ouvidos tão cheios de si mesmo, buscando seus impulsos e interesses, que já não consegue ouvir o outro. [...] Apesar disso, a capacidade constante de voltar ao diálogo, isto é, ouvir o outro, parece-me ser a verdadeira elevação do homem a sua humanidade (GADAMER, 2002, p.214).

Na dimensão objetiva, o autor atribui a degradação crescente da linguagem comum entre os interlocutores, ao fato de nos acostumarmos com as situações de monólogo que caracteriza a civilização científica com a tecnologia informacional do tipo anônimo. É, pois, à medida que crescem os recursos tecnológicos que se incorporam ao nosso corpo e à nossa rotina, que desaprendemos a falar. “[...] Esse falar que é falar para alguém, responder a alguém e que chamamos de conversa” (*ibidem*, p.215). E o entendimento torna-se difícil onde falta uma linguagem comum. O entendimento entre as pessoas tanto cria uma linguagem comum como a pressupõe. O estranhamento vem do fato de não “falarem a mesma língua”.

⁴⁸ Em sua obra, *Verdade e Método II*, publicada pela primeira vez em 1960, Gadamer faz referência ao telefone, que restringiria o diálogo ao elemento acústico.

A partir da concepção de Gadamer compreende-se que, como o sujeito se faz na própria compreensão da vida, ele nunca está completo (DI NAPOLI, 2002). A identificação no diálogo se dá, portanto, com a falta de experiência. Isso significa que, para Gadamer, o outro nos traz algo de novo, mas após o diálogo, os dois interlocutores têm algo diferente que os une. Trata-se da união de duas experiências diferentes, vividas e, então, partilhadas.

Construção semelhante pode ser encontrada em Marcondes Filho (2004), quando o autor afirma que a comunicação. “[...] é um acontecimento, um encontro feliz, o momento mágico entre duas intencionalidades [...] vem da criação de um ambiente comum em que os dois lados participam e extraem de sua participação algo novo, inesperado (MARCONDES FILHO, 2004, p. 15).

É, pois, pelo diálogo que se torna possível aproximar os mundos das experiências individuais, dos mistérios pessoais intransponíveis formados sentidos na apercepção sensível do mundo. Para Gadamer (2002), o verdadeiro diálogo não proporciona apenas a experimentação direta de algo novo, mas sim, o encontro no outro de algo que ainda não havíamos encontrado em nossa própria experiência de mundo. “O diálogo possui uma força transformadora” (*ibidem*, p. 211) e deixa marcas.

Para Gadamer (2002), é no diálogo, como entendimento tácito transbordante, que se pode construir aquela espécie de comunhão onde cada qual continua sendo o mesmo para o outro porque ambos encontram a si mesmos no outro. “A disposição para entrar num diálogo, a expansão e o enriquecimento do participante, no sentido de ampliação de sua própria experiência, [...] podem levar uma comunidade a preparar-se para ouvir ou dispor-se a ouvir” (DI NAPOLI, 200, p.310).

A perspectiva de Gadamer é complementada por Ricoeur (1995), quando este afirma que a experiência vivida, permanece privada, mas o seu sentido, a sua significação tornam-se públicas. “A comunicação é, deste modo, a superação radical da não comunicabilidade da experiência vivida [...]” (RICOEUR, 1995, p.66). E essa

comunicação é dada, ao olhar do autor, como um “milagre”, no sentido de surpresa, de espanto.

Pensar a comunicação como milagre, conforme Coelho (2013) é apontar para uma razão que vai além da razão natural. Trata-se da superação da solidão, ou seja, da impossibilidade de apreensão da experiência do outro, é a tentativa de cada indivíduo de alcançar – a inalcançável – alteridade.

No diálogo, o horizonte de questionamento se dá a partir de uma abertura ao outro que inclui pôr-se na sua posição frente ao horizonte, sem que para isso se precise chegar a um entendimento com o dialogante. Não se trata de conceber o diálogo como estabelecimentos de entendimentos em nível de consensos, mas de se chegar a compreensões sem que para isso se precise de convencimentos. Trata-se de uma concepção de diálogo que resguarda as diferenças. O que une os dialogantes não é o entendimento a que possam chegar, mas o horizonte comum – a tradição que compartilham (CARBONARA, 2013, p. 105).

Tudo que é dito não tem sua verdade simplesmente em si mesmo, mas remete amplamente ao que não é dito (GADAMER, 2002). Para ele, todo enunciado é motivado, isto é, a tudo que é dito podemos perguntar com razão: Por que dizes isso? Um enunciado só consegue tornar-se compreensível quando no dito compreende-se também o não dito. Uma pergunta sobre a qual não sabemos a motivação não pode ser respondida. Pois é só a história da motivação da pergunta que abre o âmbito a partir do qual se pode procurar e dar uma resposta. Assim, tanto no perguntar quanto no responder se dá um diálogo infinito em cujo espaço se dão palavra e resposta. “Tudo que é dito encontra-se neste espaço” (GADAMER, 2002, p. 181).

3.4 DIÁLOGO NA GÊNESE DA COMUNICAÇÃO HUMANA

Campo de estudos em construção (BRAGA, 2004), a ciência da comunicação é um espaço de interfaces. Mesmo quando tratamos de contextualizar o diálogo diretamente neste campo, acabamos por buscar autores que abordam e discutem os encontros e desencontros entre a comunicação e o diálogo, mas que são oriundos de outros campos do saber.

Começamos com a referência de Brennan (2001), que recorre a Habermas (1929) e Freire (1987) para evidenciar a centralidade do diálogo na comunicação. A autora afirma que ambos reconhecem o diálogo como uma exigência ontológica universal. Freire (*idem*) define o homem como um sujeito de relações e Habermas (2012) como um sujeito de comunicação. “É no diálogo que a experiência se realiza dentro das condições essenciais. Em Freire (2005), como prática da liberdade e em Habermas, como manifestação da racionalidade do sujeito” (BRENNAND 2001, p.4).

Ao tratar da ação dos homens sobre o mundo para transformá-lo, Freire (2005) afirma que o homem se faz livre ao expressar-se, expressando o mundo. Isso implica o comunicar-se. Para ele, a palavra, mais que instrumento, é a origem da comunicação, é essencialmente, o diálogo. Partindo do princípio de que o diálogo é um movimento constitutivo da consciência e do reconhecimento do outro, supõem que engajar-se num diálogo caracteriza um “relacionamento horizontal”. Ainda, o diálogo para Freire (*idem*) é uma necessidade existencial, Ele ressalta, porém, que é condição fundamental para o diálogo, a presença do amor, da humildade, da fé no homem, da criatividade, da criticidade e da esperança.

É, pois, o diálogo o encontro dos homens mediatizados pelo mundo, para provocá-lo, pronunciá-lo de forma crítica e criativa. Com o diálogo, estabelece-se uma relação de confiança entre os homens. Do contrário, “é uma farsa. Transforma-se, na melhor das hipóteses, em manipulação adocicadamente paternalista” (FREIRE, 2005, p. 94).

Em sua Teoria do Agir Comunicativo, Habermas (2012) compreende o agir comunicativo como forma de chegar ao entendimento. Para ele, a ação comunicativa é uma situação de ação e linguagem. Nela, os atores sociais assumem alternadamente os papéis comunicacionais de atuantes, falantes, destinatários e pessoas presentes, isto é, de sujeitos em diálogo.

Sampaio (2001) revisita a obra de Habermas pela dimensão do diálogo e afirma que com o advento da modernidade estariam amadurecidas as condições para o desenvolvimento de uma racionalidade comunicativa, isto é, constituída na interação comunicativa de sujeitos capazes de linguagem e ação. Isso ocorre na

medida em que a emancipação progressiva do homem do jugo da tradição e da autoridade confere ao mesmo a possibilidade de estar sujeito apenas à força da argumentação. A comunicação, para o autor, é concebida como um processo dialógico por meio do qual sujeitos capazes de linguagem e ação interagem com fins de obter um entendimento.

Contemporaneamente, Marcondes Filho (2010) inclui o diálogo em suas construções teóricas sobre comunicação. A partir da filosofia, o autor afirma que o diálogo está na própria gênese da comunicação humana. Já na tradição do pensamento grego e judaico, é possível localizar o reconhecimento do homem e de suas relações nas conversas com a natureza e com Deus. O diálogo que será escrutinado pelo autor, é aquele em que o Tu justifica a existência de um Eu. “*Logos* é uma palavra que atravessa, que alinha, que liga, que amarra os envolvidos na conversação, *dia-logos*” (MARCONDES FILHO, 2010, p.46).

Para compreender o diálogo no processo comunicacional mediado ou, como ele nomeia o *diálogo digital*, Marcondes Filho (2010) recorre a Flusser (1983), que analisa a sociedade ocidental como um tecido comunicativo, que entende a solidão da massa como consequência da dificuldade crescente de entrarmos em comunicação dialógica uns com os outros. Segundo Flusser (1983):

Sob o bombardeio cotidiano pelos discursos extremamente bem distribuídos dispomos, todos, das mesmas informações, e todo intercâmbio dialógico de tais informações está se tornando redundante. A nossa sensação de solidão se deve a nossa incapacidade crescente de elaborarmos informações novas em diálogo com os outros (FLUSSER, 1983, p. 59).

Outra importante contribuição de Flusser (2007) foi a de apontar a diferença entre comunicação dialógica e comunicação discursiva. Para ele, para produzir informações, os homens trocam diferentes informações na esperança de gerar uma nova informação, o que constitui a comunicação dialógica. Já a comunicação discursiva é marcada pelo compartilhamento de informações que buscam mantê-la, preservá-la, resistindo ao efeito entrópico da natureza.

Em consonância com o que buscamos nesta pesquisa, o autor traz a noção de vínculo como intrínsecos aos processos comunicativos. Para ele, os vínculos são

formas de aproximação espacial, são formas de aproximação entre os corpos. Os vínculos permitem a comunicação ou, são comunicação, na medida em que permitem a constituição das sociedades.

A contribuição de Flusser (1998) também se dá ao estabelecer as condições para que o diálogo aconteça. Para ele, a situação de diálogo supõe que dois ou mais sistemas troquem informações. Porém, para que aconteça a troca, é necessário que situações prévias sejam asseguradas. Na compreensão do pensador, os sistemas não podem ser idênticos ou muito semelhantes; os sistemas não podem ser inteiramente ou quase inteiramente diferentes; um dos sistemas não pode englobar ou quase englobar o outro e, finalmente, os sistemas precisam estar abertos um para o outro.

Investigando um ambiente no qual a internet ainda não estava presente, o autor observa que o Ocidente elaborou dois tipos de diálogos, os circulares visíveis nas mesas redondas ou parlamentos e os diálogos em rede presentes no sistema telefônico e na opinião pública. Se transportada para os dias atuais, certamente o sistema telefônico perderia espaço como técnica e a leitura de Flusser (*idem*) ganharia nova conotação no espaço mediado por computador, especialmente nas chamadas mídias e redes sociais.

Marca da sociabilidade do sujeito contemporâneo, os espaços de interação nas redes estabelecidas com base na internet estabelecem uma aproximação com o outro pelo nó da linguagem (LEMOS e LÉVY, 2010). Os autores definem como característica do ciberespaço, a alteridade radical no qual as noções de erro e de razão, de verdadeiro e falso são frequentemente de pouca utilidade nas conversações, uma vez que elas podem ocorrer entre interlocutores que não jogam o mesmo jogo ou não compartilham os mesmos mundos. “Se admitimos que o diálogo deve conseguir vincular dois jogos de linguagem, dois universos de sentidos diferentes, ele deve então situar além do verdadeiro e do falso” (*ibidem*, p. 235).

Resgatando o sentido do diálogo como o espaço onde cada sujeito tenta exprimir o que pensa e escuta os outros o mais atentamente possível, Lemos e Lévy

(2010) afirmam que o diálogo não tem por efeito deslocar posições, mas sim, ajudam cada um a incluir seu ponto de vista, sua posição. “Durante o desenrolar do diálogo, a visão de cada um implica progressivamente a compreensão cada vez mais profunda que os outros têm dos outros pontos de vista” (*ibidem*, p. 237). Conforme os autores, a palavra gira no círculo até que emergja uma nova ordem. Para eles, o ciberespaço e o futuro da internet apontam para uma noção de diálogo marcada por um caráter comunicativo, conversacional e não apenas para a dimensão informativa das novas mídias.

3.5 TECITURAS E RELIGAÇÕES: DIÁLOGO E COMUNICAÇÃO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Feito o percurso teórico em busca de descobrir o que as escolhas de nosso itinerário proporcionaram sobre o diálogo, chegou o momento de tecer junto o que encontramos pelo caminho. Desafiando as fronteiras das áreas de conhecimento, organizamos as proposições dos autores por afinidade e promovemos uma tecitura do conhecimento que pudesse atender as categorias que vimos emergir no decorrer da exploração teórica, a saber: *elementos centrais do diálogo e contribuições dos estudos sobre diálogo para a comunicação no contexto das organizações*.

Em um movimento inicial, reunimos as contribuições que percebemos como centrais para compreender o diálogo na visão dos autores, escolas e abordagens que nossa pesquisa conseguiu alcançar (Figura 6). A partir de Bohn (2005) passamos a compreender o diálogo como um processo que se estabelece tendo como pressuposto a abertura para o outro (BUBER, 2009), entre os Interlocutores, com fins de estabelecer vínculos de cooperação (SENNETT, 2012) alcançando a melhoria da condição humana.

Compreendemos que essa perspectiva ganha sentido no contexto das organizações contemporâneas que se configuram por meio de relacionamentos. É nas trocas vivenciais e da comunicação, que podem ser representadas pela palavra, que os sujeitos organizacionais (interlocutores), em relação de abertura e reconhecimento do/com o outro, apreendem e constroem as realidades. Nas trocas

permanentes, imprevisíveis e caóticas, os relacionamentos se fortalecem a partir do diálogo e podem resultar em melhores condições humanas no espaço organizacional para a cooperação entre os interlocutores.

Para melhor compreender as dinâmicas da interação comunicacional nos aproximamos de Sennett (2012) e de sua proposição do *diálogo dialógico*, que pode ser sugerida como uma dimensão possível do diálogo, especialmente no contexto organizacional. Nesta dimensão do diálogo, não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico e os mal-entendidos, os conflitos são, também, espaços de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e para todos os interlocutores a ela relacionados (SENNETT, 2012).

Figura 4 – Elementos centrais do processo de diálogo.



Fonte: A autora (2016)

Dos estudos da Linguística, temos a contribuição do Círculo de Bakhtin que compreende a comunicação na reciprocidade do diálogo; que é visto como fenômeno complexo e heterogêneo no qual se encontram aspectos linguageiros e extralinguísticos. Destacamos a relevância dos componentes extralinguísticos: a percepção visual e auditiva do interlocutor na interação, os gestos e os movimentos do corpo, entre outros. A interação entre comunicantes e a constatação de que cada interação é uma ação recíproca que tende para o fenômeno dialogal.

“Cada ato de produção de um enunciado concreto supõe uma sequência, e ele vai continuar depois da contrarréplica: cada mudança de uma réplica pela contrarréplica do outro interlocutor é uma pausa até nova réplica do primeiro interlocutor” (JAKUBINSKIJ, 1923, p. 140, *apud* IVANOVA, 2011, p. 244). Os discursos têm uma orientação dialógica e, por esta orientação, se encontram com outros discursos no caminho do seu objeto. O sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo, como consciência organizada a partir do signo, principalmente, linguístico, que é exterior, ideológico e social.

A partir desses aportes nos foi possível compreender o papel constitutivo da relação na construção do discurso / mensagem, ou seja, inviabiliza-se a perspectiva do modelo matemático de transmissão da informação, visto que o aspecto dialógico prevê a construção social dos enunciados nas relações de troca/conversação. Outra contribuição significativa é a construção social da figura do interlocutor. Não apenas de emissor e receptor, mas de sujeitos em situação de igualdade na construção das mensagens. A ação recíproca na interação elimina, também, a hierarquia entre emissor e receptor, sendo que esta última serve apenas como informação de contexto para definir o impacto das relações socialmente estabelecidas sobre a construção da mensagem.

A comunicação se dá pelo diálogo, não pelo monólogo. Informações emitidas não estabelecem trocas conversacionais, a não ser que sejam submetidas ao processo de interação entre os interlocutores. Se o sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo como consciência organizada a partir do signo, principalmente linguístico, que é exterior, ideológico e social, ele se constitui frente

ao outro, num jogo de contraposições enunciativas e é preciso respeitar neles a natureza de sujeitos. A organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais.

A comunicação só acontece por meio do diálogo e ele se dá independente da intencionalidade e dos papéis sociais dos interlocutores. Não é mais possível falar em transmissão da informação, mas sim em construção do sentido dos discursos nas situações de trocas comunicacionais ou conversações. Cada mensagem, determinada tanto por quem a produz quanto por quem a recebe, implica em réplicas e trélicas. Se os sujeitos se constituem frente aos outros na intersubjetividade do diálogo, todos os sujeitos organizacionais estão em interação constante e recíproca que não pode ser controlada.

Já entre as contribuições das diferentes abordagens da Pragmática para a compreensão do diálogo estão os componentes extralinguísticos envolvidos na conversação e que são fundamentais para a contextualização do discurso estão: o humor, a ironia, o subentendido, os implícitos, entre outros aspectos que envolvem a comunicação entre os interlocutores para além do significado de frases e palavras. A linguagem é ação, ou seja, os indivíduos estão gerando ação ao usar a linguagem e com isso criando espaço, tempo e identidades em vez de simplesmente representar o mundo por meio de palavras.

O entorno performativo das práticas linguísticas também se destaca, pois é responsável pela criação do tempo e do espaço, com isso, os atos performativos, que são todos os atos de fala, podendo ser, implícitos ou explícitos, à medida que vão surgindo, tem potencial de criar fissuras, propondo formas diferenciadas de cooperação e ação (OLIVEIRA, 2013, RAJAGOLAPAN, 2010). Um enunciado significa bem mais do que o que foi literalmente expresso e, por fim, a relevância de um enunciado está relacionado com a quantidade de informação, a veracidade, a relevância e a clareza.

A partir dessa abordagem, podemos compreender o aprofundamento das dinâmicas da interação face a face, ou seja, como os sujeitos organizacionais se envolvem, alternadamente, nas trocas conversacionais que marcam o diálogo, uma vez que na interação face a face, o discurso é coproduzido em um trabalho colaborativo incessante. “Para que haja troca comunicativa, não basta que dois falantes (ou mais) falem alternadamente; é ainda preciso que eles se falem, ou seja, que estejam “ambos” engajados na troca” (KERBRAT-ORECCHIONI, 2006).

Consideramos que a Pragmática apresenta outra questão que contribui para a comunicação no contexto das organizações quando se refere à construção da relevância dos estímulos que envolvem os sujeitos organizacionais em situação de diálogo. Perceber o estímulo para além do conteúdo estrito, envolvendo dimensões como a memória e os estímulos visuais, entre outros, pode ampliar a compreensão do conteúdo construído colaborativamente entre os interlocutores (WILSON e SPERBE, 2005).

A observação das máximas de Grice (1913-1988), que formula um conjunto de princípios ou sistema de regras para determinar a eficácia comunicativa do enunciado e o equilíbrio interacional na conversação, também pode contribuir para estabelecimento do diálogo igualitário entre os sujeitos organizacionais. Observar o que Grice propõe quando se refere às leis implícitas que governam o ato comunicativo de dois sujeitos em diálogo, implica em compreender o conjunto de regras que ele denomina como princípios de cooperação. Para a comunicação no contexto das organizações significa admitir que falante e ouvinte se intercalam em seus papéis e que ambos têm o controle do jogo comunicativo.

As teorias conversacionais, na abordagem da Pragmática, ainda no contexto da linguística, apontam, em inferência nossa, que é preciso um engajamento efetivo que represente a disponibilidade para o diálogo. Ou seja, os princípios de cooperação estabelecem parâmetros possíveis que preveem que as interações se intercalem a partir de regras tácitas em um jogo comunicativo. Isso significa que no diálogo entre sujeitos organizacionais, é fundamental que se observe a troca de turnos nas falas, ou seja, que haja espaço para a participação dos interlocutores em situação igualitária de expressar-se.

Compreendemos como elementos essenciais do diálogo, a partir da proposição da Análise do Discurso, especialmente a abordagem da Escola Francesa, que a construção dialógica dos discursos, ou seja, o dialogismo é o espaço de interação entre o eu e o tu, ou entre o eu e o outro, visto que todo discurso vem interpelado por outras vozes (SANTOS e LUNARDELLI, 2010).

O espaço relacional se dá entre discursos. “O nosso discurso não se relaciona diretamente com as coisas, mas com outros discursos que semiotizam o mundo” (FIORIN, 2006, p. 167). Não há realidade empírica, mas sim um real construído pelos diferentes discursos. A análise de qualquer discurso que se manifesta por meio da língua implica em compreender: relações de poder, identidades sociais institucionalizadas, inconsciência ideológica e outras manifestações humanas.

Já entre as contribuições possíveis da Análise do Discurso, está o reforço da necessidade de incluir a questão da alteridade nos estudos da comunicação, uma vez que: “O sujeito falante somente se define e somente se comunica quando se dirige a outro sujeito; este outro pode não aparecer [...] no ato de linguagem, mas sempre estará inserido nos projetos de fala do sujeito falante” (MACHADO, 2014, p.82).

O reconhecimento da alteridade e, por consequência, da intertextualidade, que recai sobre o texto e o discurso, ou seja, cada texto enunciado é formado, consciente ou inconscientemente, por vários textos, assim como a interpretação sofre a influência de referências textuais e discursivas diversas, impactando diretamente na construção de significados. A partir desta construção, Machado (2014) afirma que o *ruído*⁴⁹ torna-se parte inevitável do ato comunicacional.

A proposta polifônica de Charaudeau (2006), que torna evidente a presença de quatro sujeitos no ato de linguagem é um dos pontos que pode favorecer a

⁴⁹ Grifo nosso, pois o termo ruído, quando aplicado no contexto da comunicação faz referência a uma concepção funcionalista do processo comunicacional, a qual refutaremos ao longo deste trabalho.

compreensão da complexidade do processo comunicacional. O Eu locutor e o Eu enunciador nem sempre coincidem, assim como o Tu destinatário e o Tu receptor.

Outra contribuição da Análise do Discurso para a comunicação no contexto das organizações diz respeito à complexidade da mensagem. Incluindo seu contexto, cultura, referências e processos, os discursos produzem textos que levam muito mais do que informação, visto que não basta o desejo de informar algo a alguém para que sejamos compreendidos. Machado (2014) reforça essa perspectiva ao afirmar que a intenção percebida e interpretada pode facilmente se desviar do desejo inicial do locutor/enunciador. Ou seja, comunicar passa a ser bem mais do que transmitir uma informação, é fazer chegar ao interlocutor uma intenção.

Esta perspectiva também coloca por terra a ideia de público e faz emergir no processo comunicacional, o conceito de interlocutor. É impossível alcançar interpretação idêntica de um destinatário / receptor para outro. “[...] comunicar, no nível humano, é estabelecer uma relação entre uma pessoa e outra” (PERUZZOLO, 2006, p.45). Não há controle hierárquico possível sobre as interpretações de um texto/discurso. Cada sujeito que interpreta o enunciado reconstrói seu sentido sem compromisso algum com as representações do enunciador. Não é mais possível pensar na relação entre os papéis de emissor e receptor, mas sim na construção dialogada dos enunciados.

O contexto, elemento fundamental para a interpretação do enunciado, não é preestabelecido e estável e depende da situação e é estabelecido pela memória do intérprete que estabelecerá a relação entre o texto e o conhecimento de mundo. Também, o sentido de um texto está em construção, visto que ele se produz nas situações dialógicas ilimitadas que constituem suas leituras possíveis.

Já entre os elementos que percebemos como essenciais para compreender o diálogo a partir de Gadamer (2002) destacamos que a capacidade para o diálogo é um atributo natural do homem. O sujeito é o ser que possui linguagem e linguagem se dá apenas no diálogo, que é um processo, uma força transformadora, pois proporciona o encontro, no/com o outro, de algo que o sujeito ainda não havia

encontrado na sua experiência de mundo. Permite a construção de novas interpretações sobre o mundo que não seriam possíveis sem a troca dialógica.

Para a comunicação no contexto das organizações, a contribuição de Gadamer é fundamental para que seja possível compreender a incomunicação (WOLTON, 2006 e 2010), ou seja, as causas que restringem o diálogo.

Ampliando o contexto da complexidade das organizações e das relações entre os sujeitos organizacionais, Gadamer contribui apontando as grandes questões civilizatórias como espaço das causas que restringem a capacidade de diálogo. O modo de pensar predominantemente técnico-científico até a mediação tecnológica que produz o que ele chama de empobrecimento comunicativo está na raiz da dificuldade de abrir-se para o outro.

Outro tema apontado por Gadamer (2002) é a degradação crescente da linguagem comum entre os interlocutores, que ele atribui ao fato de nos acostumarmos com as situações de monólogo que caracteriza a civilização científica com a tecnologia informacional. Da mesma forma, ele aponta a relação entre o crescimento dos recursos tecnológicos que se incorporam ao nosso corpo e à nossa rotina e a redução da capacidade de falar. “[...] Esse falar que é falar para alguém, responder a alguém e que chamamos de conversa” (GADAMER, 2002, p.215). O entendimento entre as pessoas tanto cria uma linguagem comum como a pressupõe. O estranhamento vem do fato de não “falarem a mesma língua”.

O estudo dos não-ditos⁵⁰ no diálogo também tem a contribuição de Gadamer (2002). Ele afirma que aquilo que é dito não tem sua verdade simplesmente em si mesmo, mas remete amplamente ao que não é dito. Para ele, todo enunciado é motivado. Isto é, a tudo que é dito podemos perguntar com razão: Por que dizes isso? Um enunciado só consegue tornar-se compreensível quando, com o dito, se compreende também o não dito.

⁵⁰ Conforme Roman (2009), há, nas organizações, três conjuntos de enunciados verbais (orais e escritos) que ele denomina como bem-ditos (conjunto de enunciados institucionais produzidos na organização), mal-ditos (conjunto de enunciados não-institucionais produzidos na clandestinidade da organização) e não-ditos (enunciados mal-ditos) interditados ou impedidos de circular.

Gadamer alerta para a incapacidade de escuta e a necessidade de diálogo para além da busca dos consensos, antecipando aqui, a proposta do *diálogo dialógico* de Sennett (2012). A respeito do primeiro ponto, o autor questiona se não reside no fato de sabermos, no tempo certo, o que está acontecendo com o outro e termos o ouvido suficientemente afinado para ouvir a mudez e o endurecimento do outro, uma das experiências humanas fundamentais.

E a despeito de que ouvir erroneamente pode fazer parte da experiência, só faz “ouvidos de mercador” (GADAMER, 2002, p.251) – não ouve ou finge não ouvir – quem está ouvindo apenas a si mesmo, que possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro. Propondo a organização como sujeito, como interlocutor, é possível refletir até que ponto ela é capaz de ouvir o outro interlocutor?

No segundo ponto, a reflexão de Gadamer pode contribuir para que, nos contextos organizacionais, o diálogo seja compreendido, não como uma busca de consensos, mas como um espaço, um caminho para se chegar às compreensões. Ele propõe um diálogo que resguarde as diferenças e não aquele que busca o convencimento. O que aproxima e coloca os sujeitos em diálogo são seus interesses, seus horizontes em comum e não a busca de uma ideia que prevaleça sobre a outra.

É a partir das reflexões de Gadamer (2002) que podemos nos questionar com mais segurança, e questionar os autores que acreditam no modelo matemático da comunicação, assim como questionar as organizações que ainda apostam na abordagem informacional como modelo de gestão comunicacional. Ele nos coloca diante da realidade do monólogo entre os sujeitos, especialmente com o avanço dos recursos tecnológicos, que aceleram o processo de estranhamento entre os interlocutores. Inclui em suas reflexões a importância do não-dito e da intencionalidade, o que exige que os sujeitos organizacionais problematizem e aprofundem a reflexão sobre a complexidade do comunicar.

No espaço da Ciência da Comunicação e dos campos do conhecimento que com ela atuam interdisciplinarmente há contribuições importantes para a compreensão do diálogo. Consideramos como elementos essenciais a perspectiva de que o diálogo é uma exigência ontológica universal.

Freire (2005) define o homem como um sujeito de relações e Habermas (2012) como um sujeito de comunicação. “É no diálogo que a experiência se realiza dentro das condições essenciais. Em Freire, como prática da liberdade e em Habermas, como manifestação da racionalidade do sujeito” (BRENNAND 2001, p.4).

A ação comunicativa também é vista como uma situação de ação e linguagem, na qual os atores sociais assumem alternadamente os papéis comunicacionais de atuantes, falantes, destinatários e pessoas presentes, isto é, de sujeitos em diálogo. Além disso, destaca-se, também, o diálogo como fenômeno agregador. “*Logos* é uma palavra que atravessa, que alinha, que liga, que amarra os envolvidos na conversação, *dia-logos*” (MARCONDES FILHO, 2010, p.46).

Já as reflexões da Ciência da Comunicação sobre o diálogo são fundamentais para a comunicação no contexto das organizações. Nelas reside a essência dos processos comunicacionais aos quais o campo está filiado. Percebemos, porém, que há espaço para o crescimento das pesquisas e envolvimento com o tema do diálogo. Entre as oportunidades de aprofundamento percebidas estão o estudo sobre os riscos de isolamento das organizações que se afastam do diálogo, o esvaziamento dos discursos baseados em monólogos, configurados unilateralmente e baseados nas certezas.

Em consonância com o que buscamos nesta pesquisa, surge a noção de vínculo como intrínseco aos processos comunicativos. Os vínculos são formas de aproximação espacial, aproximação entre os corpos. São os vínculos que permitem a comunicação ou, são a própria comunicação, na medida em que permitem a constituição das sociedades.

Ainda como contribuição, está a proposição do diálogo como espaço de transformação para todos os sujeitos organizacionais, de criação de sentido, de reinterpretção de realidade a partir da convivência. Fica evidente a necessidade de

abertura dos sistemas comunicacionais um para o outro como condição para o estabelecimento do diálogo.

As Ciências da Comunicação e suas interfaces multidisciplinares nos proporcionam a religação de conhecimentos relevantes para a análise que foi proposta neste trabalho. Por meio dela compreendemos o afastamento/isolamento ao qual se submetem os sujeitos que evitam o diálogo, assim como o esvaziamento dos discursos baseados em certezas e que não produzem sentido no interlocutor por serem, muitas vezes, configurados unilateralmente. Da mesma forma, as reflexões aqui escolhidas e recortadas apontam para a importância do diálogo nas trocas comunicacionais como elemento central na construção de vínculos efetivos e da manutenção dos relacionamentos baseados em confiança.

Nesta fundamentação teórica, ao analisarmos o elo entre comunicação e diálogo, encontramos alguns autores, entre muitos possíveis, que os aproximam e estudam de forma conjunta ou complementar. Por meio deles ampliamos a compreensão sintetizada por Mansi (2014):

Comunicação é uma via de mão dupla, de troca, de compartilhamento. Diálogo é um espaço de transformação, de criação de sentido, de reinterpretação de realidade a partir da convivência. Não se trata de ver comunicação e diálogo como princípios opostos, mas com diferentes graus de profundidade. O caminho do diálogo passa pela comunicação, como uma primeira etapa, em que os indivíduos se conheçam, convivam, estabeleçam confiança para, num segundo momento, alcançar um estágio mais profundo de interação (MANSI, 2014, p.155).

A partir das abordagens escolhidas, algumas inferências tornaram-se possíveis na busca de compreender as dimensões do diálogo na comunicação estratégica que acontece no contexto das organizações. O primeiro deles é o entendimento de que a comunicação é um processo que transcende os planejamentos e as intenções formais da organização e acontece a partir da abertura de um sujeito para o outro.

Se considerarmos a organização com um dos interlocutores (um sujeito organizacional) em diálogo, podemos questionar a *alteridade organizacional* (grifo nosso), ou seja, a disposição da organização para abrir-se ao outro para coloca-se em diálogo. Especialmente, se esse diálogo for dialógico (SENNET, 2012), ou seja, for estabelecido sem fins de síntese – convencimento, persuasão de um dos interlocutores pelo outro –, consenso ou qualquer movimento que signifique conclusão do diálogo.

Compreendemos que Diálogo é um processo (BOHN, 2005) que se estabelece a partir de interações recíprocas, com abertura para o outro (BUBER, 2009), portanto, baseado na alteridade (MARCONDES FILHO, 2010). Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação (GADAMER, 2002), a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação (SENNETT, 2012). De rara ocorrência, implica superar a solidão dos monólogos para construir, conjuntamente, novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica (SENNETT, 2012), ou seja, permanente, imprevisível e caótica.

É, pois, com essa síntese que alcançamos ao estudar o diálogo que partimos para a nova etapa do percurso: o olhar para as práticas da comunicação nas organizações e a busca de nelas (re) conhecer os espaços ou, pelo menos, vestígios das possibilidades até aqui sinalizadas ou, até mesmo, recursivamente, perceber a necessidade de revisitar caminhos.

4 (RE) DESCOBERTAS NO ESPAÇO DAS PRÁTICAS

Mas Kublai considerava valioso em todos os fatos e notícias referidos por seu inarticulado informante era o espaço que restava em torno deles, um vazio não preenchido por palavras. As descrições das cidades visitadas por Marco Polo tinham esse dom: era possível percorrê-las com o pensamento, era possível se perder, parar para tomar ar fresco ou ir embora.

(Ítalo Calvino, *Cidades Invisíveis*)

Não acreditamos na fragmentação entre teoria e prática. Como já afirmado, compreendemos que há uma relação recursiva entre as duas dimensões. Ou seja, o pensamento e a produção de conhecimento teórico partem do vivido, que é, também, fortemente influenciado pelo conhecimento produzido. Partimos para investigar o espaço das práticas entendendo esta etapa como parte da mesma trajetória até aqui desenvolvida.

Nosso trabalho foi o de religar, dialogicamente, manifestações que podem, ao primeiro olhar, parecer distintas, mas que percebemos como partes de um mesmo fenômeno: as diferentes manifestações possíveis da comunicação no contexto das organizações.

O relatório de sustentabilidade que escolhemos analisar é um documento que evidencia a relação *gestão – comunicação estratégica – diálogo* (grifo nosso). Já o comportamento percebido nas interações estabelecidas nos espaços de mídias sociais revela a manifestação concreta do que está assumido no relatório. São, dialogicamente, dimensões que podem ser antagônicas e complementares.

Considerando nosso trabalho como o esboço de um mapa, um desenho que aponta relevos e escrutina superfícies, optamos por estabelecer parâmetros próprios para selecionar os dados a serem coletados, assim como para a análise do que foi selecionado.

Desenvolvemos a etapa empírica em quatro movimentos: o **primeiro movimento** envolveu a aproximação e a exploração do Relatório Sustentabilidade

2014 da Vale. O **segundo movimento** buscou as revelações/relações proporcionadas pelos posicionamentos apresentados no Relatório sobre a concepção de diálogo. Já o **terceiro movimento** ancorou-se no espaço das mídias sociais, buscando encontrar ali as evidências proporcionadas pelas interações entre os sujeitos organizacionais. Por fim, o **quarto movimento** (grifos nossos) da investigação empírica teve a intenção de promover a tecitura de todos os achados e apontar as relações possíveis de serem estabelecidas.

4.1 RELATÓRIOS DE SUSTENTABILIDADE

Antes de apresentarmos os quatro movimentos, emergiu a necessidade de melhor compreender o sentido que as organizações e a sociedade atribuem a publicações como o Relatório de gestão e/ou Sustentabilidade.

Surgidos na esteira dos programas de qualidade total da década de 90 do século 20, os relatórios de gestão foram fomentados pelos processos de certificação internacional como ISO 9000, ISO 14.000⁵¹. Posteriormente, foram fortalecidos pelos programas regionais e pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ)⁵², da qual fazem parte as organizações de grande porte que atuam em cenários competitivos de classe mundial.

Inicialmente publicados como conjunto de evidências de boas práticas e da gestão estratégica de uma organização, os relatórios de gestão se transformaram, também, em peças de divulgação institucional, na maioria das vezes feitas sob encargo da área técnica de comunicação e/ou marketing. Materiais bem produzidos

⁵¹ ISO é uma organização internacional independente, não-governamental com uma adesão de 162 organismos nacionais de normalização. Através dos seus membros, que reúne especialistas para compartilhar conhecimentos e desenvolver voluntários, baseado no consenso, mercado normas internacionais pertinentes que apoiam a inovação e fornecer soluções para os desafios globais. Com sede em Genebra, Suíça estabelece normas internacionais que dão especificações de classe mundial para produtos, serviços e sistemas, para garantir a qualidade, segurança e eficiência. Fonte: <http://certificacaoiso.com.br/>

⁵² A FNQ é uma entidade privada e sem fins lucrativos criada por 39 empresas públicas e privadas com o objetivo de administrar o PNQ. Há cinco categorias do prêmio: grandes empresas, médias empresas, pequenas e microempresas, organizações sem fins lucrativos e órgãos da administração pública. Para se candidatar as empresas devem estar de acordo com algumas normas: elegibilidade, inscrição para candidatura e entregar relatório da gestão, contendo perfil da organização e descrição da gestão no formato requerido pelos critérios do prêmio (DACRUZ FERNANDES e DOS SANTOS OLIVEIRA, 2008).

e de alta qualidade visual ficam disponíveis nos sites e portais como mais um recurso de visibilidade das informações relacionadas com os processos de gestão de empresas públicas, privadas e organizações não-governamentais.

Posteriormente, já no início do século 21, as organizações de maior porte passaram a publicar o que se denominou de Relatório de Sustentabilidade. Atualmente, muitos deles são produzidos a partir de uma referência internacionalmente reconhecida, o padrão *Global Reporting Initiative* (GRI)⁵³. Conforme explícito em documento da organização que coordena o GRI, os relatórios de sustentabilidade são a prática de medir e divulgar o desempenho organizacional enquanto se trabalha rumo ao desenvolvimento sustentável. “Um relatório de sustentabilidade fornece uma declaração equilibrada e razoável do desempenho de sustentabilidade da organização, incluindo contribuições positivas e negativas” (GRI, 2006, p.41).

Em alguns casos, houve a fusão do Relatório de Gestão com o de Sustentabilidade e, em outros, o segundo substituiu o primeiro. Ambos, porém, são, no viés comunicacional, discursos emitidos/informados pelas organizações, no sentido de evidenciar suas opções estratégicas e práticas. A análise de Baldissera e Mourão (2015) sobre os relatórios de sustentabilidade pode ser apropriada para os diversos documentos desta natureza.

Seus discursos parecem ter força para instituir as visões de mundo das organizações como verdades, até porque, articuladas em rede, suas verdades são permanentemente (re)apresentadas, reverberando e sendo legitimadas pelo discurso de outras organizações de modo a tenderem ser percebidos pelos públicos como discursos sobre o real, sobre os fatos. [...] agem na perspectiva de eliminar as contradições, de suturar as fissuras, de apresentar um discurso lógico suportando em uma compreensão de mundo já validada, isto é, uma compreensão que já faz parte da cultura e do imaginário como explicação de mundo (BALDISSERA MOURÃO, 2015, p. 2).

⁵³ Criada em 1997 a partir da reunião de ambientalistas, ativistas sociais e representantes de fundos socialmente responsáveis, a GRI é uma organização multistakeholder, sem fins lucrativos, que desenvolve uma Estrutura de Relatórios de Sustentabilidade adotada por [...] organizações, em todo o mundo. Fonte: greenmobility.wordpress.com

Ainda, para Baldissera e Mourão (2008), os relatórios de sustentabilidade pertencem a um conjunto de formas de comunicação da dimensão que Baldissera (2014) nomeia como *organização comunicada*, ou seja, aquela que traz a fala autorizada da organização, normalmente produzida por profissionais da área.

No caminho de investigação que desenvolvemos, concebemos os relatórios, seja de gestão e/ou de sustentabilidade, como parte dos processos de **comunicação instrumental/informacional** (grifo nosso) produzidos pela organização. Trata-se de um espaço informacional institucionalizado, a partir do qual a organização investe na (re) construção de sentidos que favoreçam a criação, manutenção e/ou mudança de reputação⁵⁴ junto aos demais sujeitos organizacionais. Embora veiculem uma diversidade de discursos e textos prévios neles representados, o relatório é produzido de forma unilateral, baseado em certezas e, necessariamente, não promove interações a partir de seu conteúdo.

4.2 A VALE E A SUSTENTABILIDADE: EFEITO SAMARCO SOBRE UM ESPAÇO DE TENSÕES

A organização escolhida como objeto de estudos para análise das práticas de diálogo e comunicação estratégica, a Vale, faz parte do segmento de mineração. Esse setor da vida econômica enfrenta os desafios da “institucionalização da questão ambiental no Brasil”⁵⁵ (CABRAL, 2006, p. 29), especialmente pela sua suposta colaboração à crise ambiental provocada pelos processos danosos na extração dos minérios. De acordo com Farias (2002):

A mineração é um dos setores básicos da economia do país, contribuindo de forma decisiva para o bem estar e a melhoria da qualidade de vida das presentes e futuras gerações, sendo fundamental para o desenvolvimento de uma sociedade

⁵⁴ Ver Nota 27.

⁵⁵ “Ao longo das últimas três décadas do século XX, a questão ambiental” tornou-se objeto de reflexão, envolvendo diversos segmentos da sociedade, em nível mundial, o que levou a efetivação, em vários países, de medidas político-institucionais visando a assegurar a “sustentabilidade ambiental. Entre as medidas tomadas encontram-se as leis ambientais que orientam a política ambiental de cada país e, além destas, outras medidas vêm sendo adotadas, especialmente por agentes econômicos, no sentido de assegurar o crescimento e desenvolvimento econômico sustentável” (CABRAL, 2006,p.29).

equânime, desde que seja operada com responsabilidade social, estando sempre presentes os preceitos do desenvolvimento sustentável (FARIAS, 2002, p.2).

Nascida como uma empresa estatal, a Vale do Rio Doce foi criada por decreto-lei, em 1º de junho de 1942, e tinha suas operações concentradas em Minas Gerais. Em seu primeiro ano, produziu 40 mil toneladas de minério de ferro, quantidade equivalente à que é embarcada por hora atualmente. Foi privatizada em 6 de maio de 1997 ((www.vale.com, 2016). Atualmente denominada como Vale, se assume como uma empresa que trabalha por “um mundo com novos valores”⁵⁶ (*idem*).

A Vale é a maior produtora e exportadora mundial de minério de ferro e a maior empresa de mineração diversificada das Américas (CABRAL, 2006). Conforme as informações do Portal da Vale (2016), a empresa atua nos ramos da mineração, logística, energia e siderurgia, sendo uma das maiores mineradoras do mundo, ocupando o primeiro lugar na produção mundial de minério de ferro, pelotas e níquel, com uma produção, em 2014, de 332,4 milhões de toneladas métricas de minério de ferro, 274,9 milhões de toneladas métricas de níquel e 55,1 milhões de toneladas métricas de pelotas (www.vale.com, 2016).

O posicionamento ligado à sustentabilidade está amplamente evidenciado por meio das informações emitidas pela organização, seja em seus espaços na internet ou em outros meios, como é o caso de seu Relatório de Sustentabilidade, anualmente publicado. “Acreditamos em um mundo mais sustentável e buscamos sempre o cuidado e respeito pelo nosso planeta” (www.vale.com, 2016).

A repetição de mensagens associadas à preservação ambiental acontece, segundo Cabral (2016), devido ao fortalecimento da conscientização ambiental global, assim como a institucionalização do tema que se transformou em normas internacionais e estabeleceu barreiras comerciais não tarifárias para os negócios. Para o autor, a Vale, assim como outras organizações do setor, foram

⁵⁶ Slogan e/ou posicionamento comunicacional da empresa.

levadas/forçadas a promover mudanças na gestão dos processos produtivos, considerando a proteção ambiental.

Figura 5 – Missão, Visão e Valores da Vale evidenciam compromissos ambientais.



Fonte: www.vale.com, 2016

A Vale está presente em 25 países e tem, aproximadamente, 166 mil empregados próprios e terceirizados, sendo 78% no Brasil. Marshall (2014) situa o período de 2002-2012 como o mais recente ciclo de crescimento da empresa. Para a autora, o período foi marcado por uma expansão mundial agressiva, assim como por altos lucros e retornos para os acionistas. Foi o chamado *megaciclo das commodities*. “[...] seguindo a trajetória da Vale [...], onde a empresa assumiu um investimento, [...], onde adquiriu operações [...], emerge um quadro de imagens empresariais conflitantes” (MARSHALL, 2014, p.174). A partir de pesquisa realizada pela autora com trabalhadores da Vale no Brasil, no Canadá e em Moçambique, surge o que ela denomina como “imagens e práticas dissonantes da Vale” (*idem*).

O Departamento de Comunicação e Imagem da Vale trabalha arduamente para projetar uma imagem de solidariedade Sul-Sul, com investimentos brasileiros em mineração no Sul global, apresentada como estando a trazer empregos e desenvolvimento econômico, o que as empresas do imperialista “do Norte” não o fazem. Em suas operações “no Norte”, a Vale trabalha para projetar a imagem de experiência empresarial de gestão e as credenciais da Wall Street, mas sua gestão das minas de níquel, há muito estabelecidas no Canadá, trouxe intensa turbulência. Houve onze e dezoito meses de greves. Contudo, a relação entre trabalhadores e administração foi banalizada com a insistência da Vale em grandes concessões do sindicato como uma pré-condição para ir à mesa de negociações. Neste âmbito, a posição da Vale desrespeitou todas as práticas aceitas nas tradições canadenses em negociação coletiva e equivaleu a um ataque frontal contra a cultura de trabalho em vigor (MARSHALL, 2014, p.176).

Entre as denúncias apresentadas por Marshall (2014) estão a redução das garantias aos trabalhadores e o aumento dos casos de acidentes de trabalho na operação canadense, que emprega um grande contingente de pessoas de origem indígena. A autora lista, também, a tentativa de descumprir regras e cotas de internacionalização de trabalhadores estrangeiros na operação em Moçambique. Essa situação inclui a contratação de mão-de-obra de baixo custo em países africanos próximos de suas operações moçambicanas. Além disso, Marshall (2014) aponta os problemas sociais e ambientais gerados pela operação da Vale em cidades do país africano. Entre eles, o aumento da prostituição e da contaminação por AIDS e o crescimento do comércio de drogas.

Enquanto no cenário internacional a Vale, junto com outras organizações ligadas à mineração, enfrentam, há algum tempo, denúncias graves de “[...] crueldade e devoção coletiva a lucros elevados e generosos dividendos para seus acionistas” (MARSHALL, 2014, p.183), no Brasil, pouco se fala sobre os possíveis danos provocados pelas atividades da empresa. Ao ocupar um dos lugares de organização de grande porte no País, a Vale é considerada uma das maiores empregadoras, especialmente nos estados do Norte e do Sudeste.

Em 2015, um evento de grande repercussão, porém, direcionou negativamente a atenção da sociedade sobre a Vale, evidenciando o espaço de tensão das imagens e práticas dissonantes, tal qual apontado por Marshall (2014). Trata-se do rompimento da Barragem de rejeitos de Fundão, de propriedade da

empresa Samarco, em Bento Rodrigues, distrito de Mariana (MG). A Samarco é controlada pela Vale e pela Australiana BHP. Conforme estudo da Bowker Associates – consultoria de gestão de riscos relativos à construção pesada, nos Estados Unidos – em parceria com o geofísico David Chambers⁵⁷ foi o maior desastre do gênero da história mundial nos últimos 100 anos.

Se considerado o volume de rejeitos despejados – 50 a 60 milhões de metros cúbicos (m³) – o acidente em Mariana (MG) equivale, praticamente, à soma dos outros dois maiores acontecimentos do tipo já registrados no mundo – ambos nas Filipinas –, um em 1982, com 28 milhões de m³; e outro em 1992, com 32,2 milhões de m³ de lama. Além dos danos ambientais, da destruição de Bento Rodrigues e do comprometimento do ecossistema, houve o registro de 19 vítimas fatais. Foi considerada a maior tragédia socioambiental do País.

Além da escala excepcional, foi um desastre estendido, pois a entrada dos rejeitos da mineração no Rio Gualaxo do Norte, onde se localizava a barragem, persistiu semanas após o rompimento, com previsão de cessar após a conclusão de obras emergenciais contratadas pela operadora do empreendimento, a Samarco Mineração S.A. Além das perdas de vidas na área da barragem e no distrito de Bento Rodrigues, soterrado pelos rejeitos resultantes da mineração de ferro, o desastre destruiu propriedades e impactou de uma maneira ainda não completamente dimensionada e compreendida o meio ambiente da bacia do Rio Doce e sua população (VIANA, 2016, p.4).

Em cinco de novembro de 2016, um ano após o acidente, a Samarco ainda não havia solucionado as questões legais. Os moradores da localidade continuavam fora de suas casas, uma vez que não houve reconstrução do vilarejo e os danos ambientais não tem data para serem recuperados⁵⁸. As empresas envolvidas na tragédia e seus executivos foram responsabilizados pelo Ministério Público pela vida das vítimas e pelos crimes ambientais. Para Wanderley *et all.* (2016), o rompimento

⁵⁷ Fonte: <http://noticias.terra.com.br/brasil/desastre-em-mariana-e-o-maior-acidente-mundial-com-barragens-em-100-anos,874a54e18a812fb7cab2d7532e9c4b72ndnwm3fp.html>

⁵⁸ http://brasil.elpais.com/brasil/2016/11/02/politica/1478041923_489450.html

da barragem de Fundão poderá se tornar o símbolo do fim do megaciclo das *commodities*⁵⁹ e da forma com que o Brasil se inseriu nele.

Um conjunto de fatores ilustra a lista das possíveis causas do rompimento da barragem. Muitas delas resumem contradições das empresas controladoras, entre elas, a Vale. Para Wanderley *et al* (2016), a barragem de Fundão entrou em operação em 2008, exatamente quando o preço do minério de ferro alcançava o seu ápice. Desde o licenciamento ambiental realizado por instituições que passam por intenso processo de precarização e interferência política até o endividamento da empresa em um contexto de crescente pressão de investidores pela manutenção dos níveis de rentabilidade, estão entre as causas. Também, segundo os autores, há indícios, associados ao aumento significativo dos acidentes de trabalho e a não execução de planos de segurança, ou seja, de negligência com aspectos de segurança.

Depois de uma breve aproximação com o objeto de estudo, desenvolvemos o **primeiro movimento da investigação empírica**. Detivemo-nos em analisar e interpretar o que vimos emergir da exploração do Relatório de Sustentabilidade Vale 2014.

4.3 AS DIMENSÕES REVELADAS PELO RELATÓRIO

O documento, com 119 páginas, está disponível no portal da Vale na internet (www.vale.com). Já nas páginas iniciais, no texto com o título *Sobre o Relatório*, ficou explícita a intencionalidade da publicação: “*Ao longo deste relatório, buscamos prestar contas à sociedade de nossas ações, resultados e compromissos nas dimensões econômica, social e ambiental para o ano de 2014 [...]*” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.2).

⁵⁹ Diferente de Marshall (2014) que define o período do megaciclo como sendo de 2002-2012, Wanderley *et al* (2016) definem como sendo o período entre 2003 e 2013, quando as importações globais de minérios saltaram de US\$ 38 bilhões para US\$ 277 bilhões (um aumento de 630%). E, em particular, quando a tonelada do minério de ferro passou de US\$ 32 (janeiro/2003) ao pico de US\$ 196 (abril/2008). A tendência de queda, porém, iniciou-se a partir de 2011, chegando a US\$ 53 (outubro/2015).

Figura 6 – Capa do Relatório de Sustentabilidade 2014.



Fonte: www.vale.com, 2016

O conteúdo do Relatório é organizado a partir dos padrões e critérios estabelecidos pela Organização Não-Governamental GRI. “Este é o nosso oitavo relatório anual de sustentabilidade, elaborado de acordo com as diretrizes da *Global Reporting Initiative (GRI)*” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.2).

Está explícita no Relatório a intenção de reunir evidências das práticas da organização em quatro dimensões: (1) Governança interna e externa – que inclui temas como ética e transparência e relacionamento com o poder público. (2) Relação com o meio ambiente e as mudanças climáticas – que aborda mudanças climáticas e energia, recursos hídricos e biodiversidade e uso da terra. (3) Perspectiva dos Negócios – que trata da economia mundial, mudanças regulatórias e licenciamento ambiental. (4) Relação com as pessoas – que inclui respeito à vida, engajamento dos empregados, desenvolvimento territorial e relacionamento com as comunidades.

Antes de nos determos sobre o foco do estudo, ou seja, investigar como a Vale assume o conceito de diálogo no Relatório, nos delongamos para observar o contexto construído a partir do conteúdo informado pela organização. Algumas marcas que os autores anteriormente nos apontaram como chaves-de-leitura para compreender o mundo contemporâneo podem ser percebidas no Relatório analisado.

Uma dessas marcas é o reconhecimento da incerteza. A aproximação nos revela que o espaço organizacional construído pelo Relatório, situa a organização em um mundo complexo, marcado pela incerteza e pelo caos de onde emerge uma relação de ordem/desordem. *“O ano de 2014 foi marcado por uma série de desafios e incertezas”* (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p. 39). A afirmação publicada no Relatório confirma o que Silva e Rebelo (2003) apontam sobre o cenário contemporâneo das organizações. Para eles, as empresas estão diante de um ambiente altamente complexo em que a imprevisibilidade é o elemento que permeia todos os contextos macro e micro organizacional.

Outra característica do tempo vivido e que aprofunda a percepção sobre a incerteza, o caos-ordem é o reconhecimento, embora discreto e sutil, das questões que afetam a sociedade contemporânea e também impactam a organização. *“Diante do desafio global das mudanças climáticas, com graves impactos na sociedade, é crucial a mobilização de todos em torno do tema”* (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p. 10).

Ao se referir às questões que afetam o mundo atualmente e, especificamente às questões ambientais, a organização afirma: *“por meio de iniciativas próprias e de parcerias, ainda protegemos uma área verde quase seis vezes maior do que o total de nossa área operacional”* (*idem*). Embora apresente iniciativas tomadas, a Vale não detalha os impactos e prejuízos gerados com a sua atividade.

Outra marca possível de ser interpretada a partir do Relatório é a flexibilização da estratégia, a partir do reconhecimento do cenário de incerteza. Encontramos, ao longo de toda a publicação, elementos que refletem a percepção

dos desafios do cenário global no qual a organização está inserida. Juntamente com eles, estão expressas as estratégias de gestão que apoiaram a organização no tratamento das incertezas. Essa marca nos remete a afirmação de Morin (1999) de que tudo que acontece em um ambiente instável e incerto exige estratégia. “Deve-se em um momento privilegiar a prudência e, em outro a audácia e, se possível, as duas ao mesmo tempo” (MORIN, 1999, p.90).

Também compreendemos como relevante a contribuição de Brown e Eisenhardt (2004), quando elas sugerem que, no contexto vivido pelas organizações contemporâneas, é necessário estabelecer uma abordagem que permita administrar a mudança permanente.

Diante desse novo cenário, direcionamos nossa estratégia de negócios para ativos e projetos de classe mundial, caracterizados por baixo custo, reservas abundantes, grande escala e maior capacidade de atravessar a volatilidade dos ciclos econômicos. Buscamos, ainda, uma melhor utilização de nossa base de ativos, modelo operacional mais simples e estrutura enxuta. Além disso, queremos atingir a excelência na entrega de nossos projetos, reduzindo prazos e custos de implantação sem comprometer a segurança dos empregados, com respeito e transparência na relação com nossas partes interessadas, e adotar práticas sustentáveis ao longo de nossa cadeia de valor (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.p. 39 e 40).

Pelo que foi possível apreender, as evidências da gestão e das estratégias tiveram centralidade no Relatório. A organização revelou, já nas páginas iniciais, a adoção do que chamou de “*um novo paradigma na indústria*” (*ibidem*, p.5), admitindo que “*empresas do setor entraram em período de mudanças estruturais em busca de aumento de produtividade, gestão de custos e criação de valor para os investidores*” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.5).

A gestão, que em nossa fundamentação teórica compreendemos como a busca da organização por diferentes agentes e recursos com fins de gerar objetos/produtos e/ou serviços, no contexto do Relatório da Vale foi apresentada como a forma de garantir eficiência no negócio da empresa. O caminho que nos

parece ter sido escolhido é o da simplificação, da disciplina e da eliminação de desperdícios (*ibidem*, p. 10).

Outra marca do contexto contemporâneo está na tentativa de apresentar, no Relatório, o foco nos sujeitos. Ao reafirmar o papel das pessoas e lamentar as vidas perdidas em acidentes de trabalho, aparentemente, a organização assume compromissos. “[...] conduzimos uma estratégia de negócio marcada pela solidez e pautada por relações éticas, paixão pelas pessoas e pelo planeta, com foco na excelência e na criação de valor de longo prazo” (*ibidem*, p. 10).

Associamos o compromisso que foi assumido no Relatório à contribuição apresentada na fundamentação teórica deste trabalho por Wheatley (2006), quando a autora afirma que, nas organizações, estamos no limiar desse novo mundo de relações. Um mundo rico e complexo no qual “os sistemas influenciam os indivíduos e os indivíduos fazem com que os sistemas venham a existir. É a relação que evoca a realidade presente” (WHEATLEY, 2006, p.57).

No âmbito das intenções, o Relatório da Vale deixa claro que busca construir nesse mundo rico e complexo formado por indivíduos/sujeitos em permanente relação. Destacamos aqui o que a organização denomina como “*pilar estratégico*” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.4):

Cuidar das pessoas, buscar o zero acidente, desenvolver um time de profissionais capacitados e responsáveis por suas decisões e ser uma ótima empresa para se trabalhar, com pessoas motivadas, oportunidades de desenvolvimento e qualidade de vida (ibidem, p. 17).

O desafio proposto por Wheatley (2006) para as organizações, é justamente o de investir no desenvolvimento a partir dos relacionamentos. Logo, “em vez de fazer tantas descrições de tarefas, devemos nos dedicar a aprender como facilitar o processo [...], como construir relacionamentos, como alimentar o crescimento e o desenvolvimento” (WHEATLEY, 2006, p.57). Em harmonia com a proposição feita pela autora, o Relatório da Vale destaca o compromisso com um dos sujeitos organizacionais, os trabalhadores: “[...] a certeza de que o compromisso de engajar, desenvolver e reconhecer nossa força de trabalho promove o crescimento contínuo

e contribui para resultados sustentáveis da empresa” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.10). Entre os valores da organização informados pelo relatório estão: “a vida em primeiro lugar” e “valorizar quem faz a nossa empresa” (idem).

Para além dos trabalhadores, o Relatório informou, de forma contundente, o compromisso com outros sujeitos organizacionais. *“Zelamos pelo Cuidado Ativo Genuíno, o que significa cuidar de si, cuidar do outro e deixar que os outros cuidem de você” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.50). A afirmação remete à alteridade, conceito anteriormente apresentado, que trata de reconhecer o outro como diferente, como fundante do próprio sujeito.*

O Relatório afirma a relevância das pessoas na concretização da estratégia da organização. *“A sustentabilidade é um dos nossos pilares estratégicos, fundamentada no conceito de que o desenvolvimento só é sustentável quando a empresa e a sociedade crescem juntas, compartilhando o valor gerado” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.13). A Vale também informa sua opção de evitar o que anteriormente chamamos de o desejo de neutralizar toda a diferença, de domesticá-la (SENNETT, 2012).*

Promovemos ambientes inclusivos e o respeito às diferenças, conforme princípios do nosso Código de Ética e Conduta e da nossa Política de Direitos Humanos, por meio dos quais reforçamos que não toleramos discriminação de qualquer tipo e assédios moral e sexual (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.60).

A opção da Vale, expressa no Relatório, nos fez recorrer ao que Amado e Enriquez (2011) afirmaram, anteriormente, sobre a vida nas organizações, dizendo que seus alicerces afetivos, imaginários e inconscientes acontecem porque os sujeitos não se encontram ligados apenas a uma função ou a um trabalho, mas sim, ligados a um sistema mediador entre o indivíduo e a sociedade, o grupo e a organização.

Também relembremos Pichon-Rivière (2007) e a teoria do vínculo. O vínculo pode ser aqui entendido como o proposto pelo autor, ou seja, como uma estrutura

dinâmica em contínuo movimento, que funciona acionada ou movida por fatores instintivos, por motivações psicológicas. Também como na perspectiva de Zimerman (2000) para quem o vínculo é uma relação com o outro estabelecida de maneira particular, configurando um vínculo pessoal que pode ser diferente com o outro ou com os outros, porém acrescenta a dimensão da temporalidade. É o que o autor chama de união com características de uma ligadura, uma atadura duradoura (ZIMERMAN, 2000).

A busca de estabelecer vínculos entre os sujeitos organizacionais, sustentados por relacionamentos saudáveis foi assumida pela Vale e contextualizada com o que a organização denominou como engajamento.

Reafirmamos o compromisso de valorizar e apoiar o desenvolvimento de nossos empregados. Por meio de práticas, processos e, fundamentalmente, de nossa Política de Recursos Humanos, reforçamos os princípios de promoção da meritocracia, colaboração, melhoria contínua e valorização dos empregados. Acreditamos na capacidade, no potencial e no desejo de autorrealização das pessoas. Engajar, desenvolver e reconhecer nossa força de trabalho garante crescimento contínuo, resultados sustentáveis e a realização da nossa visão de futuro. [...] Enquanto engajamento se caracteriza pelo vínculo do empregado com a empresa e sua vontade de dar o melhor de si, o engajamento sustentável está baseado em variáveis mais complexas, tais como o suporte que a empresa oferece para o profissional desempenhar suas tarefas de forma produtiva e eficiente e o bem-estar físico, interpessoal e emocional no trabalho, que favorece a continuidade de seu engajamento, tornando-o sustentável (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.54).

Pelo que assumiu e apresentou em seu Relatório, a Vale parece estar alinhada com a abordagem de Wheatley (2006), quando afirma que é preciso interagir com o mundo para ver o que é possível criar: “Ao nos envolvermos com o momento evocamos nosso futuro” (2006, p.60). Entre os aspectos que ganham relevância nesta perspectiva de pensar a estratégia, está a capacidade da organização de criar relações saudáveis. “As pessoas sabem ouvir umas às outras e falar umas com as outras? Têm livre acesso umas às outras em toda a organização? [...]. As pessoas podem falar sinceramente?” (WHEATLEY, 2006, p. 60).

Aparentemente, a partir do que pode ser apreendido pela organização informada, evidenciou-se um compromisso com o escutar.

[...] a ética e a transparência, a partir do livre trânsito da informação e da exposição criamos a nossa Ouvidoria em 2013, que reporta ao Conselho de Administração, com a responsabilidade de prestar informações ao Conselho Fiscal e ao Comitê de Governança e Sustentabilidade. [...] A Ouvidoria tem o objetivo de promover o contínuo aprimoramento da consciência ética e garantir aos públicos interno e externo um canal de comunicação proativo, transparente, independente e imparcial para o tratamento de denúncias (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.21).

Outra evidência está no trecho: *“Em 2014, um grupo multidisciplinar foi responsável pela implementação de melhorias relacionadas a trabalho colaborativo; comunicação da missão, visão, valores e estratégia; ética; meritocracia e simplificação” (ibidem, p.55).* A opção manifestada pela organização nos remete a França (2006), quando ele afirma que processos comunicativos põem em cena indivíduos investidos de um novo papel: sujeitos da comunicação, sujeitos em comunicação.

Enfim, ao observar as marcas da contemporaneidade na organização estudada, compreendemos que existe uma relação de tensão entre o que afirmam estudiosos como Marshall (2014) a respeito das práticas da Vale e o que a organização afirma ao “falar” de si no Relatório. A Vale relatada procura evitar o que Sennett (2012) afirmou ser uma concepção predominante nas organizações, que é o isolamento de indivíduos e departamentos em diferentes unidades, pessoas e grupos que pouco compartilham. Entretanto, Marshall (*idem*) aponta nas práticas da empresa situações de desrespeito às regras e à cultura local de trabalhadores e comunidades afetadas pela Vale.

O Relatório de Sustentabilidade Vale 2014, ao evitar a exposição das falhas e contradições cotidianas da organização age como antecipam Baldissera e Mourão (2015), ou seja, na perspectiva de eliminar as contradições, de suturar as fissuras, de apresentar um discurso lógico suportando em uma compreensão de mundo já validada.

4.4 EVIDÊNCIAS DOS COMPROMISSOS ASSUMIDOS COM O DIÁLOGO

O **segundo movimento de nossa investigação empírica** recaiu sobre o foco central de atenção da pesquisa de investigar como as organizações assumem os conceitos de diálogo em seus documentos (relatórios de gestão e sustentabilidade) que revelam (ou não) a dimensão estratégica da gestão e da comunicação. O termo diálogo foi citado em 25 trechos do Relatório da Vale.

Em um primeiro olhar para o quadro geral do uso da palavra, já foi possível perceber abordagens distintas e até conceitualmente antagônicas, apresentando, por exemplo, o diálogo como uma ferramenta e o diálogo como um processo. Após leitura dos 25 trechos – e de seus contextos – no qual a palavra foi usada, selecionamos alguns trechos para uma análise mais detalhada.

Ao tratar de gestão e estratégia, o documento estabeleceu uma relação direta entre essas dimensões da vida organizacional e o diálogo. *“Revisamos anualmente o planejamento estratégico considerando os objetivos dos acionistas, as aspirações das unidades de negócio e reconhecendo, principalmente, a importância do diálogo com as comunidades, com vistas à criação de valor para todos”* (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.17). É possível inferir que a organização, como um dos sujeitos organizacionais, tem a intenção de se atualizar e se construir, discursivamente, nas interações com os demais sujeitos organizacionais.

Da mesma forma, foi possível apreender a vinculação manifesta entre diálogo e comunicação estratégica. Conforme o Relatório:

O processo de diálogo social tem sido estratégico para fortalecer nosso relacionamento com as comunidades. Por meio de canais permanentes de interação e metodologias participativas, buscamos gerir impactos, compartilhar informações e entender os interesses e as expectativas ao nosso redor, construindo em conjunto as soluções (ibidem, p.66).

Ao longo do Relatório, muitas das citações que envolvem o diálogo deixaram clara, em nossa interpretação, o que apontamos como os limites da informação no contexto das organizações, ou seja, de que não basta o desejo de informar algo a alguém para que sejamos compreendidos. Isso porque, concordamos com Machado (2014) que comunicar é mais do que transmitir uma informação, é fazer chegar uma intenção. Por outro lado, é possível percebermos que o diálogo é compreendido como busca de consenso, ou seja, como forma de chegar a soluções de impasses.

Acreditamos que o relacionamento pautado pela ética e transparência com as comunidades é fundamental para a sustentabilidade dos negócios. Para operarmos com segurança e convivermos bem com as comunidades, especialmente as vizinhas de nossos empreendimentos, procuramos gerenciar e mitigar os riscos e os impactos sociais, bem como entender suas necessidades e demandas, para construirmos juntos soluções que sejam sustentáveis para todos. (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.65).

Idealmente, a organização poderia buscar a abordagem proposta por Sennett (2012), que prevê o diálogo dialógico, ou seja, quando não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico e os mal-entendidos, os conflitos são, também, espaços de crescimento do relacionamento e do aprendizado para a organização e todos os interlocutores a ela relacionados.

Também Gadamer (2002) propõe um diálogo que resguarde as diferenças e não aquele que busca o convencimento. O que aproxima ou coloca os sujeitos em diálogo são seus interesses, seus horizontes em comum e não a busca de uma ideia que prevaleça sobre a outra. Essa perspectiva de abertura para um diálogo permanente apareceu como intenção no Relatório algumas vezes. Por exemplo:

Mantemos um diálogo contínuo com órgãos governamentais, preferencialmente, por meio de instituições e entidades de classe, nos países em que estamos presentes. Com isso, visamos à participação proativa na formulação de políticas públicas e na compreensão de nossos pontos de vista, objetivando o estabelecimento ou a manutenção de um ambiente favorável ao setor mineral (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.24).

É possível encontrar incidências da abordagem do diálogo como espaço de interações entre os sujeitos. Embora sejam apresentadas, quase sempre, como interações mediadas pela organização, tem como intenção aparente partir da intersubjetividade. Ou seja, os interlocutores se colocam diante de diferentes experiências, num jogo de contraposições enunciativas que poderão promover transformações nos sujeitos que interagem.

Realizamos também rodas de conversa e adotamos o Programa de Mentoria para mulheres no Brasil, que contou com a participação de 22 empregadas das áreas operacional e administrativa. O foco foi a orientação ao desenvolvimento de carreira para que assumam posições de liderança. Com duração de um ano, a iniciativa incluiu capacitação e workshops que trataram de temas como gravidez e inserção da mulher no universo operacional genuinamente masculino (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.60).

No trecho acima analisado chama a atenção, porém, a efetividade, ou não, da iniciativa. Para uma organização que envolve 166 mil pessoas, desenvolver um programa como o citado que envolva apenas 22 mulheres em todo o contingente, provoca indagações. Fica a pergunta: qual o lugar estratégico de um programa que se direciona a um contingente tão pequeno de sujeitos?

Em um dos trechos explorados em nossa análise encontramos o que Gadamer (2002) afirma como pressuposto do diálogo, que é a busca do entendimento entre as pessoas que tanto pode criar uma linguagem comum como a pressupõe. O estranhamento, segundo ele, vem do fato de não falarem a mesma língua, ou seja, não partilharem do mesmo sentido para o conteúdo partilhado. Da mesma forma, recordamos a proposição defendida por Kerbrat-Orecchioni (2006): para que haja troca comunicativa não basta que dois falantes (ou mais) falem alternadamente; é ainda preciso que eles se falem, ou seja, que estejam engajados na troca. Essa interpretação de diálogo no cotidiano da Vale pode ser inferida na citação:

Reforçamos o amplo diálogo com entidades que representam os nossos empregados e acreditamos que a transparência nessa relação contribuiu para a não ocorrência de greves nas principais operações brasileiras desde 1989 e para que não tenha sido registrada, em 2014, notificação de greve ou paralisação nas demais localidades (ibidem, p. 66).

Embora assuma o diálogo com algumas de suas características complexas de modo complementar e antagônico, em alguns trechos o diálogo encontra apenas o sentido instrumental, como recurso de mera transmissão de informações. Surge em uma compreensão que contraria a afirmação de Wolton (2010). Para o autor, na complexidade do tempo vivido é preciso extrapolar a mera transmissão de informações e nos situarmos no tenso espaço da confiança, do vínculo e das relações. “Informar, expressar-se e transmitir não são mais suficientes para criar uma comunicação” (*ibidem*, p.31).

É este o sentido que encontramos no que foi informado nas páginas 28 e 29 do Relatório de Sustentabilidade da Vale 2014, onde são apresentadas: “as ferramentas de comunicação, consulta e diálogo” (Quadro 8).

Quadro 8 – “Ferramentas de comunicação, consulta e diálogo”

Interlocutor	“Ferramentas de comunicação, consulta e diálogo”
Público em geral	<ol style="list-style-type: none"> 1. Relatório de Sustentabilidade 2. Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 3. Fale Conosco (disponível em www.vale.com) Nossos sites (Global, Brasil, Canadá, Austrália, Indonésia, Japão, China e Nova Caledônia, Omã e Moçambique) 4. Pesquisa de reputação em áreas de atuação e grandes capitais no Brasil 5. Campanhas de comunicação 6. Redes sociais (Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn e Instagram)
Acionistas, debenturistas e investidores	<ol style="list-style-type: none"> 7. Relatórios 20-F, press releases, fatos relevantes, convocação e atas da Assembleia Geral de Acionistas, relatórios financeiros trimestrais (ITR), formulário de referência 8. Webcast e conference calls 9. Visitas às nossas operações 10. Encontros com investidores 11. Correio eletrônico: rio@vale.com 12. Telefone de contato do Departamento de Relações com Investidores: 55-21-3814-4540 Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 13. Área de Investidores em www.vale.com 14. Aplicativo para iPad Vale Investors & Media – App Store 15. Clientes 16. Campanhas 17. Eventos especiais 18. Visitas e encontros em nossas dependências 19. Pesquisas de satisfação 20. Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 21. Fale Conosco (disponível em www.vale.com)
Empregados	<ol style="list-style-type: none"> 22. Informativo eletrônico diário com interatividade 23. Informativo impresso mensal 24. Jornais murais nas operações

	<ul style="list-style-type: none"> 25. Publicações internas 26. Intranet (Global, Brasil, Canadá, Moçambique, Suíça-Áustria e Malásia) 27. Pesquisa global do empregado 28. Eventos especiais, 29. Campanhas internas 30. Ações de comunicação direta 31. Comitês de Comunicação 32. Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 33. Fale Conosco (disponível em www.vale.com) 34. Redes sociais (Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn e Instagram)
Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> 35. Visitas e encontros em nossas dependências 36. Programas de intercâmbio 37. Reuniões estruturadas e <i>workshops</i> colaborativos 38. Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 39. Portal Ariba (portal de avaliação e interface com os fornecedores) 40. <i>Conference calls</i> Telefone e e-mails 41. Área de Fornecedores em www.vale.com
Comunidades	<ul style="list-style-type: none"> 42. Comitês de interlocução – reuniões periódicas entre nossos representantes, comunidades, Poder Público local e demais empresas presentes no território 43. Diagnósticos sociais participativos 44. Diagnósticos socioeconômicos 45. Encontros para consulta prévia 46. Audiências públicas 47. Visitas às unidades 48. Processo de diálogo social 49. Programa Encontro com Lideranças 50. Publicação externa – notícias Alô Ferrovias 51. Canal de atendimento aos usuários dos trens de passageiros da Estrada de Ferro Vitória a Minas (EFVM) e Estrada de Ferro Carajás (EFC) 52. Telefone 0800 285 7000 53. Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 54. Encontros de diálogo social 55. Contatos diretos com equipe de Relações com Comunidade (presenciais e por telefone) 56. Visitas às comunidades 57. Contatos por telefone 58. Contatos por e-mail 59. Contatos diretos com demais áreas 60. Contatos com as equipes da área de Segurança 61. Contatos diretos com maquinistas e/ou demais equipes da ferrovia 62. Fale Conosco (disponível em www.vale.com) Redes sociais (Facebook, Youtube, Twitter, LinkedIn e Instagram)
Poder Público e sociedade civil	<ul style="list-style-type: none"> 63. Participação em associações e entidades 64. Encontros para consulta prévia 65. Entrevistas 66. Ouvidoria (descrito em www.vale.com) 67. Visitas e encontros em nossas dependências 68. Participação em conferências, fóruns e debates

Imprensa	69. Sala de Imprensa (em www.vale.com) 70. Aplicativo para iPad Vale Investors & Media – App Store 71. Telefones e e-mails de contato com assessores (disponíveis na Sala de Imprensa) 72. <i>Webcast</i> 73. Coletivas de imprensa presenciais 74. <i>Conference calls</i> 75. Entrevistas presenciais 76. Visitas às nossas operações 77. Visitas às redações 78. Rodas de conversa 79. <i>Releases</i> e notas 80. Almoços de relacionamento 81. Ouvidoria (descrito em www.vale.com)
-----------------	--

Fonte: Relatório de sustentabilidade Vale 2014 (p.28)

É possível perceber que, desde o título do quadro até a descrição das iniciativas, a organização trata de forma similar seus canais de transmissão de informações e seus processos comunicacionais baseados em interação dialógica, estabelecendo, então três dimensões possíveis para o diálogo: instrumental, dialógica gerenciada e dialógica espontânea.

Estão distribuídas, em situação de igualdade, iniciativas bastante simplificadas e tradicionais que caracterizam a abordagem instrumental da comunicação como os informativos, os murais, as publicações externas, os press releases, os relatórios, junto com as práticas que podem ser compreendidas como processos de interação dialógica, sejam os estrategicamente geridos como as ouvidorias, os encontros e visitas ou os dialógicos espontâneos como as mídias sociais.

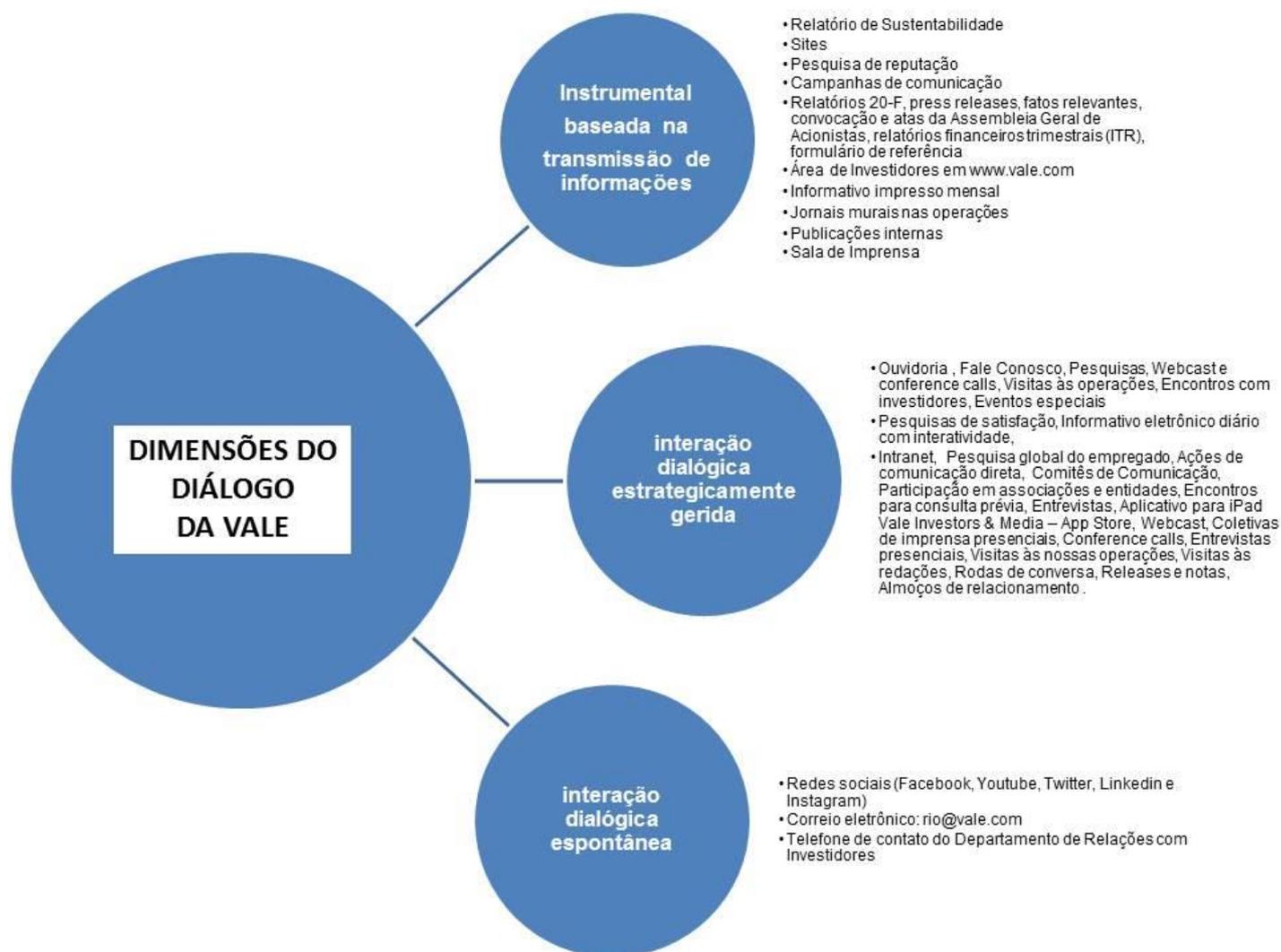
Compreendemos que ao organizar e denominar suas estratégias como “*ferramentas*” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE VALE 2014, p.28), termo fortemente influenciado pelo paradigma industrial de produção e marca da organização cartesiano-newtoniana, a organização privilegia a visão instrumental, embora, de forma antagônica e, ao mesmo tempo complementar, assuma o potencial do diálogo em parte das iniciativas que compõe o que por ela está sendo apresentado como o todo da comunicação, da consulta e do diálogo.

Em um exercício interpretativo, (re) ligamos o que entendemos como estratégias comunicacionais da Vale voltadas para seus diversos interlocutores (Figura 9). Das 81 iniciativas do que denominaram de ferramentas de comunicação, consulta e diálogo, excluimos as repetições e variações para diferentes interlocutores e chegamos a 59 itens que podem ser considerados como estratégias e/ou ações pontuais que envolvem a interlocução com os sujeitos que afetam ou são afetados pela organização.

Em sua grande maioria, tratou-se de iniciativas que foram consideradas como processos comunicacionais baseados em interação dialógica estrategicamente geridas, sendo que apenas o número telefônico e o endereço de e-mail, assim como as mídias sociais foram considerados por nós como estratégias com potencial de gerar interações dialógicas espontâneas.

Ao buscar compreender o que a organização Vale assume como diálogo no contexto de sua comunicação associada à gestão estratégica, foi possível perceber o que nos antecipa Kunsch (2012): “[...] nota-se no cotidiano das organizações em geral, ainda que nas entrelinhas, uma predominância da Comunicação técnica” (*ibidem*, p.271).

Figura 7 – Dimensões do diálogo que emergem do Relatório de Sustentabilidade da Vale 2014.



Fonte: A autora (2016), a partir do Relatório de sustentabilidade Vale 2014.

Apesar da recorrente citação do termo diálogo presente no relatório, que na maioria das vezes está associado com comunicação e com estratégia de gestão, chamou a nossa atenção, a coabitação de perspectivas distintas. Ou seja, pelo Relatório, há aparente convivência entre a compreensão do diálogo como instrumento /ferramenta, ou seja, em uma visão que pode ser associada ao modelo de transmissão da informação, com a perspectiva complexa da comunicação relacional.

A partir dessas evidências que conseguimos identificar em nossa investigação empírica, desenvolvemos o terceiro movimento desta etapa da pesquisa buscando observar e interpretar um dos espaços que aqui foi considerado como um potencial para a interação dialógica espontânea: as redes/mídias sociais. Foi nesse espaço que buscamos compreender como os posicionamentos assumidos pela Vale encontraram sustentação nas práticas de interações entre os sujeitos organizacionais.

4.4 O DIÁLOGO QUE EMERGE EM INTERAÇÕES NAS MÍDIAS SOCIAIS

Diante da nossa escolha de buscar evidências de práticas de diálogo, ou da inexistência delas chegamos aos espaços criados deliberadamente pela organização em mídias específicas e listados como “*Ferramentas de comunicação, consulta e diálogo*” (RELATÓRIO DE SUSTENTABILIDADE DA VALE, 2014, p.p. 28 E 29). Em nosso **terceiro movimento empírico**, ancoramos na ambiência digital, ou seja, nos espaços de mídias sociais citados no portal oficial da organização para contato com os internautas. Analisamos ali as interações ocorridas, atentos à relação entre as interações dialógicas espontâneas e as estrategicamente geridas pela organização.

Figura 8 – Mídias sociais com a presença da organização disponíveis no Portal da Vale.



Fonte: www.vale.com, 2016

Antes de partirmos para a análise julgamos necessário conceituar o que pode ser compreendido como mídia social. Primo (2012) questiona e contesta o sentido do social na expressão mídia social, discussão que não pretendemos desenvolver aqui, mas que consideramos importante citar. Para ele: “não há nada de errado em utilizar-se mídias sociais [...] para representar um certo conjunto de meios digitais. Contudo, é preciso estar alerta e não tomar a referência ao social como uma explicação determinística” (*ibidem*, p.635). A partir de Primo é possível confrontar, por exemplo, o potencial de diálogo/conversação das mídias sociais com as condições efetivas para que elas ocorram.

Recuero (2012) analisa o fenômeno a partir da Teoria da Conversação e admite a dimensão social. A autora aponta as práticas de interação estabelecidas no ciberespaço como novas formas de ser social que impactam na sociedade contemporânea. Trata-se de formas conversacionais públicas e coletivas que a autora denomina como conversações em rede (*Ibidem*, p. 17).

“As conversações que acontecem no Twitter, [...], no Facebook e em outras ferramentas com características semelhantes são muito mais públicas, mais permanentes e rastreáveis do que outras” (RECUERO, 2012, p.17). Interessa-nos destacar o que aponta a autora de que essas características são capazes de delinear redes, trazer informações sobre sentimentos coletivos, tendências, interesses e intenções de grupos de pessoas.

Se conforme Kerbrat-Orecchioni (2006), na interação face a face o discurso é inteiramente coproduzido, nas mídias sociais, a face é substituída pelo texto escrito e pela abertura dos sujeitos ao outro e a disposição para o diálogo. No contexto da nossa pesquisa, consideramos que as trocas conversacionais nas mídias sociais concretizam o conceito de Sennett (2012), de diálogo dialógico, ou seja, aquela troca conversacional que não prevê a síntese ou o consenso, mas que se sustenta no contraditório ou no simples prazer das trocas.

O estudo da interação pode privilegiar o processo da interação em si, e não enfatizar apenas a máquina ou somente os seres humanos (PRIMO, 2007). Dessa

forma, o autor considera que o ideal é valorizar os acontecimentos entre os interagentes e a qualidade da relação que emerge da ação entre eles. Neste contexto o autor classifica a interação mediada pela internet em dois tipos: mútua e reativa.

Na interação mútua a atuação dos interagentes⁶⁰ é dialógica e emergente, ou seja, ela vai sendo definida durante o processo de comunicação. É pela característica da reciprocidade que a interação mútua se diferencia da interação reativa. Nela os participantes reagem a partir de suas percepções e podem confirmar, rejeitar ou modificar a opinião dos demais. Fragoso (2012, p.80) ressalta que: “a interação mediada pela internet produz um novo tipo de experiência espacial, cujas peculiaridades são resultado da convergência de possibilidades técnicas específicas e da flexibilidade com que elas têm sido apropriadas”. A autora alerta, ainda, que na internet várias pessoas falam ao mesmo tempo, produzindo um risco de entropia⁶¹ eminente. “Para ela, o formato muitos-muitos se situa entre a conversação e a divulgação de informações, entre o diálogo e a publicação” (FRAGOSO, 2012).

Em nossas análises das trocas conversacionais nas mídias sociais consideramos a organização com um dos sujeitos em diálogo. A partir disto, esperamos compreender o posicionamento que este sujeito assume e a forma como se coloca nas trocas conversacionais, evidenciando (ou não) a abertura e a disposição para dialogar com os demais sujeitos envolvidos nas trocas. Para tal, escolhemos um recorte de três interações em cada uma das mídias sociais em que a organização se faz presente.

⁶⁰ Conforme Primo (2007, p.149), “receptor, usuário, utilizador e novo espectador são termos infelizes no estudo da interação, pois deixam subentendido que essas figuras estão à mercê de alguém hierarquicamente superior, que é quem pode tomar de fato as decisões”. Por essa razão, o termo interagente é utilizado, subentendendo a ação do internauta no processo interativo mútuo, isto é, aquele que não tem resultados previamente definidos e programados. não-somatividade que esse tipo de interação é diferente de mera soma das ações ou das características individuais de cada interagente (PRIMO, 2007, p.101).

⁶¹ O conceito de Entropia vem dos estudos da Física, a partir do século XIX, relacionados à termodinâmica. Estrada (2009) relembra que para a Física, a entropia se refere ao fenômeno que qualquer processo de ordenação precisa de energia e que nem toda energia disponível será utilizada para criar ordem; parte será rejeitada na forma de calor. Isto significa que todo processo de ordem se dá às custas de uma maior desordem – relacionado ao segundo princípio de termodinâmica, que é simultaneamente um princípio irreversível de degradação de energia, de desordem – e tem como consequência que a desordem (entropia) do universo é sempre crescente. Estrada também cita a apropriação do conceito para a complexidade de Morin, para quem existe uma relação entropia-neguentropia, na qual a segunda não supera a primeira.

Concordamos com Ferrara (2015) de que as interações só podem ser observadas se flagradas diretamente no lugar em que ocorrem e no ambiente comunicativo que as agasalha. Por essa razão, reproduzimos a íntegra das trocas ocorridas. Das quatro mídias sociais citadas pela Vale em seu Portal, analisamos as interações em três espaços: *Fanpage do Facebook, You Tube e LinkedIn*.

O *Facebook*, criado em 2003, por estudantes nos Estados Unidos se converteu em uma das mais importantes mídias sociais com mais de um bilhão de usuários ativos no mundo (NOGUEIRA, 2014). “Seu caráter continua mais livre do que de outros sites, pois ainda permite a produção e divulgação de materiais pessoais e institucionais por qualquer pessoa que se cadastre na rede social” (NOGUEIRA, 2014, p. 44).

Nas interações proporcionadas pelo *Facebook*, conforme Santaella (2014), é possível curtir, comentar, compartilhar. Para a autora, *Curtir* (grifo nosso) serve para o usuário aprovar a informação publicada e para conectar-se com a informação, acompanhando assim os desdobramentos da informação pelo recurso Notificações. Já *Comentar* (grifo nosso) possibilita agregar à informação publicada um comentário, que pode conter textos, *links* e podem remeter a outros sites, textos, imagens, vídeos, em qualquer lugar da internet. Por fim, *Compartilhar* (grifo nosso) permite que o usuário divulgue uma determinada informação, fazendo com que ela se movimente e se espalhe pela plataforma e pela internet em geral.

Figura 9 – Fanpage (Facebook) Vale

Fonte: <https://goo.gl/CS3LML> Acessada em 2 de março de 2016

Com aproximadamente 500 mil interlocutores em sua *Fanpage* – na data da coleta de dados (março de 2016) – na plataforma *Facebook*, a Vale se posiciona como um interlocutor que compartilha as boas notícias da organização (Post 1) em suas postagens, assim como, em uma tentativa de alinhar-se com a linguagem da mídia que utiliza, celebra avanços na interface da plataforma (Post 2) e apresenta informações institucionais relevantes (Post 3). Independente do conteúdo postado / emitido pela Vale, a reação dialógica dos interlocutores é espontânea e pode apontar para outros temas de interesse, assim como repercutir a informação compartilhada.

No Post 1, publicado em 1º de março de 2016, por exemplo, o conteúdo do sujeito organizacional Vale aponta para a celebração dos 50 anos de presença na cidade de Tubarão (SC).

#50anosTubarão– No início dos anos 1960, firmamos os primeiros contratos de fornecimento de minério com siderúrgicas ao redor do mundo. Os cais de Atalaia e Paul, utilizados desde os anos 1940, já não comportavam a nova frota de navios. Surgia um novo desafio: a necessidade de um novo local para a atracação da frota. As pesquisas levaram à fazenda do Sr. Manoel Nunes, localizada na Ponta do Piranhém – ou Ponta de Tubarão. Quatro anos após o início da construção, no dia 1º de abril, nascia o Terminal Marítimo de Tubarão, o maior e mais moderno porto especializado na exportação de minério de ferro do mundo. Quando inaugurado, o porto podia receber navios com capacidade de transporte de até 150 mil toneladas de minério, ainda que os navios da época comportassem no máximo 60 mil toneladas. Atualmente, recebe navios com capacidade de até 400 mil toneladas. #50anosTubarão.

Em um dia, o post recebeu 326 curtidas, 27 compartilhamentos e 23 comentários. Dos 23 comentários feitos ao post pelos interlocutores, descartamos aqueles que apenas indicavam a leitura para outras pessoas, ou apresentavam mensagens indecifráveis ou, ainda com termos agressivos. No dia 2 de março de 2016, as seguintes interações estavam disponíveis:

Interlocutor 1

Em meio a toda essa crise acho que não tem o que comemorar, deixou a Samarco se afundar, mandou todas as contratadas embora. Está contribuindo com o desemprego e a recessão econômica do nosso estado do ES. É uma pena. Feliz Aniversário.

Resposta da Vale

Oi, Alencar. Como temos feito desde o primeiro dia, continuamos apoiando incondicionalmente a Samarco nas ações para minimizar os impactos do ocorrido. Você pode acompanhar os trabalhos realizados através desse mapa de ações: <http://bit.ly/1KUvGBn> Mapa de Ações – Samarco Conheça as cidades e distritos afetados pelo acidente na barragem e parte dos trabalhos realizados pela Samarco nos locais. SAMARCO.COM

Novo comentário do Interlocutor 1

... É muito importante que as pessoas tenham as informações precisas fundamentadas em relatórios técnicos que dão credibilidade a informação... Parabéns!

Nova resposta da Vale

Obrigada, Alencar. Estaremos sempre informando! [Emoticon wink]

Interlocutor 2

Isso aí Vale. Participei das provas aqui em Marabá, quero trabalhar na Vale.

Resposta da Vale

Vale Oi, Jaderson. Inscreva-se em <http://www.vale.com/Oportunidades> para concorrer a uma vaga na Vale. Veja também as vagas abertas. Abraços

Oportunidades no Brasil Quer trabalhar conosco? Conheça as oportunidades de trabalho e de estágio e venha fazer parte da equipe da Vale. VALE.COM

Novo comentário do Interlocutor 2

Já estou inscrito, to só aguardando o contato para fazer uma possível entrevista, me ajuda!!!

Nova resposta da Vale

Oi, Jaderson. Continue acompanhando o site para ficar por dentro da abertura das vagas e do processo seletivo. Abraços

Novo comentário do Interlocutor 2

Ok. Obrigado. Deus abençoe você e a empresa.

É possível perceber que já no primeiro comentário de um interlocutor que reagiu à postagem, o tema do acidente da Samarco está presente, questionando, justamente a possibilidade de celebrar qualquer conquista diante da catástrofe ocorrida. Outro tema colocado por interlocutor que comentou a mensagem emitida foi a solicitação de um emprego ou a manifestação do desejo de integrar os quadros da organização. Assim, compreendemos o que nos foi antecipado nos estudos da Pragmática: falante e ouvinte se intercalam em seus papéis e ambos têm o controle do jogo comunicativo.

Em ambos os assuntos, houve resposta da Vale. No primeiro, o acidente da Samarco, a organização apresentou resposta rápida, embora sugerindo o acesso a um site especial, caso o interlocutor desejasse informações detalhadas. O Interlocutor responsável pelo primeiro comentário apresentou uma nova resposta e agradeceu a atenção e informações, ao que contou com uma nova mensagem da Vale.

A interação analisada remete às contribuições que apresentamos anteriormente por meio da Teoria dos Atos de Fala. Ela contribui para como a perspectiva de que o mundo é construído por meio dos atos conversacionais que dependem de uma convenção que surge na regularidade do espaço / tempo / contexto por meio de acordos tácitos. O que significa que podem sempre surgir novas performances em uma sociedade na qual novos sentidos são criados pelas atividades humanas. No caso, o evento da Samarco é o entorno performativo das

práticas linguísticas e, aqui, responsável pela criação do tempo e do espaço ([OLIVEIRA, 2013], RAJAGOLAPAN, 2010)).

Também o pedido de emprego contou com resposta indicando caminhos para o processo de recrutamento. A orientação oferecida já era de conhecimento do interlocutor, que teve uma nova resposta da organização e, posteriormente, agradeceu. Chamou-nos atenção o desfecho desta interação, quando o interlocutor deixa claro que há dois sujeitos em diálogo com ele: o profissional responsável pela atualização das mídias sociais da organização e a própria organização (*Ok. Obrigado. Deus abençoe você e a empresa*).

O Post 2 é de 26 de fevereiro de 2016. Neste, o sujeito organizacional Vale se propõe a fazer um comentário para celebrar, com os demais Interlocutores, as melhorias na plataforma *Facebook*. No dia da postagem, a plataforma havia recebido novos recursos, proporcionando aos usuários que escolhessem diferentes reações, além do curtir as publicações.

Valeu, Facebook! Agora ficou ainda mais fácil demonstrar nosso amor por trens. (Post alusivo ao incremento no próprio Facebook que passou a adotar o uso de emoticons para expressar sentimento em relação ao conteúdo postado).

Cinco dias após o post, registramos que o conteúdo havia recebido 2,2 mil curtidas, 99 compartilhamentos e 59 comentários. Após uma seleção das interações, destacamos aqui as que permaneciam publicadas.

Interlocutor 1

Meu nome é Djalma tenho 19 anos sou formado na área da mineração, moro em Minas Gerais. Não sei se vocês irão ver minha publicação, mas precisamos muito de uma reforma tecnológica, econômica e idealista nas áreas da metalurgia, siderúrgica e minerais por exemplo: Porque não transformam esse material de rejeitos todo em componentes que possam ser acrescentados na massa de concreto para dar melhor liga e serem usados na construção civil ja que os materiais de rejeito apresentam bastante dureza após está sem umidade. Isso é uma ideia para ajudar estabilizar nossa economia e talvez a segurança das pessoas com construções e não está tanto degradando a natureza como vimos o Rio doce acabar praticamente. Peço que lembrem disso fazendo favor e se possível. DEUS abençoe.

Resposta da Vale

***Vale** Oi, Djalminha. A Vale preza pelo diálogo constante com as comunidades onde atua. Buscamos construir uma relação de confiança e respeito mútuo. Por isso, a sua contribuição*

é fundamental. Todas as sugestões são registradas e analisadas e, dependendo do caso, poderão ser implementadas pela empresa. Abraços

Novo comentário do Interlocutor 1

Ok Vale obrigado

Comentário de outro Interlocutor no mesmo post

Onde ficar esse lugar tão lindo ...

Resposta da Vale

Oi, Wemerson. O Trecho em questão faz parte do trajeto da EFVM e fica entre os estados de Minas Gerais e Espírito Santo. Lindo demais, né?

Resposta do outro Interlocutor no mesmo post

Vale muito lindo mesmo... Fico feliz por responde meu comentário ...

Comentário de terceiro Interlocutor no mesmo post

Eu tive a felicidade de fazer esse trajeto vitória-BH há dois anos atrás. Fiquei sabendo que estão com novas composições. Não vejo a hora de fazer essa viagem novamente agora sentido Vitória ... foi e é minha única viagem de trem até então

Resposta da Vale

Oi, Antonio. Esperamos por você! [Emoticon wink]

Resposta do terceiro Interlocutor

Confesso que é um sonho poder trabalhar em trem de passageiros da Vale... muito obrigado!!!

Nova resposta da Vale para o terceiro Interlocutor

Oi, Antonio. Já fez sua inscrição no site <http://www.vale.com/Oportunidades>? Lá também estão as vagas disponíveis. Abraços

Comentário de quarto Interlocutor no mesmo post

Trabalhei toda minha vida na vale era encarregado do trem socorro de tubarão ES a Aymores MG este trecho não é entre ES e Minas não, é com certeza lá para cima

Sem resposta da Vale

Comentários do quinto Interlocutor no mesmo post

Vale como faço para deixar um curriculum com a Vale?

Para onde devo enviar o CV?

Respostas da Vale (duas respostas para o mesmo Interlocutor)

Oi, Wesley. Já conhece o site <http://www.vale.com/Oportunidades>? Acesse e faça seu cadastro para concorrer a vagas na Vale. Lá também estão as vagas abertas. Boa sorte. Oportunidades no Brasil

VALE.COM

Oi, Wesley. Inscreva-se em <http://www.vale.com/Oportunidades> para concorrer a uma vaga na Vale. As vagas abertas também estão no site. [Emoticon smile]. Oportunidades no Brasil
VALE.COM

No primeiro comentário aqui selecionado, o interlocutor faz sugestão de melhorias aos processos de produção da empresa, assim como cita os estragos provocados pelo acidente da Samarco no Rio Doce. A Vale responde e se dirige ao interlocutor (que ao se identificar, afirma ter 19 anos) por um apelido, colocando seu nome no diminutivo. Na resposta reafirma a opção pelo diálogo e agradece as sugestões. Relembramos aqui o que foi afirmado por Marcondes Filho (2008), que além das palavras emitidas, circulam sensações, emoções, desejos, interesses, curiosidades, percepções, estados de espírito, intuições, humores, uma indescritível sensação de “coisa comum” (MARCONDES FILHO, 2008, p.p.25-26), de ligação.

Recordamos, também, o aporte oferecido por Lemos e Lévy, 2010, ao afirmarem que os espaços de interação nas redes com base na internet estabelecem uma aproximação com o outro pelo nó da linguagem. Os autores definem como característica do ciberespaço, a alteridade radical no qual as noções de erro e de razão, de verdadeiro e falso são frequentemente de pouca utilidade nas conversações, uma vez que elas podem ocorrer entre interlocutores que não jogam o mesmo jogo ou não compartilham os mesmos mundos. “Se admitimos que o diálogo deve conseguir vincular dois jogos de linguagem, dois universos de sentidos diferentes, ele deve então situar além do verdadeiro e do falso” (*ibidem*, p. 235), como neste caso em que a Vale acolhe a sugestão de um internauta que se diz com 19 anos e sugere ajustes nos processos operacionais da organização.

Outros interlocutores fazem referência a paisagem retratada na fotografia que ilustra o texto. Há discussão sobre o local exato da paisagem e outros que manifestam, como na postagem anterior, o desejo de trabalhar na Vale. Um único interlocutor fica sem receber resposta ao afirmar, com aparente convicção, que o local da foto informado no texto estava equivocado. Em um determinado momento da conversação a Vale oferece duas respostas para o mesmo interlocutor. Apesar de uma pequena variação no texto, a informação é idêntica.

No terceiro post, do dia 25 de fevereiro de 2016, a Vale compartilhou seu relatório financeiro do quarto trimestre de 2015. Tratou-se de um vídeo no qual um dos gestores da empresa comenta os resultados obtidos.

Foi divulgado, hoje, o Relatório Financeiro do quarto trimestre de 2015. Luciano Siani Pires, nosso Diretor-Executivo de Finanças e Relações com Investidores, comenta (vídeo).

Além do tema já presente nas postagens anteriores sobre o acidente da Samarco, surge uma nova polêmica nos comentários dos interlocutores (neste caso, supõe-se que sejam profissionais que atuem nos quadros da Vale) que é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Falando em nome dos empregados, o Interlocutor 1 questiona se a contribuição dos trabalhadores para os resultados será recompensada. A Vale responde com uma explicação sobre os critérios de distribuição dos lucros e avisa que não haverá PLR. Também sugere ao empregado que recorra ao setor de Recursos Humanos (RH) sempre que tiver dúvidas.

Interlocutor 1

Teremos ou não teremos a nossa PLR de 2015, pois os funcionários fizeram a parte deles conseguimos redução de custos e fizemos mais com menos! O que a empresa esta pensando a este respeito?

Resposta da Vale ao Interlocutor 1

Vale Oi, Wanderson. A PLR é um pagamento adicional concedido aos empregados como prêmio atribuído em consequência de resultados positivos e extraordinários alcançados pela empresa. A PLR, para cada trabalhador, é definida com base nos lucros gerados e com base no desempenho do trabalhador durante o ano. Como a empresa não alcançou os resultados mínimos financeiros requeridos para acionar o seu pagamento, não haverá PLR referente ao ano de 2015. O nosso RH está sempre disponível para esclarecer quaisquer dúvidas dos nossos empregados referente à esse tema. Abraços.

Interlocutor 2

Parabéns Vale! Uma grande e humana empresa! Torcemos por dias melhores!

Resposta da Vale ao Interlocutor 2

Vale Emoticon heart obrigada pelo apoio, Fê.

Interlocutor 3

Discurso ridículo, preocupação com lucro e seus acionistas, e com as vitimas de Mariana e trabalhadores? A imagem de vocês é péssima

Resposta da Vale ao Interlocutor 3

Vale Oi, Igor. Continuamos apoiando incondicionalmente a Samarco nas ações para minimizar os impactos do ocorrido, como temos feito desde o primeiro dia. Você pode acompanhar os trabalhos realizados através desse mapa de ações:<http://bit.ly/1KUvGBn>. Abraços.

Mapa de Ações - Samarco Conheça as cidades e distritos afetados pelo acidente na barragem e parte dos trabalhos... SAMARCO.COM.

Interlocutor 4

É FÁCIL FAZER DINHEIRO DEGRADANDO O MEIO AMBIENTE POR COMPLETO NÃO ACHA? TOMA BANHO EM CAMBURI, ILHA DO BOI? DUVIDO...

Resposta da Vale ao Interlocutor 4

Vale Oi, Wanner. Atuamos e investimos continuamente em nossos sistemas de controle ambiental e cumprimos rigorosamente a legislação ambiental vigente. Reiteramos o nosso compromisso com as comunidades das regiões onde atuamos, com o meio ambiente e com as nossas operações. Para mais informações acesse: <http://bit.ly/1CT4YTc>. Abraços.

Gestão Ambiental do Complexo de Tubarão
VALE.COM.

Gadamer (2002), na fundamentação teórica, nos auxiliou na busca de compreender melhor as interações analisadas. Para ele, no diálogo, o horizonte de questionamento se dá a partir de uma abertura ao outro que inclui pôr-se na sua posição frente ao horizonte, sem que para isso se precise chegar a um entendimento com o dialogante. Não se trata de conceber o diálogo como estabelecimentos de entendimentos em nível de consensos, mas de se chegar a compreensões sem que para isso se precise de convencimentos. Trata-se de uma concepção de diálogo que resguarda as diferenças. O que une os dialogantes não é o entendimento a que possam chegar, mas o horizonte comum (CARBONARA, 2013, p. 105).

Também é possível perceber a ausência de entendimento quando o tema permaneceu sendo o rompimento da barragem da Samarco, que continuou presente como mostrou a mensagem do Interlocutor 3 que, em tom agressivo, confrontou a preocupação com os lucros e as vidas perdidas no acidente de Mariana (MG). A Vale respondeu com um texto institucional, já visto em outras respostas nas postagens anteriores, sendo que sempre se dirige ao interlocutor pelo nome e faz pequenos ajustes no texto. Em todos há compartilhamento de um *link* do Portal da Vale que apresentou explicações mais detalhadas sobre as ações de recuperação dos prejuízos causados pelo acidente.

Percebemos aqui uma limitação no processo de interação comunicacional da Vale, uma vez que é possível constatar que o texto institucional é genérico em usado em diferentes respostas. Como afirma Machado (2014, p. 82): “O sujeito falante somente se define e somente se comunica quando se dirige a outro sujeito; este outro pode não aparecer [...] no ato de linguagem, mas sempre estará inserido nos projetos de fala do sujeito falante” (MACHADO, 2014, p.82). O uso de mensagens padronizadas na interlocução pode comprometer e, até mesmo,

interromper o diálogo, uma vez que o interlocutor percebe que o conteúdo foi produzido para um receptor genérico e não para o enunciado por ele apresentado.

Outra plataforma de mídia social utilizada pela Vale é o *You Tube*⁶² (Figura 13), espaço no qual as informações são distribuídas por meio de vídeos e a interlocução é opcional, ou seja, a organização tem a possibilidade de desativar comentários, mantendo a participação dos sujeitos restrita aos sinais de positivo (gostei) e negativo (Não Gostei). No caso da Vale os comentários permanecem ativos e, tal qual na *Fan page*, são respondidos e geram diálogo entre a organização e seus interlocutores. Na data da coleta de dados, a Vale possuía aproximadamente cinco mil pessoas inscritas na página.

Fundado por Chad Hurley, Steve Chen e Jawed Karim, o site *You-Tube* foi lançado oficialmente em junho de 2005. Conforme Burgess (2009), a inovação original era de ordem tecnológica, ou seja, o *YouTube* era um entre os vários serviços concorrentes que tentavam eliminar as barreiras técnicas para maior compartilhamento de vídeos na internet. “Disponibilizava uma interface bastante simples e integrada, dentro da qual o usuário podia fazer o upload, publicar e assistir vídeos em streaming sem necessidade de altos níveis de conhecimento técnico [...]” (BURGESS, 2009, p. 17). *YouTube* é uma plataforma e um agregador de conteúdo, embora não seja uma produtora do conteúdo em si e foi se transformando nos últimos anos com o intensivo uso corporativo.

⁶² Os vídeos foram coletados no dia 15 de fevereiro de 2016. O critério para escolha dos vídeos se baseou no volume de reações (Gostei, Não gostei). Como o volume de publicações de vídeos é menor que as postagens em outras mídias, definiu-se como tempo de coleta o período de dois anos, ou seja, foram escolhidos entre os vídeos publicados em 2014, 2015 e 2016, aqueles que mais interações apresentavam.

Figura 10 – Página *You tube* Vale

The image shows the YouTube channel page for Vale. At the top, there is a banner with the Vale logo on the left and a video of a worker in a hard hat on the right. Below the banner, the channel name 'Vale' is displayed, along with a 'Inscrito' button and a subscriber count of 4,837. The main content area features a video titled 'Desempenho financeiro da Vale no 4T15' with a thumbnail of a man in a suit. Below this, there is a 'Sustentabilidade' section with a description and five video thumbnails: 'Campanha de sustentabilidade 2012', 'Operador Sustentável - Indonésia de Vale', 'CeBio - Flora e fauna do quadrilátero ferrífero de Vale', 'Catalisador do Desenvolvimento Local - Nova Caledônia de Vale', and 'Catalisador do Desenvolvimento Local - Moçambique de Vale'. On the right side, there are 'Featured Channels' including ValeGlobal and 'Canais relacionados' including DumbWays2Die, Petrobras, Luis Eduardo Gemi..., Annoying Orange, and bowlingballout.

Fonte: <https://goo.gl/gmbHD> Acessada em 2 de março de 2016

Dos três vídeos que escolhemos para analisar as reações dos interlocutores e o diálogo estabelecido, o Vídeo 1, postado em outubro de 2015, antes portanto da ocorrência do acidente da Samarco, contabilizava, em 15 de fevereiro de 2016, mais de 900 visualizações e 128 *não gostei* contra 9 *gostei*.

Para a Vale, ética é assunto sério. Conheça nosso Código de Ética e Conduta e nossa Ouvidoria. Para mais informações, acesse: www.vale.com/Ouvidoria

Com o conteúdo sobre Código de Ética e Conduta, recebeu comentários com tom de cobrança e acusação. O primeiro deles, em tom supostamente irônico questiona se o que ocorreu com a Samarco reflete o Código de Ética da Vale. Da mesma forma, outros três interlocutores questionam o acidente e a gestão de suas consequências. Nas quatro respostas houve o cuidado de preservar as diferentes abordagens propostas pelos interlocutores, evitando a repetição de argumentos institucionais a partir de variações de texto.

Já o segundo vídeo analisado trazia a reprodução de uma entrevista coletiva sobre o caso Samarco, mais especificamente sobre as ações de recuperação do Rio Doce, ocorrida 22 dias após o evento, não apresentou interações significativas.

Coletiva de imprensa sobre fundo para recuperar o Rio Doce – Realizada no Rio de Janeiro, com a participação do diretor-presidente Murilo Ferreira; dos diretores-executivos Luciano Siani, de Finanças e Relações com Investidores, Peter Poppinga, de Ferrosos, e Vania Somavilla, de RH, Saúde e Segurança, Sustentabilidade e Energia; do consultor-geral Clóvis Torres; e do gerente-executivo de Planejamento de Ferrosos Lucio Cavalli.

Apesar das 1.344 visualizações em quatro meses, foram registrados apenas 18 *gostei* e 5 *não gostei*, com uma só participação de interlocutor, que elogiou os esclarecimentos prestados e ficou sem resposta da Vale.

Interlocutor 1

Excelente! Muito esclarecedor!!!

Sem resposta da Vale

O terceiro vídeo foi publicado aproximadamente dois meses antes do acidente no qual a Vale compartilhava uma boa notícia: um novo trem de passageiros da na estrada de ferro Carajás, o número de visualizações registradas em aproximadamente cinco meses foi de 2.667, com 36 *gostei* e nenhum *não gostei*.

*Novo Trem de Passageiros da Estrada de Ferro Carajás
Da Vale para você com muito orgulho.
Além de uma nova infraestrutura, um novo serviço à comunidade.*

As interações dos interlocutores expressas nos comentários foram elogiosas e todas tiveram respostas da Vale.

Interlocutor 1

Vale esse é do Maranhão??

Resposta da Vale para Interlocutor 1

Isso mesmo, Beatriz. ;)

Interlocutor 2

Parabéns Vale, tive a oportunidade de viajar na EFVM e foi muito bom, se bem que minha opinião é questionável já que sou aficionado por ferrovias. Seria ótimo se a malha paulista fosse administrada por vcs, especialmente as de bitola larga e esses trens voltassem a circular por aqui, nem que fosse só em época de alta temporada quando as estradas ficam

um caos. Só uma correção, algumas vezes no vídeo vcs chamam os carros de passageiros de "vagão". Mas o vídeo é ótimo e os trens melhores ainda.

Resposta da Vale para Interlocutor 2

Oi, Marcos. Obrigada ;)

Interlocutor 3

Muito orgulhoso aqui dessa empresa 100% Brasileira.

Interlocutor 4

A Vale como sempre esta sempre inovando, parabéns a essa companhia, Vale faz parte da minha vida assim como de milhões brasileiros que tem orgulho de participa da historia dessa empresa!

Resposta da Vale para Interlocutor 4

Obrigado, Júnior! Ficamos muito felizes com seu apoio. =D

Interlocutor 5

Parabéns vale pelo cuidado com o povo maranhense....E pela transparência com que trabalham...muito bom!

Resposta da Vale para Interlocutor 5

Oi, Marcos. Obrigada :)

Interlocutor 6

Meu sonho é poder fazer parte dessa empresa o que eu devo fazer?

Resposta da Vale para Interlocutor 6

Olá, Rosivaldo. Já conhece o site <http://www.vale.com/Oportunidades?> Acesse e faça seu cadastro para concorrer a vagas na Vale. Lá também estão as vagas abertas. Boa sorte.

Os diálogos estabelecidos em uma plataforma de baixo potencial para interações como o *You Tube* revelam uma pré-disposição para as interações por parte dos interlocutores envolvidos com a Vale. O cuidado do sujeito-organização em colocar-se em diálogo a cada uma das interações, independente do teor da mesma, pode ser um dos efeitos motivadores de novos comentários.

A Vale também marca presença em outra mídia social, esta voltada para o mundo do trabalho, o *LinkedIn*. O espaço da organização contava, em março de 2016, com mais de 400 mil seguidores, recebendo atualizações constantes por parte da Vale, assim como apresentando interações expressivas dos interlocutores da organização. As três atualizações escolhidas para esta análise foram publicadas posteriormente ao acidente da Samarco e apenas uma delas, a atualização 3 trata diretamente do tema.

A mídia social *LinkedIn* tem como propósito proporcionar que profissionais e/ou empresas se conectem umas às outras a partir de interesses profissionais comuns (WANDSCHEER e CORRÊA, 2014). Fundada em 2002 e aberta aos internautas em 2003, é considerada a maior rede social destinada para assuntos profissionais do mundo, e serve como complemento para quem anseia entrar no mercado de trabalho, pois é permitida a divulgação de vagas de emprego, bem como postagem de currículos. Possui cerca de 65 milhões de usuários no mundo.

Pelo *LinkedIn* é possível criar grupos (comunidades) de acordo com perfis profissionais específicos e, conforme Wandscheer e Correa (2014), pode-se postar dúvidas relacionadas ao desempenho da profissão. Por meio do *LinkedIn*, é possível às pessoas gerenciarem sua carreira, pois quando é desenvolvido um perfil profissional, é estabelecido um recurso confiável à experiências e capacidades profissionais, maior do que as que estão na Internet de modo geral (WANDSCHEER e CORRÊA, 2014).

Figura 11 – Página LinkedIn Vale

Vale
Mineração e metais
+ de 10.001 funcionários

414.144 seguidores Seguindo

Página inicial

TRANSPARENCIA
Seu futuro é construído quando caminhamos juntos.
Saiba como fazer parte da equipe da Vale.

Com operações, escritórios, explorações e joint ventures espalhados pelos cinco continentes, a Vale é a segunda maior mineradora do mundo. Com sede no Brasil e atuação em cerca de 30 países, a empresa emprega aproximadamente 200 mil pessoas, entre profissionais próprios e terceirizados.

Visualizar mais

Atualizações recentes

Vale As praias não são a única beleza de Omã. Lá também está o nosso Porto de Sohar.

Gostei (535) • Comentar (14) • Compartilhar • Há 1 dia

Como você está conectado

1 conexão de primeiro grau
1.114 conexões de segundo grau
30.571 funcionários no LinkedIn

Visualizar tudo

Carreiras

Tem interesse na Vale?
1 vaga anunciada

Visualizar vaga

Anúncios que podem ser de seu interesse

Segurança pra Sua Empresa
Fique Protegido com o AntiDDoS Equinix. Detecção Proativa de ataques DDoS.

Surveillance Software
IP Recording Software. No Training Required, Scalability, and Local Support

Agência Sys
Sistema de gestão para empresas criativas - experimente grátis por 7 dias!

As pessoas também viram

Fonte: <https://goo.gl/5UUhGQ> Acessada em 2 de março de 2016

A atualização 1 traz imagens do Porto de Sohar, operação da Vale em Omã. Em um dia de postagem, 535 interlocutores manifestaram ter gostado da informação e 14 colocaram-se em situação de diálogo com a organização.

As praias não são a única beleza de Omã. Lá também está o nosso Porto de Sohar.

Desses, destacamos alguns que representam a diversidade dos comentários: alguns elogios, buscas por postos de trabalho na organização e críticas aos possíveis danos ambientais causados por diferentes operações da organização. As

respostas da Vale foram apresentadas de forma coletiva por conjunto de interesse dos interlocutores, dentro das possibilidades interativas oferecidas pela plataforma.

Interlocutor 1

Com certeza!!!!

Interlocutor 2

Quero trabalhar lá!

Interlocutor 3

Bela imagem. Mas gostaria que Linhares-ES também tivesse sua linda praia de volta...

Interlocutor 4

Como faz para trabalhar aí? Kkkk Aqui no Brasil está muito difícil.

Interlocutor 5

Gostaria de atuar e Omã, como proceder?

Interlocutor 6

Alfyma esta em território Brasileiro e gostaria de fazer parte deste Mega empresa.

Interlocutor 7

E as praias de Vila Velha e da Serra? Tem beleza ainda?

Novo comentário Interlocutor 7

E as praias de Vitória, Vila Velha e da Serra? Tem beleza ainda?

<http://photography.nationalgeographic.com/photography/photo-of-the-day/vila-velha-sunset/>

Interlocutor 9

Tinham que ter pelo menos vergonha nem isso tem caras de pau.

Resposta da Vale aos Interlocutores 1, 4 e 6

No site <http://www.vale.com/Oportunidades> você fica sabendo das vagas abertas. Faça seu cadastro hoje mesmo. Boa sorte!

Resposta da Vale aos Interlocutores 7 e 8

A poeira sedimentável chamada de pó preto, é na verdade uma mistura de poeiras de diversas fontes. Estamos equipados com modernas tecnologias de controle ambiental. Destacando a aplicação de polímeros e supressores de pó que evitam a emissão de poeira das pilhas de minério e pelotas; uso de novas calhas nos carregadores de navio que direcionam o carregamento de produtos; fechamento das áreas onde há transferências de uma correia transportadora para outra; e a operação de 25 precipitadores eletrostáticos, que têm eficiência de 99% no controle das emissões nas chaminés. O Complexo de Tubarão conta com o Centro de Controle Ambiental que faz monitoramento.

Já a atualização 2 apresenta o relatório de resultados financeiros do quarto trimestre de 2015. Em quatro dias foram 244 manifestações de *gostei* de interlocutores da Vale e 15 comentários.

Acesse o link e confira o Relatório Financeiro do quarto trimestre de 2015, divulgado hoje. <http://bit.ly/20WYnQa>

As interações que aqui analisamos apresentam comentários gerais e discutem lucros e prejuízos. Um deles (Interlocutor 7) é elogioso e o Interlocutor 8 apresenta esclarecimentos a pontos de discussão entre outros interlocutores, esclarecendo pontos técnicos do documento. Há entre os comentários questionamentos sobre os efeitos do acidente da Samarco e sobre a recuperação do Rio Doce. Outro tema de questionamento (Interlocutor 10) é a Participação nos Lucros e Resultados (PLR). Em ambos os temas, a Vale apresenta respostas. No segundo caso, a pergunta é feita em tom grosseiro e ríspido: “[...] engoliram? Cadê” e conta com uma resposta polida por parte da Vale, buscando esclarecer.

Interlocutor 1

Resultado fantástico! !

Interlocutor 2

41Bi de prejuízo não é tão bom assim...

Interlocutor 3

Na realidade teve lucro de R\$ 27,3 Bilhões.

Interlocutor 4

E a Samarco?

Interlocutor 5

E o Rio Doce?

Interlocutor 6

Sempre é bom uma empresa desse porte informar seu poder de rentabilidade e lucratividade. Mais transparente ainda seria informar os investimentos a longo prazo, os empréstimos levantados para tanto e, para nossa sociedade, as dívidas fiscais junto às...

Interlocutor 7

PARABÉNS!!! A todos os colaboradores da Vale, apesar da adversidade do mercado, a empresa seguiu com austeridade no controle de custos e uma boa gestão de investimentos para um melhor desempenho do caixa.

Interlocutor 8

Aos comentários anteriores, leiam mais atentamente o resultado e a diferença entre EBITDA e lucro líquido. O 4T15 bem como o acumulado do ano, houve prejuízo bilionário. Não há o que comemorar: <http://www.valor.com.br/empresas/4453606/prejuizo-da-...>

Resposta da Vale ao Interlocutor 4

Oi, Caio Henrique. Continuamos apoiando incondicionalmente a Samarco nas ações para minimizar os impactos do ocorrido desde o primeiro dia. Entre as ações de recuperação do Rio Doce que iremos executar, juntamente com a Samarco, estão a recomposição...mais

Interlocutor 9

Apesar do prejuízo provocado pelo baixo preço do minério e variação cambial, batemos recorde de produção, cortamos custos de forma consistente, priorizamos e valorizamos cada real investido, nosso maior e promissor projeto está prestes a entrar em...mais

Interlocutor 10

E a PLR que engoliram? Cadê?

Resposta da Vale ao Interlocutor 10

Oi, Michel. A PLR é um pagamento adicional concedido aos empregados como prêmio atribuído em consequência de resultados positivos e extraordinários alcançados pela empresa. A PLR, para cada trabalhador, é definida com base nos lucros gerados e com base no desempenho do trabalhador durante o ano. Como a empresa não alcançou os resultados mínimos financeiros requeridos para acionar o seu pagamento, não haverá PLR referente ao ano de 2015. O nosso RH está sempre disponível para esclarecer quaisquer dúvidas dos nossos empregados referente à esse tema. Abraços.

Uma das atualizações com maior número de comentários de todas as postagens da Vale no LinkedIn, a atualização 3 apresentou, em três meses, o registro de 684 Gostei e 138 comentários, dos quais destacamos alguns para análise.

Acesse <https://lnkd.in/dnJJmCJ> e saiba sobre o apoio da Vale à Samarco desde o primeiro dia do acidente.

Por se tratar diretamente do acidente da Samarco, as reações dos interlocutores e o conteúdo de suas interações se deram de forma enfática sendo que em alguns momentos ocorreu o estabelecimento de diálogo entre os interlocutores, como no caso das manifestações dos Interlocutores 23 e 34 que discutiram o fato da lama ser tóxica ou não. Alguns interlocutores acusaram a Vale de omissão e outros a defenderam.

As manifestações da organização foram coletivas, ou seja, várias respostas apresentadas pela Vale respondiam, ao mesmo tempo, a mais de um interlocutor. Uma delas, porém, a dúvida de uma pessoa sobre a composição acionária da Samarco e a relação com a Vale e com a mineradora australiana BHP, foi respondida diretamente ao interlocutor que apresentou o questionamento.

Interlocutor 1⁶³

Cada um faz sua parte somando ajuda a população afetada pelo desastre.

Interlocutor 2

⁶³ Embora seja bastante longa, optamos aqui por reproduzir as trocas relativas a atualização 3 na íntegra para preservar o que Ferrara (2015) define como o ambiente comunicativo que agasalha as interações.

Esse é o espírito dos envolvidos no acidente diretamente, e também dos que estão distantes. Estamos aqui em Parauapebas, Pará, solidários com as pessoas que perderam quase tudo, e com aquelas que estão se desdobrando no auxílio aos desabrigados. Que Deus continue iluminando o caminho de todos.

Interlocutor 3

É o esperado de um dos principais acionistas da Samarco.

Interlocutor 4

Foi e é um desastre ambiental! Espero que a Samarco/Vale arque com as indenizações aos atingidos e amenize os danos ao meio ambiente. É o mínimo! Precisamos repensar o modelo de desenvolvimento!

Interlocutor 5

É corresponsável pelo desastre. Devem arcar com as despesas e com o ônus.

Interlocutor 6

O que que Samarco fez até agora não foi o mínimo perto do que deverá fazer! Foi negligência! Um descaso que gerou um dano incalculável. Acabou com cidades, rios, posso até citar o Rio Doce (origem do nome da Vale) além de destruir milhares de vidas (história, sonhos). Se fosse em um país sério, EUA, Inglaterra, Alemanha, está hora ambos presidentes (Vale e Samarco) estariam no mínimo "detidos" para averiguação ...

Interlocutor 7

Espero que a investigação chegue realmente nas causas básicas e que além das indenizações pertinentes seja tomada ações para que este tipo de tragédia não venha se repetir. Temos que seguir exemplos como de algumas cidades de países desenvolvidos que tem barragens próximas, além de um plano de inspeção que é seguido na íntegra, tem também um Procedimento de Emergência muito bem elaborado e simulado com a população para treina-los em caso de necessidade de evacuação. E aqui, será que são adotadas as mesmas medidas? Desconheço.

Interlocutor 8

Antes do desastre era a melhor empresa da região. A mineração em Mariana corresponde a 80% da arrecadação. Como os empregados e as famílias estão nesse momento?

Interlocutor 9

Parabéns a Samarco pelo empenho. Tenho acompanhado de perto.

Interlocutor 10

Devem mesmo arcar com as responsabilidades.

Interlocutor 11

O legado ambiental que vcs deixaram não tem...

Interlocutor 12

Bom dia. Com todo respeito à empresa, seus diretores e profissionais. Seria bem melhor termos presenciado a ação de um plano de emergência bem executado. Acidentes são acidentes, se é que foi acidente! Para isso serve o plano de prevenção. Onde estavam os profissionais da empresa? Não é o caso de, somente, arcar com as despesas, multas e indenizações; é o fato de percebermos que as "perdas" e danos serão irreparáveis. Lamentável!

Resposta da Vale a todos os Interlocutores

Oi, pessoal. No momento, não é possível confirmar as causas do ocorrido. A barragem foi fiscalizada em julho de 2015 e encontrava-se em condições de segurança. Nossa maior preocupação agora é apoiar as autoridades de todas as formas possíveis e dar o suporte necessário às vítimas. Juntamente com Defesa Civil, Corpo de Bombeiros, Polícia Militar e outras instituições competentes, foram tomadas todas as ações previstas no Plano de Ação Emergencial de Barragens – validado pelos órgãos competentes, em função do rompimento das barragens de Fundão e Santarém, localizadas no distrito de Bento Rodrigues, em Mariana (MG).

Interlocutor 13

Olá Sou técnico em edificações. Lamento pelo ocorrido. Tenho experiência em projetos, levantamento de materiais, acompanhamento de obras e medição. Se houver planos de reconstrução em Mariana, estou em busca de contratação. Tanto para execução própria da Vale como para medição e acompanhamento de empresas terceirizadas. Meus sentimentos aos moradores de Mariana.

Interlocutor 14

Mas e agora q a lama esta até em Valadares como farão, o que farão, recorrer de multas e fácil, quero saber da prática... pois o rio doce jamais será o mesmo...

Interlocutor 15

Apoio quem precisa é a POPULAÇÃO da localidade e região, e não a Samarco.

Interlocutor 16

Concordo com você Mara e digo mais , A VALE APOIA A SAMARCO , vai apoiar mesmo né , "A Vale, como acionista da Samarco" claro que vai apoiar ... apoiam inclusive , a negligencia , pra não dizer mais ... Nenhum dinheiro agora resolve. Nenhuma ação agora vai trazer todas as vidas perdidas de volta. Nenhum dinheiro vai devolver a natureza como ela era... LAMENTÁVEL... BRASIL...SIL...SIL...SIL...SIL...SIL...

Interlocutor 17

Parabéns a Família Samarco pelo trabalho de suporte, busca, limpeza e recuperação.

Interlocutor 18

Conclusões precipitadas não trará respostas. No momento. O que Vale é solidariedade de todos, não cruze os braços faça, ajude de alguma forma.

Interlocutor 19

Quem precisa de apoio são os atingidos pelo desastre e as pessoas que são abastecidas pelas águas do rio que está passando a lama e não a empresa que é propriedade da Vale. Um desastre tão grande como esse deveria ter ajuda do exército, cadê o governo federal para apoiar a população afetada?

Interlocutor 20

Quem precisa de apoio são as famílias, os profissionais do serviço de emergência e resgate... acabaram de destruir todo o ecossistema. Lamentável esta declaração.

Interlocutor 21

Vale faça valer a sua competência!!!

Interlocutor 22

As consequências desse impacto ambiental serão de forma gradual, a dinâmica do escoamento inicial tem um impacto visual mais contundente, vem depois a sedimentação de rejeitos desconhecidos que poderão ser constituídos por metais pesados, contaminando

grande extensão dos mananciais, onde sabemos que a contaminação chega a atingir riscos eminentes a saúde de forma acumulativa favorecendo o câncer e alteração no sistema nervoso central do ser humano. Realmente foi uma falta de responsabilidade, falta de manutenção, falta de acompanhamento, e incompetência do projeto de armazenamento de rejeitos.

Nova resposta da Vale a todos os Interlocutores

Pessoal, mais uma vez, como acionistas da Samarco, consideramos importante ressaltar nossa solidariedade, preocupação e, sobretudo, esclarecer todas as ações que estamos realizando com o intuito de prestar apoio incondicional as pessoas atingidas e garantir a recuperação do meio ambiente afetado. Já temos os resultados de análises solicitadas pela Samarco à SGS Geosol Laboratórios. A conclusão do diagnóstico é que o rejeito proveniente da barragem do Fundão não oferece perigo para as pessoas. As amostras foram coletadas nos locais mais próximos ao acidente.

Nova resposta da Vale a todos os Interlocutores

Inclusive, a água do Rio Doce já está sendo tratada para reabastecer algumas cidades, por meio do TANFLOC SG, um produto que permite a neutralização das cargas de impurezas na água. Mas, mesmo com a retomada gradativa do abastecimento em algumas localidades, as medidas emergenciais realizadas pela Samarco não serão interrompidas. A empresa continua apoiando a população e encaminhando água potável para 17 pontos localizados entre Minas Gerais e Espírito Santo, por meio de caminhões-pipa e pontos de entrega de água mineral. Além disso, Cerca de 40 especialistas, entre biólogos e veterinários, atuam diariamente no resgate da fauna aquática em toda extensão do Rio Doce (ES).

Nova resposta da Vale a todos os Interlocutores

O trabalho inclui a captura de peixes e crustáceos, identificação das espécies e armazenamento do banco genético antes da passagem da pluma de turbidez. A Samarco está seguindo a recomendação de instituições competentes e organizações ambientais...

Interlocutor 23

Se estão fazendo, não está sendo suficiente, afinal a LAMA TOXICA CHEGOU AO MAR!!! A Samarco diz que não é toxica, MAS É EVIDENTE QUE EXISTE METAL NA ÁGUA!!! Foi reportagem do CQC esferas de metal na lama, inclusive mostrou todos os moradores das regiões atingidas se empilhando em igrejas e escolas enquanto a SAMARCO diz pagar HOTEL!!! Tudo mentira, é muito mentira, pra que tanta ganância??? Meus Deus, quanta impunidade, NINGUÉM FOI PRESO ATÉ AGORA PARA TAMANHO CRIME AMBIENTAL!!!

Interlocutor 24

Não importa se é tóxica ou não. Matou seres humanos, matou milhares de peixes, desequilibrou o ecossistema, deixou milhares de pessoas sem água, destruiu a principal renda de várias famílias e impactará na renda per capita dos municípios afetados. A SAMARCO deveria ser expulsa do Brasil após envergonhar nossa legislação ambiental que mostrou ser mais uma vez uma "mãe" para quem tem dinheiro. Vá matar um Tatu para comer para ver se não toma 5 anos de cadeia.

Interlocutor 25

Até pode ser as culpadas, mas o maior destruidor do meio ambiente é nós mesmos, queimando, jogando lixo nas ruas, jogando remédios vencidos, óleo velho dentro dos ralos ou no lixo. O óleo no meio ambiente é tão tóxico e agressivo quanto a lama...

Interlocutor 26

Estra empresa sempre respeitou o meio ambiente. Acidentes acontecem e muitas das vezes não podemos prevenir. Eu garanto que se a Vale/SAMARCO optasse em pagar pelos danos causados ou investir em obras sociais e desenvolvimentos sustentáveis, ela...

Interlocutor 27

Eu não concordo com a frase "acidentes acontecem" ela nos leva a este tipo de situação. Agora já foi tem que resolver porem o acidente deve ser amplamente investigado para que nunca mais aconteça. Essa barragem não rompeu por um terremoto ou furacão...

Interlocutor 28

Acidentes acontecem por incompetência de alguém, salvo os de causas naturais (não foi o caso desde episódio triste).

Interlocutor 29

Trabalhei na área da Vale e da Samarco e tenho certeza q elas não vão medir esforços pra se não resolver a situação pelo menos minimizar o problema, Agora sei q e irreparável o mal causado tanto nas famílias como no meio ambiente, o que não pode e ficarmos atacando a Samarco e a vale e nos esquecermos q foi depositado 1 bilhão na conta de um governo corrupto q sabe lá o q vai ser feito com esse dinheiro. Sou sim defensor da Samarco pois ela gera tanto emprego indiretamente e diretamente. Mas só vemos as coisas ruim q acontecem. Tem que pagar sim, mas se paga onde está o dinheiro quem está prestando conta disso?????? Será q esse impitima da Dilma não é uma jogada pra q esse dinheiro fique parado???? E essa empresa q vai fiscalizar o recurso dado pela Samarco???? são perguntas q devem ser questionadas e outra esses advogados q tão incentivando moradores entra com processo contra a Samarco ??? Fora cambada de sangue suga na desgraça de outros querem um pedaço do bolo isso e Brasil sem ordem e sem progresso. Abraços

Interlocutor 30

Aqui no Brasil o descaso é muito grande, é enorme a irresponsabilidade. Houve negligência, declarou a Feam que chegou a recomendar a necessidade de se fazer reparos na estrutura da barragem de Fundão...

Interlocutor 31

Tem que apoiar a população que perdeu tudo e até agora não sabe como vai ser o seu futuro... E o presidente da Samarco? Por que não se manifesta? Responda as perguntas que todo mundo quer saber... Brasil, PAÍS DA IMPUNIDADE!

Interlocutor 32

Só uma observação: ACIDENTE? Anram!... Q mane acidente

Interlocutor 33

Estou com uma dúvida acerca deste anúncio: a VALE apoia a SAMARCO, mas a SAMARCO é majoritariamente parte da VALE. Creio o problema todo seja de responsabilidade da VALE e também da outra grande mineradora australiana BHP BILLINTON, como detentoras únicas deste empreendimento. A SAMARCO é apenas um nome.

Resposta da Vale a todos que estão na interlocução

Pessoal, nossos canais sociais possuem o objetivo de levar informação de forma ágil e transparente. A Samarco não está medindo esforços para mitigar esses impactos. Nós estamos dando total apoio à empresa. Para obter mais informações, acessem: <http://bit.ly/1MnVbWR>

Resposta da Vale ao Interlocutor 23

Oi, Fernando. A Samarco é uma empresa independente, tem a sua governança própria e as decisões da empresa ocorrem no Conselho de Administração. Somos acionistas da Samarco juntamente com a BHP (cada uma com um percentual de 50%) e estamos unindo esforços nas ações de apoio aos afetados pelo acidente.

Novo comentário do Interlocutor 23

VALE... Obrigado pela cortesia da resposta. Esclarecido.

A longa troca entre os interlocutores que se fazem presentes no diálogo analisado nos remete à contribuição de Freire (2005), anteriormente apresentada. Ao tratar da ação dos homens sobre o mundo para transformá-lo, Freire (2005) afirma que o ser humano se faz livre ao expressar-se, expressando o mundo. Para ele, a palavra, mais que instrumento, é a origem da comunicação, é essencialmente, diálogo.

Partindo do princípio de que o diálogo é um movimento constitutivo da consciência e do reconhecimento do outro, supõem engajar-se num diálogo permanente caracterizado por um relacionamento horizontal. Na atualização analisada, não há evidências hierárquicas, mas sim um diálogo aparentemente horizontal entre sujeitos organizacionais.

Ao concluirmos nosso terceiro movimento no espaço empírico, a análise das interações nas mídias sociais, julgamos ter identificado nas interações analisadas, os cinco princípios da teoria do diálogo (JAKUBINSKIJ 1923, *apud* IVANOVA, 2011).

As manifestações dos interlocutores se apresentam como mútuas e recíprocas – com raras exceções, nas quais a organização deixou de responder ou responder de forma coletiva para mais de um interlocutor; com bastante frequência, a resposta de cada enunciado gerou réplicas no interior do discurso, seja por parte do sujeito-organização ou de outros sujeitos envolvidos na interação; é notória a sensação do caráter não acabado de cada enunciado; percebemos espontaneidade na apresentação dos enunciados (inclusive com erros de construção gramatical) e, por fim, as experiências dos interlocutores motivam a apresentação de réplicas (como no caso do ex-maquinista de trem que questiona a identificação do local de uma imagem).

4.5 TECITURA DE TRÊS DIMENSÕES: INSTRUMENTAL, ESTRATEGICAMENTE GERIDA E DIALOGADA

A partir da análise do Relatório de Sustentabilidade da Vale 2014 e dos espaços de mídia social da organização nas plataformas: *Facebook*, *You Tube* e *LinkedIn*, foi possível gerar inferências sobre a relação/contradição entre os princípios que a Vale afirma em relação ao diálogo e as suas práticas na ambiência digital. As trocas conversacionais que marcam os diálogos virtuais foram analisadas no sentido de evidenciar possíveis contradições entre a concepção e as práticas do diálogo. Nosso **quarto movimento** da investigação empírica teve a intenção de promover a tecitura de todos os achados e apontar as relações e/ou questionamentos que emergem de nossa análise.

Identificamos, nas mídias sociais, a presença do sujeito organizacional Vale nas conversações estabelecidas. As interações da Vale são, em sua maioria, dirigidas a outro sujeito que, quase sempre, é tratado pelo nome. Há o agradecimento aos elogios e resposta às críticas, em um tom bastante direto, porém, com incidência de replicação de respostas idênticas, mesmo quando os questionamentos tinham ênfases distintas. Neste ponto nos questionamos do porquê a Vale não prolonga as trocas conversacionais interagindo, no máximo, até a tréplica. Sob a nossa percepção, compreendemos que com essa prática, a organização está limitando, em parte o potencial dialógico do diálogo estabelecido.

As interações do sujeito-organizacional Vale se restringem à dimensão estrategicamente gerida, o que se evidencia no reuso de textos institucionais com pequenas variações, na interrupção do diálogo ao redirecionar o interlocutor para sites institucionais e na limitação da dimensão dialógica com a restrição a uma ou duas réplicas e tréplicas em cada interação. Não fica clara qual a intenção da Vale ao tentar aparentar uma interação espontânea, se dirigindo ao interlocutor por meio de apelidos e usando recursos visuais como os *emoticons*. Mesmo na aparente informalidade, prevalece a informação institucional e a interação controlada.

Também foi possível observar a relação recursiva entre a interação estrategicamente gerida pelo sujeito organizacional e a interação dialógica espontânea dos demais interlocutores. Ao propor conteúdos/enunciados nas mídias sociais, mais do que privilegiar a dimensão técnica e instrumental do processo comunicacional, a partir da emissão de mensagens, o sujeito organizacional Vale, a partir de estratégias comunicacionais, dava início a um diálogo no qual acabavam por prevalecer as interações dialógicas espontâneas. Neste caso, Ferrara (2015) nos ajuda a compreender que o antigo contrato discursivo dominado pelo enunciador não desaparece, mas é superado pela “circular alteridade” (*ibidem*, p. 78).

Como nos asseguram os autores que priorizamos no percurso teórico sobre o diálogo, é preciso abrir-se para o outro (BUBER, 2009) para que a conversação genuína possa existir, deixando emergir novos conteúdos que possam vir a ser comuns aos participantes (BOHM, 2005). Portanto, a emissão unilateral de informações constitui um monólogo, ou seja, uma fala artificial (IVANOVA, 2011 e 2012). Os sentidos e significados se constituem no não-dito, no implícito, no contexto (GADAMER, 2012). Mais do que ler pequenos textos em diálogo, ao analisar as interações nas mídias sociais observamos os recursos proporcionados pela plataforma em análise, os tempos das réplicas e tréplicas, os silêncios, a ironia, a agressividade, o uso de imagens e ícones visuais, como constituintes das trocas entre o sujeito-organização e os demais sujeitos interlocutores.

É possível perceber que a Vale assume como prática cotidiana o interagir com seus interlocutores. Desde o agradecimento ao elogio ou a alguma sugestão, até as repetidas respostas sobre o acidente da Samarco, há interação em diferentes temas. Além de interagir com os internautas que se manifestam em suas páginas, a organização também acompanha as trocas entre os demais interlocutores, embora, novamente presente não esteja aberta para seguir ao sabor das interações, apresentando apenas duas interações por comentários e encerrando o diálogo. Há, aparentemente, uma contradição, uma vez que a Vale assume no Relatório de Sustentabilidade a centralidade do diálogo, mas em suas práticas, toma a iniciativa de encerrar as interações

Para Wander e da Silva (2015, p.96): “[...] vemos organizações despreparadas, que, por vezes, consideram as mídias sociais como um canal publicitário ou promocional – de emissão, em síntese – ignorando o potencial de possibilitar trocas, diálogos, interações mútuas”. No caso da Vale, são poucas as trocas entre os interlocutores em diálogo, sem a presença do sujeito-organização.

Na maioria dos casos, as mensagens são direcionadas para a organização que é, inclusive, personificada, no momento que os interlocutores se dirigem a ela como uma pessoa: “*Obrigada, Vale*”; “*Vale, obrigada pela cortesia da resposta. Agradecido!*”; “*Ok, obrigada. Deus abençoe você a empresa*”. Situações como esta podem revelar a proximidade e o estabelecimento de um diálogo entre iguais (WOLTON, 2006). Embora esse posicionamento prevaleça, há casos, especialmente na plataforma *You Tube*, em que os interlocutores ficam diante do silêncio da organização.

Ao partirmos para uma análise articulada entre o que a organização assume em seu Relatório de Sustentabilidade e o que recortamos e analisamos nas mídias sociais, visualizamos contradições (Quadro 9). No Relatório de Sustentabilidade, há o predomínio da dimensão instrumental/informacional da comunicação que não produz interação e diálogo, mas sim um monólogo. Já na ambiência digital, percebemos a interação dialógica estrategicamente gerida. Ou seja, o sujeito-organização faz parte das trocas, interage, porém, ainda tenta manter o controle sobre o diálogo, definindo o número de réplicas e tréplicas, dissimulando a repetição de textos por meio de recursos de redação e direcionando os internautas para plataformas informativas como o site de esclarecimento sobre o acidente da Samarco. Não encontramos incidência de interações dialógicas espontâneas.

Quadro 9 – Os (des) encontros sobre diálogo no espaço das práticas

Organização	Diálogo segundo Relatório de sustentabilidade	Práticas evidenciadas pela análise do diálogo nas mídias sociais
VALE	Diálogo como conversa e aproximação.	Presença constante da organização como um dos interlocutores do diálogo estabelecido a partir de informações emitidas pela Vale. Humanização das interações, porém com trocas limitadas, no sentido de réplicas e tréplicas, em um ritmo estabelecido pela organização. Repetição de textos institucionais para diferentes interlocutores com diferentes demandas.
	Diálogo como instrumento de transmissão.	
	Diálogo como estratégia de relacionamento.	
	Diálogo como debate de ideias	
	Diálogo como instrumento de gestão.	

Fonte: a Autora (2016)

Concluimos a análise da tecitura entre a concepção de diálogo apresentada no Relatório de Sustentabilidade Vale 2014 e as manifestações práticas do diálogo na ambiência digital nas mídias sociais da organização, compreendendo que em ambos os espaços há uma imposição da alteridade que modifica o comunicar. No primeiro, de forma indireta e citado a partir da interpretação do sujeito-organização e no segundo pela presença, embora controlada e limitada, deste sujeito nas interações.

Considerando como Ferrara (2015) que o que importa não é o que se emite/informa, mas a relação comunicante, há uma retroação entre o “isolamento e a simetria dos processos de emissão” (*ibidem*, p.78) – no caso o Relatório – e o novo cenário de interação “complexo e assimétrico” proporcionado pelas mídias sociais. As concepções assumidas no relatório são parcialmente praticadas em outro espaço/ambiência, produzindo resultados que, poderiam, retroalimentar as futuras interações estrategicamente gerenciadas pelo sujeito organizacional Vale. Compreendemos, entretanto, que há espaço para ampliar as interações espontâneas.

Resgatando nossos achados da etapa da fundamentação teórica, compreendemos, na etapa empírica, que, embora haja um esforço do sujeito-organização para triangular a gestão e a comunicação estratégica com o diálogo –

Em nosso novo mapa percebemos a organização como um vetor de relacionamento, portanto, como mais um dos sujeitos em interlocução com todos aqueles que com ela se relacionam. Visualizamos que esse relacionamento, e até mesmo vínculo, se estabelece e fortalece a partir das interações que podem ser espontâneas ou estrategicamente geridas, mas em ambos os casos, marcadas pela dialógica. É, pois, esse conjunto de interações que, ao produzir sentido acaba por configurar a comunicação no contexto das organizações. A característica central dessa comunicação ancorada no diálogo dialógico é nosso novo ponto de inquietações. É a partir desse novo mapa que (re) tecemos nosso percurso e achados da pesquisa para, então, desafiar pesquisadores e profissionais a construir novos mapas.

5 (RE) TECENDO AS DIMENSÕES DO DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES: CONSIDERAÇÕES PROVISÓRIAS PARA FUTUROS MAPAS

Há demasiados fios intrincando-se em meu discurso? Qual deles devo puxar para ter em mãos a conclusão?

(Ítalo Calvino, Cidades Invisíveis)

Todo esforço de pesquisa tem a finalidade de proporcionar novas narrativas de conhecimentos organizadas a partir de elementos descobertos no percurso ou de releituras provenientes de diferentes ângulos de análise. Podem, ainda, ser resultados da percepção sobre aspectos que não haviam sido registrados em outras oportunidades. Pesquisamos para compreender e compreendemos para contar como interpretamos as paisagens/conhecimentos visitadas.

Na cartografia da construção de conhecimento que empreendemos, começamos pelo mapa intrigante de nossas inquietações, repleto de partes vagas e instigantes. Em cada uma das etapas (partes) que empreendemos nesta trajetória de pesquisa incrementamos nosso mapa. O objetivo foi transformá-lo de um *mapa de inquietações* em um *mapa de compreensões*, mesmo que temporárias e inconclusas. As descobertas de cada uma das etapas, embora antecipem o todo e o contenham, serão apresentadas para, posteriormente, serem religadas.

No percurso inicial, na etapa da fundamentação teórica, buscamos compreender o mundo, as organizações e os sujeitos a partir da noção de espaço. Por concordarmos com Tuan (2013) que o espaço é promessa, ou seja, é concreto, mas não nos é inteiramente familiar, saímos das percepções indiferenciadas em busca de conhecer melhor para dotar de valor nossas intuições a ponto de transformá-las em compreensões.

Foi no entrecruzado espaço do mundo em profunda transformação (GIDDENS, 2007) que refletimos sobre a vida das organizações, o vínculo e a relação dos sujeitos organizacionais em contextos como o da gestão, da estratégia e

da comunicação. A ordem e a desordem que hoje caminham juntas em um mundo sem fronteira também caracteriza, hologramaticamente, o ambiente das organizações que se deparam com a crise dos fundamentos cartesianos-newtonianos, colocando-se diante de um ambiente complexo marcado pela imprevisibilidade em nível micro e macro (SILVA e RABELO, 2003).

Dialogicamente, compreendemos que há convivência entre o novo ambiente, que marca a emergência das organizações quânticas, e as relações ainda estabelecidas na lógica funcionalista (WHEATLEY, 2006), na qual os sujeitos permanecem sendo vistos como recursos (CHANLAT, 2010; GAULEJAC, 2011), imersos em espaços organizacionais onde o vínculo, cartada fundamental na luta social contra a indiferenciação (ENRIQUEZ, 1999), significa laços enfraquecidos e as relações entre sujeitos se fragilizam.

Pouco a pouco, as organizações assumem a configuração de espaços complexos. A metáfora da máquina que prevalecia na concepção cartesiana-newtoniana, ancorada nas relações de causa e efeito com padrões rígidos, começa a dar lugar à imprevisibilidade de uma dança contínua de energia, com espaço para a incerteza e para a ordem-desordem.

Já os sujeitos que dão sentido às organizações começam a ser vistos, não apenas como recursos, isolados em departamentos e em relações de curto prazo. Em uma nova lógica, passam a ser percebidos como seres integrais. A partir das interações, eles apresentam maior potencial de estabelecer a cooperação e de sustentar as relações a partir de vínculos como o do reconhecimento.

Em uma análise mais abrangente, envolvendo todos os sujeitos, e não apenas aqueles em relação laboral com a organização, é possível compreender que vivemos a transformação da ordem, da uniformidade e da previsibilidade nas relações, marcadas pela fragmentação e unidimensionalidade, para os relacionamentos baseados na alteridade, nos quais as interações mútuas instituem a realidade e recriam os contextos.

O estabelecimento de vínculo entre a organização – sendo ela também um dos sujeitos dessa relação – e seus interlocutores ou entre os interlocutores que se aproximam tendo a organização como o vetor de suas interações assume lugar central. Entre os tipos de vínculos possíveis, destacamos a proposição de Zimmerman (2000), que apresenta o vínculo do reconhecimento, sendo ele configurado em três faces complementares: o reconhecimento do outro como um ser autônomo, com ideias, valores e condutas diferentes das suas; o reconhecimento aos outros, que desenvolve a capacidade de consideração e gratidão e o reconhecimento pelos outros, fundamental para a autoestima.

A concepção quântica/complexa das organizações construída sobre a lógica relacional baseada no vínculo, produz e/ou produzirá efeitos sobre os processos organizacionais, tanto em nível de produção de conhecimento como de práticas. A gestão, a estratégia e, por fim, a comunicação, passam a ser compreendidas a partir de novos parâmetros.

Destacamos o que Wheatley (2006) aponta como ponto de superação: a racionalidade do universo mecanicista neutralizou a qualidade sensível dos espaços e relacionamentos organizacionais, que foram moldados em programas de atividades. Com o enfraquecimento da crença de que há uma realidade fora da organização, a qual podemos abarcar e controlar, surge a percepção de que para viver no mundo quântico as organizações precisam mudar os procedimentos de gestão.

Na esteira da mudança de percepção sobre a gestão, uma de suas dimensões e, talvez, a mais valorizada pela literatura das ciências administrativas, a da administração estratégica, passa a ser compreendida como uma forma possível de enfrentar as incertezas da ação (MORIN, 1999). A estratégia passa a ser concebida não mais como prescrição exata do êxito, mas como direção estratégica que se aceita semicoerente e se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada (BROWN e EISENHARDT, 2004).

A partir de Pérez (2012) passamos a compreender que uma nova teoria da estratégia contempla o novo sujeito: o ser humano relacional. As situações sociais

assumem, então, uma perspectiva dialogante. Também como o autor, passamos a reconhecer a organização como um grande sujeito estratégico da sociedade contemporânea.

Quando os processos relacionais assumem centralidade na gestão e na gestão estratégica, a comunicação aqui compreendida conforme Sousa (2006), como a matriz das atividades humanas, passa a ser vista, não mais como um processo estático e linear, mas como um processo dinâmico e complexo, no qual os sujeitos são, simultaneamente, emissores e receptores em interação contínua. Mais especificamente, é na comunicação que acontece no contexto das organizações, que as novas perspectivas passam a incluir o relacional, o outro do vínculo e da relação, no processo comunicacional.

Para que a comunicação aconteça, embora se saiba que no horizonte das relações é permanente a presença do risco da incomunicação (WOLTON, 2010), justamente porque parte-se da questão central que é o outro, que assume o lugar de interlocutor. Consolidamos, assim, a compreensão de que qualquer iniciativa que se pretenda de natureza comunicacional, porém, não envolva diretamente o outro como sujeito, não passa de transmissão de informação.

Complementamos, com o pensamento de Massoni (2008), que para um mundo linear como concebido no paradigma clássico da produção do conhecimento, havia, continuidade, princípio, meio e fim, além de uma pretensa clareza de quem era o emissor e qual o lugar de cada integrante do processo comunicacional. Hoje, no mundo fluído não há um narrador central, nem emissores tão claramente definidos como fontes, nem conteúdos tão unívocos, mas apenas transformações permanentes nas quais todos são atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

As descobertas proporcionadas pela primeira etapa da expedição teórica reforçam nosso afastamento do que Pinto (2013) denomina como os modelos sistêmicos convencionais da comunicação organizacional e nos aproximamos das perspectivas relacionais, do paradigma dialógico da comunicação no contexto das

organizações. Assumimos que os processos comunicativos se tornam dependentes de interpretações muitas vezes conflitantes, pois a organização passa a ser vista como uma rede dinâmica de sentidos em constante produção (PINTO, 2013).

É na esteira das transformações tecnológicas que as novas concepções de comunicação e de comunicação no contexto das organizações se configuram. Compreendemos, como Castells (2009), que o poder na atualidade está relacionado à conexão ou desligamento das redes. Os espaços de emissor e receptor, por exemplo, se diluem na fluidez dos processos relacionais. Ele afirma que o poder na sociedade em rede é o poder da comunicação (CASTELLS, 2009, p. 85). E, por isso, a disputa pelo poder relaciona-se à batalha para a construção de significado – e acrescentamos: de sentidos – na mente das pessoas.

Os indivíduos criam significado interagindo com seu ambiente e se conectando com as redes sociais, que são: “[...] espaços de autonomia, muito além do controle de governos e empresas, que, ao longo da história, haviam monopolizado os canais de comunicação como alicerces de seu poder” (CASTELLS, 2013, p. 10).

A partir de compreensões que apontam dimensões distintas para a comunicação no contexto das organizações, como a de Baldissera (2009), que apresenta a organização comunicada, a comunicante e a falada e de Oliveira e Paula (2008) que tratam da comunicação planejada e da comunicação espontânea, investimos em apresentar nossa leitura dessas novas possibilidades.

Construímos proposições que buscam dialogar com proposições contemporâneas de autores que, embora se situem no contexto do paradigma dialógico relacional, ainda denominam situações restritamente informativas como comunicacionais. Ao produzir conteúdos institucionais e emití-los para seus interlocutores, o sujeito-organização não está envolvido em um processo comunicacional, não está comunicando, mas sim, transmitindo uma informação / informando ou seja, deixando uma mensagem à disposição de um interlocutor imaginado.

Sob nossa perspectiva do percurso de reflexão que construímos, passamos a compreender a comunicação como o resultado da interação entre os sujeitos, que assumem a condição de interlocutores. Os processos comunicacionais podem ser baseados na interação dialógica espontânea e/ou na interação estrategicamente gerida por um dos sujeitos: a organização. Aspecto fundamental da nossa proposição é que ambas são interdependentes e complementares e estão em relação recursiva.

É nesse contexto que ganha relevo a perspectiva da comunicação estratégica, considerada por Pérez (2012) como complexa, fluída e significativa. Em nosso entendimento, além de responder aos paradigmas emergentes, a abordagem é capaz de articular na ação, as duas dimensões acima propostas.

Pérez (2008) defende que a comunicação estratégica não é só falar e divulgar, mas também, **escutar e dialogar** (grifo nosso), buscar mais articulação que persuasão, mais conectividade que difusão, compartilhar e harmonizar percepções e valores mais que impor valores. Além disso, o autor sugere que a comunicação seja lugar de encontro e geração de significado e de sentido compartilhado. Ou seja, uma visão que pode compatibilizar os processos comunicacionais baseados na interação dialógica espontânea e àqueles baseados na interação estrategicamente gerida.

A partir de Pérez (2008), procuramos descobrir qual o espaço do diálogo – do ouvir e do dialogar –, que o autor aponta como base da comunicação estratégica. Concentramos, então, o foco dos esforços de pesquisa em um tipo específico de interação: aquela que tem como objetivo o diálogo. Para isso, na continuidade da fundamentação teórica, mobilizamos diversos autores de diferentes áreas do conhecimento na busca dos elementos necessários para aprofundar a compreensão do diálogo. Foi interpretando contribuições da linguística, da filosofia, da sociologia, entre outros campos do saber, que passamos a elaborar novas possibilidades para situar o diálogo na comunicação que acontece no contexto das organizações.

Compreendemos que, uma vez que a organização contemporânea se configura por meio de relacionamentos e é por meio das interações que pode ser

representada pela palavra. Os sujeitos organizacionais (interlocutores), em relação de abertura e reconhecimento do outro, apreendem e constroem as realidades nas trocas imprevisíveis e caóticas, espaço no qual os relacionamentos se fortalecem a partir do diálogo.

O percurso teórico nos permitiu religar os olhares diversos da ciência e estabelecer os elementos centrais do diálogo (Figura 6): atributo do humano, abertura para o outro / alteridade / encontro, espaço de novas interpretações sobre o mundo, processo dialógico e não dialético (Não busca consenso ou convencimento, mas sentido e significado), ação permanente, imprevisível e caótica, fundamento do vínculo e das relações de cooperação, oposto ao monólogo, que é a fala artificial, base para a comunicação, que só existe na reciprocidade do diálogo, constituidor da Intersubjetividade que constitui os sujeitos já que a consciência é organizada a partir do signo exterior, ideológico e social e formador do espaço relacional a partir de interação que o constitui.

Para a síntese que revela a compreensão que alcançamos, consideramos o que que a comunicação baseada no diálogo pode ser entendida como um milagre (COELHO, 2013), pois implica em superar a solidão e transcender a própria experiência, fazendo com que seja possível alcançar a experiência do outro.

O diálogo pode ser compreendido, não como uma busca de consensos, mas como um espaço de construção e negociação. No contexto das organizações, isso pode significar que os sujeitos organizacionais constituirão o espaço efetivo do diálogo quando se abrirem a um processo que resguarde as diferenças e não busque apenas o convencimento. As organizações, com um destes sujeitos interlocutores, estão sujeitas à condição de ouvir erroneamente, mas devem evitar o que Coelho (*idem*) chama de fazer ouvidos de mercador (não ouvir ou fingi não ouvir), pois só quem está ouvindo apenas a si mesmo, possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro.

Acreditamos ter alcançado nosso objetivo de apresentar os elementos centrais do diálogo e coloca-los em relação com a comunicação no contexto

organizacional. A partir dessa relação conseguimos definir o que é, para nós, o diálogo neste espaço. A saber: O diálogo é um processo central para a comunicação, que se estabelece a partir de interações recíprocas – espontâneas ou estrategicamente geridas – no contexto da organização, com abertura para o outro, portanto, baseado na alteridade. Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação e implica na superação da solidão dos monólogos para construir conjuntamente novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica, ou seja, permanente, imprevisível e caótica.

Com a nossa construção sobre diálogo, avançamos no desenho do nosso mapa de compreensões. Em um movimento recursivo em nossa pesquisa buscamos (re) encontrar os temas até aqui problematizados no espaço das práticas da comunicação no contexto organizacional. Primeiro, investigamos a organização informada ou o que denominamos de dimensão instrumental/informacional, nos Relatórios de Sustentabilidade.

O diálogo, citado em 25 trechos do Relatório da Vale, é posto em perspectivas distintas e até conceitualmente antagônicas, apresentado, por exemplo, como uma ferramenta e como um processo. Entre os achados da análise, alguns se destacam. Há evidências da relação direta entre gestão e estratégia e o diálogo. Também é possível inferir que a organização, como um dos sujeitos organizacionais, se atualiza e se constrói discursivamente nas interações com os demais sujeitos organizacionais. Da mesma forma, foi possível apreender a vinculação manifesta entre diálogo e comunicação estratégica.

Ao longo do Relatório, muitas das citações que envolvem o diálogo deixaram clara, em nossa interpretação, o que apontamos como os limites da informação no contexto das organizações, ou seja, de que não basta o desejo de informar algo a alguém para que sejamos compreendidos. Por outro lado, é possível percebermos que o diálogo ainda é compreendido como busca de consenso, ou seja, como forma de chegar a soluções de impasses, contrariando o que é sugerido por Sennett

(2012), que prevê o diálogo dialógico, ou seja, quando não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico e os mal-entendidos, os conflitos são, também, espaços de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e todos os interlocutores a ela relacionados.

A perspectiva de abertura para um diálogo permanente apareceu no Relatório algumas vezes. Também foi possível encontrar incidências da abordagem do diálogo como espaço de interações entre os sujeitos, embora mediadas pela organização.

Embora assumo o diálogo com algumas de suas características complexas de modo complementar e antagônico, em alguns trechos o diálogo encontra apenas o sentido instrumental, como recurso de mera transmissão de informações. Especificamente quando apresentadas: “*as ferramentas de comunicação, consulta e diálogo*”, a conotação da palavra ferramenta remete ao aspecto tecnicista do processo comunicacional. Em uma análise mais próxima, porém, das 59 iniciativas listadas como ferramentas, consideramos que 37 delas têm como foco a geração de diálogo. Isso significa que, embora colocadas em nível de igualdade com iniciativas instrumentais e situadas em um espaço de interações estrategicamente gerenciadas pela organização, 62,7% das situações proporcionadas pela Vale podem, ou não, gerar diálogos.

Como apresentado no capítulo de análise, a interpretação das inferências produzidas pelo Relatório de Sustentabilidade da Vale 2014 evidencia que é possível, sim, para uma organização atribuir lugar central para o diálogo, além de defini-lo como a opção de interagir com os sujeitos organizacionais no contexto da comunicação, nesse caso, indiscutivelmente, estratégica.

Tendo compreendido, logo no início da pesquisa, na etapa da fundamentação teórica, que é preciso admitir a organização como mais um sujeito em interação com os demais sujeitos organizacionais, partimos para observar como esse sujeito dialoga no espaço das mídias sociais. Seguimos explorando os espaços de interação da Vale no *Facebook*, *You Tube* e *LinkedIn*. Foi possível perceber a repercussão, ainda bem presente, do acidente da Samarco, assunto recorrente nas

interações analisadas. O Sujeito-organização estava presente, embora com limitações, nas trocas entre os interlocutores. A organização pareceu não se omitir, embora tenha se restringido no número de interlocuções e apresentou respostas tanto para as acusações relacionadas ao acidente da Samarco como para assuntos gerais de interesses diversos dos interlocutores.

As interações analisadas são sempre iniciadas pelo sujeito-organização. Ao propor conteúdos informativos, celebrativos ou mesmo de prestação de contas, recebe e responde manifestações diversas, sendo que, na maioria das vezes, nada tem a ver com o tema inicialmente proposto. Em muitos casos, a empresa responde aproximando-se e manifestando até mesmo intimidade com o interlocutor ao interpela-lo com apelidos e nomes no diminutivo. Na resposta, quase sempre reafirma a opção pelo diálogo e agradece as sugestões. Quando as interações dos interlocutores expressaram comentários elogiosos também tiveram respostas da Vale.

Analisando os comentários de interlocutores que interpelam a organização, em alguns casos o interlocutor deixa claro que percebe que está interagindo com dois sujeitos em diálogo com ele: o profissional responsável pela atualização das mídias sociais da organização e a própria organização (*Ok. Obrigado. Deus abençoe você e a empresa*).

Poucos interlocutores ficam sem receber respostas (a maioria dos casos acontece no *LinkedIn* e no *You Tube*). Em algumas interações, a Vale também oferece duas respostas para o mesmo interlocutor. Apesar de uma pequena variação no texto, a informação é idêntica.

Também é possível perceber a ausência de entendimento quando o tema permaneceu sendo o rompimento da barragem da Samarco. A Vale respondeu com o texto institucional, já visto em outras respostas nas postagens anteriores, sendo que sempre se dirige ao interlocutor pelo nome e faz pequenos ajustes no texto. Em todos há compartilhamento de um *link* do site institucional da Vale que apresentou informações sobre as ações de recuperação dos prejuízos causados pelo acidente.

Percebemos aqui uma limitação, aparentemente intencional, no processo de interação comunicacional da Vale, uma vez que é possível constatar que o texto institucional é genérico em usado em diferentes respostas, impedindo, assim, a interação espontânea.

Como resultado de nosso terceiro objetivo, é possível afirmar, a partir da organização analisada, que buscar a coerência entre a concepção manifestada quando é informada a intenção da empresa e em suas práticas é absolutamente viável. Inferimos que o diálogo praticado pelo sujeito-organização nos espaços analisados está aquém com o que ele mesmo propõe em seu Relatório de Sustentabilidade (Quadro 9).

Embora tenha sido observada alguma coerência entre Relatório – princípios do diálogo – e prática – na ambiência das mídias sociais –, há uma limitação do potencial do diálogo nas mídias sociais uma vez que a organização se manifestou no máximo duas vezes em cada interação sujeito a sujeito (réplica e tréplica). Ao tratar-se de casos de respostas coletivas foram identificadas três respostas para mesmo tema, porém, esses casos ocorrem em menor frequência. A organização não favorece ou estimula o diálogo dialógico, ou seja, aquele no qual as contradições não são resolvidas, mas que flui de forma ilimitada e a aprendizagem acontece na partilha do contraditório.

5.1 CONTRIBUIÇÕES PARA A INCLUSÃO DO DIÁLOGO NA COMUNICAÇÃO ESTRATÉGICA

Ao nos aproximarmos do final temporário do percurso da pesquisa, apresentamos nossas contribuições para compreender as dimensões do diálogo na abordagem da comunicação estratégica no contexto das organizações. Desde o início da investigação desejávamos analisar as interações, ou seja, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais. Sujeitos imersos em uma mistura fluída de caos e ordem social e cultural, em tempo e espaço de verdadeira transformação, estão, nas organizações, em permanente

relação, seja por meio de processos produtivos, do consumo de produtos, serviços e ideias, seja como cidadãos envolvidos em causas comuns ou, ainda por afinidades de diferentes naturezas.

Compreendermos, primeiramente, que a abordagem da comunicação estratégica, ainda em consolidação no Brasil, é um dos caminhos possíveis para avançarmos e superarmos a perspectiva predominante do paradigma tecnicista de transmissão de informações baseado no modelo matemático da comunicação. A investigação no ambiente empírico nos fez analisar uma organização que apresenta evidências de que começa a projetar o caminho desta superação, uma vez que assume o diálogo como princípio e componente estratégico. Com isso, nos sentimos obrigados a, recursivamente, reencontrar a dimensão teórica e tecer junto novas proposições.

Compreendemos, então, ser possível avançar no que Oliveira e Paula (2006) apontam como características definidoras da Comunicação Estratégica. A partir de nossa tecitura e, especialmente das proposições de Pérez (2012) propomos uma atualização do que aqui denominamos Dimensões da Comunicação Estratégica (Quadro 6). Em nossa proposição apresentamos cinco dimensões definidoras: (1) Tratamento processual integrado das interações estrategicamente geridas e espontâneas dos interlocutores; (2) Transversalidade e estímulo/inclusão do diálogo como processo em todos os relacionamentos dos quais a organização torna-se vetor; (3) Reconhecimento dos interlocutores como sujeitos organizacionais em relação (alteridade); (4) Adoção da direção estratégica (que se caracteriza por ser imprevisível, incontrolada, ineficaz, proativa, contínua e diversificada); (5) Registro e narrativas dos momentos mágicos / encontros / milagres do compartilhamento de sentido e significado nos processos de diálogo dialógico.

Nossa proposição começa pela possibilidade de que a comunicação estratégica religue as duas dimensões que configuram a interação comunicacional no contexto das organizações: a dialógica espontânea e a dialógica estrategicamente gerida. O elemento unificador seria justamente o diálogo, aqui considerado uma das formas de interação. Teríamos, portanto, o atributo estratégico

diretamente associado ao diálogo. Dessa forma, a comunicação no contexto das organizações, quando gerida, se retroalimentaria a partir das interações espontâneas envolvendo seus interlocutores, uma vez que está claro que não há mais relação hierárquica entre eles. Emissores e receptores se confundem e se alternam, em um diálogo permanente.

Seguimos propondo que o diálogo seja considerado um processo, não com finalidade utilitária de buscar consenso, de resolver controvérsias, de solucionar problemas, mas sim, que seja, predominantemente, um diálogo dialógico. Isso quer significar que a comunicação poderá exercer seu potencial de estabelecer vínculos e fortalecer relacionamentos a partir da interação que se complementa, que se contradiz e que flui por tempo indeterminado, aproximando e amalgamando os interlocutores em um exercício permanente de alteridade.

Promovendo encontros e tecituras entre as dimensões que se complementam e sobrepõe em nossa pesquisa – Inquietações iniciais, fundamentação teórica, pesquisa bibliográfica e pesquisa empírica – buscamos responder a pergunta de nosso início de percurso: *Quais as dimensões possíveis para o diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações?*

Passamos a compreender, então, o diálogo como o próprio espaço da transformação da comunicação no contexto das organizações, ou seja, na organização complexa, baseada na lógica relacional, são as experiências vivencias de diálogo que potencialmente podem constituir a comunicação presente em todos os processos e que asseguram a circulação de sentidos e significados entre os sujeitos. Ou, visto de outro modo, a comunicação estratégica no contexto das organizações, como área de pesquisa e de práticas, se configura pelo diálogo que, recursivamente, viabiliza as relações e estabelece vínculos que redefinem o mundo em transformação.

5.2 PARA FUTUROS MAPAS

Uma contribuição é sempre temporária e circunstancial. Ao chegar ao ponto que estabelecemos como o fim provisório deste percurso de pesquisa, estamos conscientes de que muitos outros caminhos poderiam ter sido trilhados. Certamente se na bagagem trouxéssemos outros autores, outras ciências, outros olhares, revelações diferentes poderiam ter sido feita nesta etapa final. Entretanto, consideramos que nosso mapa de inquietações nos fez chegar até aqui, deixando para outros momentos, em outras circunstâncias, as possibilidades infinitas de estudos nesta tão nova ciência que é a da Comunicação e, especificamente, neste campo da comunicação no contexto da organização.

Construímos caminhos que proporcionaram o surgimento de muitas novas perguntas. E elas ficaram espalhadas pelo percurso, assim como alguns achados preciosos não foram percebidos ou que foram perdidos no trajeto. Também sabemos e desejamos que outros pesquisadores se interessem pelo tema e pesquisem mais e melhor o espaço do diálogo nas mais diferentes manifestações comunicacionais no contexto das organizações. Certamente outros sujeitos e em outros momentos poderão buscar novas respostas e formular novas perguntas.

Nosso mapa de compreensões/novas inquietações inicia com a nossa (re) leitura do mundo. Conseguimos perceber a força da transformação que vivemos proporcionada ao transcendermos a lógica cartesiano-newtoniana do viver e do laborar. O ser humano recurso para a ser o sujeito relacional. O contexto complexo, fluído e significativo do mundo tira a centralidade da organização e a faz abrir mão de seu lugar hierárquico para a assumir a condição de apenas mais um sujeito.

Por assumirmos que a realidade não existe e que é construída nas interações, inclusive a partir da exterioridade da consciência que se dá frente ao outro, reconhecemos o poder das relações. Sabemos, então, que são, sujeitos, a partir de suas interações mútuas que instituem a realidade e recriam os contextos. A alteridade assume, então, neste mundo em transformação, um papel central. Já não

há mais ator principal, todos somos atores múltiplos em uma construção conjunta, aberta e permanente de sentidos.

No contexto das organizações passamos a ver a gestão e a estratégia não mais como levantamentos e prescrições; controles e planejamentos, mas sim como dispositivos de interpretação das alteridades. O ambiente, antes engessado e previsível se quebra diante da flexibilidade e da incerteza. Buscamos mais a articulação que a persuasão, a conectividade que a difusão e o compartilhamento que a imposição. A comunicação consolida-se, então, como o lugar de encontro, de geração de significado e de sentido compartilhado.

A palavra, símbolo maior da linguagem, da interação e da comunicação passa a girar no círculo das relações a partir do diálogo, de forma a fazer emergir uma nova ordem. Para fazer nascer o novo, o diálogo passa a desvencilhar-se das amarras das prescrições instrumentais/informativas e assume a sua condição dialógica. Ou seja, configura-se a partir da alteridade e não deseja alcançar a síntese e o consenso. O diálogo dialógico parte do contato, do vínculo, da partilha de universos semânticos, mas também da construção social dos sentidos. É, portanto, um encontro de diferenças.

Nas organizações, compreender a comunicação a partir dessa perspectiva, é torna-la estratégica. Trata-se de permitir que a informação permaneça na condição de recurso, de insumo básico, de *input* e promover a interação dialógica a um lugar de processo central. Colocar o vínculo e o relacionamento como elementos centrais é vencer a energia totalmente negativa que se estabelece nas relações marcadas pela coerção e competição, que costumam desconsiderar os sujeitos e as suas capacidades.

Fazer retroagir as interações dialógicas estrategicamente geridas pelo sujeito-organização e as espontâneas que envolvem os demais sujeitos interlocutores, significa assumir que não há controle e certezas possíveis. No mundo complexo marcado pelo caos-ordem-desordem o diálogo dialógico apresenta-se como uma das possibilidades menos improváveis de que possamos desenvolver um ambiente

saudável e, distribuidamente produtivo e equilibrado, a partir dos seres humanos e de suas subjetividades em interação.

Enfim, em nossas considerações finais temporárias podemos afirmar que ancoramos nossas incertezas em uma ilha de certezas. Acreditamos ter respondido à pergunta que deu origem à longa e exaustiva jornada de investigação teórica e empírica. *Qual o espaço possível para o diálogo na comunicação estratégica no contexto das organizações?*

Partir do mapa das inquietações e chegar ao mapa da compreensão/novas inquietações não foi uma trajetória linear. Pelo contrário. Os mares turbulentos da vida contemporânea, que comprimem o tempo e o transformam em objeto escasso e difícil de gerenciar por muitas vezes nos assustaram e até afastaram dos focos inicialmente estabelecidos. A jovialidade da área na qual pesquisamos, seus direcionamentos difusos e metodologias inconstantes em contraste com a amplitude de possibilidades oferecidas nos mantiveram seduzidos durante todo o percurso. Assim como a contraditória segurança oferecida pelo Paradigma da Complexidade, que atribui sentido às incertezas e imprevisibilidades e as surpresas surgidas no percurso, nos mantiveram de olhos abertos para as possibilidades.

Hoje compreendemos que o diálogo ocupa o espaço da transformação. Processo central nas interações que configuram a comunicação no contexto das organizações, ele estabelece novas possibilidades relacionais que, recursivamente, influenciam a criação de novos espaços para a vida nas organizações. Espaços baseados na alteridade, no vínculo saudável e na cooperação. Na ambiência marcada pelo diálogo dialógico, há negociação permanente entre sujeitos com lógicas e interesses distintos que coabitam, aprendendo e interagindo de forma horizontal e em espaços igualitários.

6 REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, Nicola. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: M. Fontes, 2003.
- AMADO, G.; ENRIQUEZ, E. Psicodinâmica do trabalho e psicossociologia. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 99-109, 2011.
- AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. Tese de doutorado. Porto Alegre: PUCRS, 2015.
- AUTHIER-REVUZ, Jacqueline. **Entre a transparência ea opacidade: um estudio enunciativo do sentido**. Edipucrs, 2004.
- BALDISSERA, Rudimar; MOURÃO, Isaura. Comunicação Organizacional para a sustentabilidade: os Relatórios de Sustentabilidade GRI. In: **Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação** (38.: 2015 set.: Rio de Janeiro, RJ). Anais [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: Intercom, 2015. 2015.
- BALDISSERA, Rudimar. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1, p. 135-164, 2009.
- BALDISSERA, Rudimar. Por uma compreensão da Comunicação organizacional. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. EDIPUCRS, 2008.
- BAKHTIN, Mikhail (VOLOCHINOV). **Marxismo e filosofia da linguagem**. Trad. e org.: Michel Lahud e Yara Frateschi Vieira. São Paulo: Annablume; Hucitec, 2002.
- BAUMAN, Zygmunt. **44 cartas do mundo líquido moderno**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2011.
- _____, Zygmunt. **Modernidade líquida**. trad. Plínio Dentzien. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- _____, Zygmunt. **Globalização: as consequências humanas**. Zahar, 1999.
- BION, W. R. **Estudos psicanalíticos revisados**. Rio de Janeiro: Imago, 1967.
- BISCALCHIN, Ana Carolina Silva; DE ALMEIDA, Marco Antonio. Apropriações sociais da tecnologia: ética e netiqueta no universo da infocomunicação. In **CID: Revista de Ciência da Informação e Documentação**, v. 2, n. 1, p. 193-207, 2011.
- BRAGA, José Luiz. Os estudos de interface como espaço de construção do Campo da Comunicação. **Revista Contracampo**, n. 10/11, p. 219-236, 2004.
- BRAIT, Beth; CAMPOS, Maria Inês Batista. **Da Rússia czarista à web. Bakhtin e o Círculo**. São Paulo: Contexto, p. 15-30, 2009.

BRAIT, Beth. **Tradição, permanência e subversão de conceitos nos estudos da linguagem**. Revista da ANPOLL, v. 1, n. 34, p. 91-121, 2013.

BRENNAND, Edna G. de G.; JÓFILI, Z. Tecendo os fios da sociedade: reforçando os nós da interação Freire-Habermas. Paulo Freire dialogando com Gramsci, Agamben, Habermas e Rousseau. Recife: Edições Bagaço, v. 8, p. 63-78, 2007.

BOHN, David. **Diálogo: comunicação e redes de convivência**. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BORDENAVE Juan Diaz. **Além dos meios e mensagens: introdução à comunicação como processo, tecnologia, sistema e ciência**. 3ª ed. Petrópolis (RJ): Vozes; 1998.

BORELLI, Viviane. É impossível não comunicar: reflexões sobre os fundamentos de uma nova comunicação. Diálogos Possíveis, **Revista da Faculdade Social da Bahia**, Salvador, Ano, v. 4, 2005.

BROWN, SHONA L.; EISENHARDT, KATHLEEN. **Estratégia competitiva no limiar do caos**. Editora Cultrix, 2004.

BUBER, M. **Do diálogo ao dialógico**. São Paulo: Perspectiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação empresarial estratégica: definindo os contornos de um conceito. **Conexão-Comunicação e Cultura**, v. 4, n. 07, 2010.

BURGESS, Jean; GREEN, Joshua. **YouTube e a revolução digital**. São Paulo: Aleph, 2009.

CABRAL, Eugênia Rosa. Institucionalização da questão ambiental e exploração mineral no Pará e Minas Gerais: valorização da natureza e inversão da imagem da mineração?. **Revibec: revista de la Red Iberoamericana de Economía Ecológica**, v. 5, p. 027-45, 2006.

CALVINO, Ítalo. **Cidades Invisíveis**. Tradução Diogo Mainardi. São Paulo: Companhia das Letras, 1990.

CAMARGOS, Marcos Antonio de; DIAS, Alexandre Teixeira. Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: uma síntese teórica. **Caderno de Pesquisas em Administração**, São Paulo, v. 10, n. 1, p. 27-39, 2003.

CARBONARA, Vanderlei. **Educação, ética e diálogo desde Levinas e Gadamer**. 2013. Disponível em: <http://meriva.pucrs.br:8080/dspace/handle/10923/2900>. Acessado em: 10/5/2015.

CARRILLO, Maria Victoria. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. **Comunicação e Sociedade**, v. 26, p. 71, 2014.

CARTER, Chris; CLEGG, Stewart R.; KORNBERGER, Martin. **Um livro bom, pequeno e acessível sobre estratégia**. Bookman Editora, 2015.

CAPRA, Fritjof. **O ponto de mutação**. São Paulo (SP): Cultrix; 1997.

CASTELLS, Manuel. **Comunicación y Poder**. Madrid, AlianzaEditorial, 2009.

_____, Manuel. **Redes de indignação e esperança**. Tradução Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: J. Zahar, 2013.

CASSIRER, ERNST. **Ensaio sobre o Homem: introdução a uma filosofia da cultura humana**. São Paulo: Martins Fontes, 1994.

CASTROGIOVANNI, Antonio Carlos. Turismo, Organização e Reconstrução do Espaço Urbano Contemporâneo. **ROSA DOS VENTOS-Turismo e Hospitalidade**, v. 5, n. 3, 2013.

CERTEAU, Michel de. **A invenção do cotidiano: artes de fazer**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CHANLAT, Jean-François. O desafio social da gestão: a contribuição das ciências sociais. In: BENDASSOLLI, Pedro F.; SOBOLL, Lis Andrea P. **Clínicas do trabalho**. São Paulo: Atlas, p. 110-131, 2011.

_____, J. F. **Gestão Empresarial-Uma Perspectiva Antropológica**. Paris: Dauphine University, 2010.

_____, J.F. Por uma antropologia da condição humana na organização *in* **O indivíduo na organização**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHARAUDEAU, Patrick. O discurso propagandista: uma tipologia. In: MACHADO, IL; MELLO, R (Orgs.). **Análises do discurso hoje**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, v. 3, p. 57-78, 2010.

_____, Patrick. Um modelo sócio-comunicacional do discurso: entre situação de comunicação e estratégias de individualização. **Da análise do discurso no Brasil à análise do discurso do Brasil**. Uberlândia: Edefu, 2010a.

_____, Patrick; Trad. CORRÊA, Angela MS. **Linguagem e discurso: modos de organização**. Contexto, 2008.

_____, Patrick. **Discurso das Mídias**. Trad. CORRÊA, Angela MS. São Paulo: Contexto, 2006.

_____, Patrick. Uma análise semiolinguística do texto e do discurso. In: PAULIUKONIS, M. A. L. e GAVAZZI, S. (Orgs.) **Da língua ao discurso: reflexões para o ensino**. Rio de Janeiro: Lucerna, 2005, p. 11-27, 2005.

CHAUÍ, M. **Introdução à história da filosofia**. 2ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

COELHO, Paulo Magalhães da Costa. Direito, linguagem e método: em busca de uma hermenêutica emancipadora. **Revista da AJURIS**, v. 40, n. 130, 2013.

CORRÊA, Elizabeth Saad. Comunicação digital e seus usos institucionais. **Gestão estratégia em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul: Editora, p. 169-184, 2008.

COSTA, Jorge Campos da. A Teoria Inferencial das Implicaturas: descrição do modelo clássico de Grice. **Letras de Hoje—Estudos e debates em linguística, literatura e língua portuguesa**, v. 44, n. 3, 2009.

DA CRUZ FERNANDES, Amarildo; DOS SANTOS OLIVEIRA, Soraya Cristina. A adoção de práticas do prêmio nacional da qualidade: estudo de caso em uma indústria petroquímica. **XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção**. Rio de Janeiro, RJ, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2008.

DA SILVA, Anielson Barbosa; RABELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 777-796, 2003.

DA SILVA, Cassia A. Lopes; WANDER, Diego. Reflexões sobre a atuação das organizações nas mídias sociais: estratégias, públicos e interesses. In: MARQUES, Angela Cristina Salgueiro e OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: UFMG, 2015.

DE OLIVEIRA CARDOSO, Onésimo. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **RAP**. Rio de Janeiro, v. 40, n. 6, p. 1123-44, 2006.

DESCARTES, René. **Discurso do método: para bem conduzir a própria razão e procurar a verdade nas ciências**. São Paulo: Paulus, 2002.

DE CARVALHO DANTAS, Claudia *et all.*. Teoria fundamentada nos dados-aspectos conceituais e operacionais: metodologia possível de ser aplicada na pesquisa em enfermagem. **Rev Latino-Am Enfermagem**, v. 17, n. 4, 2009.

DEJOURS, Christophe. **Banalização da Injustiça Social**, a. FGV Editora, 1999.

_____, Christophe. **A banalização da injustiça social**. 3ª ed. Rio de Janeiro: E d.FGV, 2000.

DI NAPOLI, R. B. **Ética e compreensão do outro. A ética de Wilhelm Dilthey sob a perspectiva do encontro interétnico**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

DOERFEL, Marya L.; GIBBS, Jennifer L. Field Research. **The SAGE Handbook of Organizational Communication: Advances in Theory, Research, and Methods**, p. 223. California: Sage, 2013.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2006.

ENRIQUEZ, E. **Da horda ao Estado**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1999.

_____, E. O homem do século XXI: sujeito autônomo ou indivíduo descartável. **RAE-eletrônica**, v. 5, n. 1, 2006.

ESTRADA, Adrian Alvarez. Os fundamentos da teoria da complexidade em Edgar Morin. **Akrópolis-Revista de Ciências Humanas da UNIPAR**, v. 17, n. 2, 2009.

FAIRCLOUGH, Norman; DE MELO, Iran Ferreira. **Análise crítica do discurso como método em pesquisa social científica**. Linha d'Água, v. 25, n. 2, p. 307-329, 2012.

FARIA, JH de; SCHMITT, Elaine Cristina; MENEGHETTI, F. K. Indivíduo, vínculo e subjetividade. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, p. 23-44, 2007.

FARIAS, Carlos Eugênio Gomes. **Mineração e meio ambiente no Brasil. Relatório do CGEE/PNUD**, 2002.

FERRARA, L. **Comunicação, Mediações, Interações**. São Paulo: Paulus, 2015.

FIGARO, Roseli et al. **Comunicação e trabalho para mudanças na perspectiva sociotécnica**. Revista USP, p. 97-107, 2010.

FIORIN, José Luiz. **Interdiscursividade e intertextualidade. Bakhtin: outros conceitos-chave**. São Paulo: Contexto, p. 161-193, 2006.

FISCHER, Gustave-Nicolas. Espaço, Identidade e Organização. In: **O indivíduo na Organização**. Volume 2. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

FLICK, Uwe. Desenho da pesquisa qualitativa: **Coleção Pesquisa qualitativa**. Bookman Editora, 2009.

FLORCZAK, Rosângela. (2010). O lugar da comunicação na gestão educacional: dimensões possíveis. GT ABRAPCORP 2 – Processos, políticas e estratégias de comunicação organizacional no **IV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação organizacional e Relações Públicas –Abrapcorp 2010** – Porto Alegre-RS

FLUSSER, Vilém. **Pós-História: vinte instantâneos e um modo de usar**. São Paulo: Duas Cidades, 1983.

FLUSSER, Vilém. **Ficções filosóficas**. São Paulo: Edusp, 1998.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado. Por uma filosofia do desing e da comunicação**. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FORNI, João José. **Gestão de crises e comunicação**. São Paulo: Atlas, 2013.

FRAGOSO, Suely. Mediações espaciais da sociabilidade on-line. **Redes Sociais, Comunicação, Organizações**. São Caetano do Sul: Editora Difusão, 2012.

FRANÇA, Vera. **Sujeito da comunicação, sujeitos em comunicação. Na mídia, na rua: narrativas do cotidiano**. Belo Horizonte: Autêntica, p. 61-88, 2006.

_____, Vera. O objeto da comunicação/A comunicação como objeto. **Teorias da comunicação**, v. 2, p. 39-60, 2001.

FREIRE, Paulo. *Pedagogia do Oprimido*. 41. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 2005.

FREITAS, Ernani Cesar de. A semiolinguística no discurso: práticas de linguagem em situações de trabalho. **Revista Desenredo**, v. 4, n. 2, 2009.

FREITAS, Maria Ester de. A carne e os ossos do ofício acadêmico. **Organizações & Sociedade**, v. 14, n. 42, 2014.

GADAMER, Hans-Georg. **Verdade e método II**. Trad. Enio Paulo Gichini. Petrópolis: Vozes, 2002.

GAULEJAC, Vde. A NGP: a nova gestão paradoxal *in* **Clínicas do trabalho: novas perspectivas para compreensão do trabalho na atualidade**, p. 84-98, 2011.

GIDDENS, Anthony. **Mundo em descontrole**. Editora Record, 2007.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo, v. 5, p. 61, 2002.

GOMES, Victor Márcio Laus Reis. **Uma leitura comunicacional da estratégia na perspectiva sistêmico-discursiva**. Tese de doutorado. Porto Alegre: PUCRS, 2014.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE. Diretrizes para relatório de sustentabilidade. Disponível em: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/GRI-G3-Brazilian-Portuguese-Reporting-Guidelines.pdf> Acesso em: 20 dez. 2015.

GRICE, H. Paul; COLE, Peter; MORGAN, Jerry L. **Syntax and semantics. Logic and conversation**. New York: Academic, 1975.

GUEDES, Éllida Neiva. **Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido**. 2010.

GUERRA, Maria José. Contribuições da teoria linguística à abordagem da cultura e comunicação organizacional. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Linguagem e Discurso (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional)**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

HABERMAS, Jürgen. **Teoria do agir comunicativo: sobre a crítica da razão funcionalista**. WMF Martins Fontes, 2012.

IVANOVA, Irina. Lev Jakubinski (1892-1945): o destino de um linguista russo. **Cadernos Cenpec| Nova série**, v. 2, n. 2, 2012.

IVANOVA, Irina. **O diálogo na linguística soviética dos anos 1920-1930**. Tradução de Dóris de Arruda C. da Cunha e Heber de O. Costa e Silva. Bakhtiniana, São Paulo, v. 1, n.6, p. 239-267, 2011.

JARZABKOWSKI, Paula; WILSON, David C. Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para a análise estratégica. **Journal publication date**, v. 44, 2004.

JAKUBINSKI, L. S. Über die dialogische Rede. **Die Aktualität des Verdrängten. Studien zur Geschichte der Sprachwissenschaft im**, v. 20, p. 383-433, 1923.

KERBRAT-ORECCHIONI, C. **Análise da conversação: princípios e métodos**. Parábola, 2006.

KRAUSE, D. A filosofia da ciência de Newton C: A. da Costa. **A filosofia da ciência de Newton C: A. da Costa**, 2001.

KUHN, Thomas. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

KUNSCH, Margarida M. Krohling *et al.* As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. **Intercom-Revista Brasileira de Ciências da Comunicação**, v. 35, n. 2, p. 267-289, 2012.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Relações Públicas e Comunicação Organizacional: das práticas à institucionalização acadêmica. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2011.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling Kunsch *et al.* **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. Difusão, 2009.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Summus editorial, 2003.

KUPERMANN, Daniel. **Por uma outra sensibilidade clínica: fale com ela, doutor**. D. Kupermann. Presença sensível, p. 113-124, 2008.

LANCMAN, Selma e UCHIDA, Seiji. **Trabalho e subjetividade: o olhar da psicodinâmica do trabalho**. *Cad. psicol. soc. trab.* [online]. 2003, vol.6, pp. 79-90.

LAKATOS, E.M. e Marconi, M. **Metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1986.

LE MOS, André; LÉVY, Pierre. **O futuro da internet: em direção a uma ciberdemocracia planetária**. São Paulo: Paulus, 2010.

_____, André. Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época. **Olhares sobre a cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, p. 11-23, 2003.

LIMA, Telma CS; MIOTO, Regina Célia Tamasso. Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica. **Revista Katálysis**, v. 10, n. 1, p. 37-45, 2007.

LIMA, Fábila Pereira, MAIMONI, Hérica Luzia. Comunicação integrada: perspectivas e desafios. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes, LIMA, Fábila Pereira (orgs). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2012. p. 95-105.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. **Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, p. 25-48, 2012.

MACHADO, Ida Lúcia. Fundamentos que organizam uma análise do discurso: o ato de linguagem e o sujeito da comunicação. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). **Linguagem e Discurso (Coleção Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional)**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac Rio de Janeiro, 2014.

MAINGUENEAU, D. Argumentação e cenografia. BRUNELLI, AF; MUSSALIM, F.; FONSECA-SILVA, MC **Língua, texto, sujeito e (inter) discurso**. São Carlos: Pedro & João Editores, 2013.

MANSI, Viviane Regina. Os (diversos) diálogos possíveis nas organizações. In: KÜNSCH, Dimas; AZEVEDO, Guilherme; BRITO, Pedro Debs; MANSI, Viviane Regina. **Comunicação, diálogo e compreensão**. São Paulo: Plêiade, 2014.

MARCHIORI, Marlene. **Reflexões iniciais sobre a comunicação como processo nas organizações da contemporaneidade**. Intercom, 2010.

MARCONDES FILHO, Ciro. Duas doenças infantis da comunicação: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Uma discussão com José Luís Braga. **Matrizes**, São Paulo, Universidade de São Paulo, v. 5, p. 169-178, 2011.

_____, Ciro. **Para entender a comunicação: Contatos antecipados com a nova teoria**. São Paulo: Paulus, 2008.

_____, Ciro. **Até que ponto de fato nos comunicamos?** São Paulo, Paulus, 2004.

MARSHALL, JUDITH. A gigante mineradora brasileira Vale: por trás da imagem de solidariedade Sul-Sul. **World Tensions/Tensões Mundiais**, v. 10, 2014.

MARTINAZZO, C. J. **A utopia de Edgar Morin: da complexidade à concidadania planetária**. Ijuí: Unijuí, 2004.

MARTINO, Luiz C. **De qual comunicação estamos falando. Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências.** Petrópolis: Vozes, p. 11-26, 2001.

MASSONI, Sandra. Comunicación y desarrollo. Encuentros en la diversidad. In: THORNTON, Ricardo D.; CIMADEVILLA, Gustavo. **Grisés de la Extensión, la Comunicación y el Desarrollo.** Ediciones INTA. Buenos Aires, 2008.

MATTELART, A. e MATTELART, M. – **História das Teorias da Comunicação.** Porto: Campo das Letras, 1997.

DE MELO, Iran Ferreira. **Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções.** Disponível em: <https://goo.gl/MNAakn>. Acessado em 20/08/2015.

MIRANDA, João Paulo. **O filósofo, o corpo e o inteligível no Fédon.**

MOLON, Newton Duarte and VIANNA, Rodolfo. **O Círculo de Bakhtin e a Linguística Aplicada.** *Bakhtiniana, Rev. Estud. Discurso*[online]. 2012, vol.7, n.2, pp. 142-165. ISSN 2176-4573.

MORAES, Maria Cândida; VALENTE, José Armando. **Como pesquisar em educação a partir da complexidade e da transdisciplinaridade.** São Paulo: Paulus, 2008.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência.** Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1996.

_____, Almeida MC, Carvalho E. (organizadores). **Educação e complexidade: os sete saberes e outros ensaios.** São Paulo: Cortez; 2002.

_____. Da necessidade de um pensamento complexo. In: MARTINS, Francisco Menezes.; SILVA, Juremir Machado. **Para navegar no século XXI: tecnologias do imaginário e cibercultura.** Porto Alegre: Sulina/ EDIPUCRS, 2003. p. 13-36.

_____.; CIURANA, Emilio Roger; MOTTA, Raúl Domingo. **Educar na era planetária: o pensamento complexo como método de aprendizagem pelo erro e incerteza humana.** São Paulo, Brasília: Cortez, Unesco, 2003.

_____. E. **Introdução ao pensamento complexo.** Porto Alegre: Sulina, 2005.

_____, E. **O método 5: a humanidade da humanidade: a identidade humana.** Sulina, 2007.

_____, E. **A cabeça bem feita.** Porto Alegre: Sulina, 2008.

MOTTA, F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Pioneira/Thomson, 2004.

NEWTON, Isaac. **The Principia: mathematical principles of natural philosophy**. Univ of California: Press, 1999.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. INDEG/ISCTE, 2001.

NOGUEIRA, Erika Cristina Dias. **Emoções compartilhadas: a construção do pathos por um movimento ambiental no Facebook**. Texto Digital, v. 10, n. 2, p. 41-52, 2014

OLIVEIRA, Adriano Messias de. **Caminhos e descaminhos da intersubjetividade: os laços sociais e a construção da identidade**. Disponível em: <http://bocc.ubi.pt/pag/oliveira-adriano-intersubjetividade.pdf>, acessado em 10 abr 2015.

OLIVEIRA, Jair Antonio de. **A linguagem performativa na comunicação organizacional**. 2013. Disponível em: http://www.academia.edu/download/32375395/Linguagem_Performativa.doc. Acesso em 12/10/2015.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica**. Rio de Janeiro, UFRJ, 2002.

_____, Ivone de Lourdes; PAULA, Carine Fonseca Caetano de; FONSECA, Carine. Comunicação organizacional e relações públicas: caminhos que se cruzam, entrecruzam ou sobrepõem. In: INTERCOM–Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. **XXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação–Uerj–5 a**. 2005.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Componentes da comunicação estratégica: uma reflexão sobre a articulação entre os aspectos teórico-conceituais e práticos. In: **29º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação INTERCOM–UNB**. Anais. Brasília. 2006.

_____, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. O que é comunicação estratégica nas organizações? São Paulo: Paulus, 2008.

_____, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. Revista Organicom, v. 6, n. 10/11, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MOURÃO, Isaura. **Comunicação organizacional: análise dos construtos teóricos e a práxis na formação do discurso**. Belém do Pará: COMPÓS, 2014.

OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. **Dimensões complexas da comunicação na gestão das organizações educacionais**. 2009.

PÊCHEUX, Michel; ORLANDI, Eni Puccinelli. **Semântica e discurso: uma crítica à afirmação do óbvio**. Editora da UNICAMP, 1995.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder; HERSCHMANN, Micael. Comunicação e novas estratégias organizacionais na era da informação e do conhecimento. *Comunicação & Sociedade*, São Bernardo do Campo, 2002.

PÉREZ, Rafael Alberto. Comunicación estratégica: sí claro. Pero, ¿qué implica “estratégica”? *Revista Académica de Comunicación y Ciencias Sociales*, n. 2, 2012.

_____, Rafael Alberto. **Estrategias de comunicación**. Barcelona, Ariel, 2001.

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

PIAGET, Jean. Epistemologie des relations interdisciplinaires. In Ceri (eds.) **L'interdisciplinarité. Problèmes d'enseignement et de recherche dans les Universités**, pp. 131-144. Paris: UNESCO/OCDE, 1972.

Pichon-Rivière, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

PIMENTEL, THIAGO DUARTE. **Espaço, Identidade e Poder**. 2012. Tese de Doutorado. Universidade Federal de Juiz de Fora.

PINTO, Julio. Comunicação organizacional ou comunicação no contexto das organizações. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

PRIMO, Alex. **O aspecto relacional das interações na Web 2.0**. E-Compós (Brasília), v. 9, p. 1-21, 2007.

_____, Alex. O que há de social nas mídias sociais? Reflexões a partir da teoria ator-rede. **Contemporanea—Revista de Comunicação e Cultura**, v. 10, n. 3, p. 618-641, 2012.

QUADROS NETO, João Francisco de. **As redes sociais de comunicação informal e o sentimento de pertença nas organizações industriais**. Bahia: UFBA (teses), 2006.

RAJAGOPALAN, K. Pragmática-uma vista aérea. **Cadernos de Estudos Linguísticos**, v. 30, p. 5-7, 1996.

_____. K. **Nova pragmática: fases e feições de um fazer**. Parábola Ed., 2010.

RECUERO, Raquel. **A conversação em rede: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana M. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. **Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas**, p. 165-187, 2010.

RICOEUR, Paul. **Leituras 1: em torno ao político**. Loyola, 1995.

RIBEIRO, Regiane Regina; MARCHIORI, Marlene. Comunicação organizacional dialógica: uma perspectiva de interação nas organizações. **Comunicação: Veredas**, v. 7, p. 173-190, 2008.

RIVIÈRE, Pichon- Enrique. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

ROMAN, Artur Roberto. Organizações: um universo de discursos bem-ditos, malditos e não-ditos. **Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas**, v. 2, p. 125-157, 2009.

SALVADOR, A. D. **Métodos e técnicas de pesquisa bibliográfica**. Porto Alegre: Sulina, 1986.

SAMPAIO, Inês Sílvia Vitorino. Conceitos e modelos da comunicação. **Ciberlegenda**, n. 05, 2001.

SANTAELLA, Lucia. Desafios da ubiquidade para a educação. **Revista Ensino Superior Unicamp**, v. 9, p. 19-28, 2013.

SANTAELLA, Lúcia; LEMOS, Renata. **Redes sociais digitais: a cognição conectiva do Twitter**. São Paulo: Paulus, v. 137, 2010.

_____, Lucia. Gêneros discursivos híbridos na era da hipermídia. **Bakhtiniana. Revista de Estudos do Discurso**. ISSN 2176-4573, v. 9, n. 2, p. Port. 206-216/Eng. 211-221, 2014.

SANTOS, Milton; MARQUES, Maria Cristina. **A natureza do espaço: técnica e tempo, razão e emoção**. Edusp, 2002.

SANTOS, Robson Fagundes dos; LUNARDELLI, Mariangela Garcia. A visão dialógica do discurso. II Seminário Nacional em Estudos da Linguagem: Diversidade, Ensino e Linguagem. Cascavel (PR): Unioeste, 2010.

SCOLNICOV, Samuel. Como ler um diálogo platônico. **Hypnos. Revista do Centro de Estudos da Antiguidade**. N. 11, 2003.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Contra tendências paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea. **Revista Diálogos de La Comunicación**. Disponível em: www.dialogosfelafacs.net/. Acesso em dezembro de, 2015.

_____, Cleusa Maria Andrade. Contra Tendências Paradigmáticas da Comunicação Organizacional Contemporânea no Brasil. **Revista Acadêmica de la**

Federación latinoamericana de Facultades de Comunicación Social. Vale del Cauca, Colombia, n. 85, p. 1-17, 2012.

_____, Cleusa Maria Andrade. **Relações Públicas e Comunicação Organizacional: encontros, desencontros e reencontros**. Revista *Organicom*, v. 6, n. 10/11, 2011.

_____, Cleusa Maria Andrade. Comunicação e cultura organizacional: a complexidade dos diálogos '(in) visíveis'. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, v. 2, p. 185-197, 2010.

_____, Cleusa Maria Andrade. **As Ouvidorias Virtuais em Hospitais Universitários Espanhóis e Brasileiros: um estudo comparativo**. LIBRO DE ACTAS, p. 1436, 2009.

_____, Cleusa Maria Andrade. **Perspectivas teóricas da comunicação organizacional**. GT Comunicação Organizacional da Intercom, 2000.

SENETT, R. **Juntos – Os rituais, os prazeres e a política de Cooperação**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2012.

SERRA, J. Paulo. **Manual de Teoria da Comunicação**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2007. Disponível em: <http://ir.nmu.org.ua/handle/123456789/128595> em 18 de agosto de 2015.

SHANNON, C. E.; WEAVER, W. **The Mathematical Theory of Communication**. Urbana: University of Illinois Press, 1949.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela. **Fundamentals of organizational communication**. Pearson Education, 2006.

SILVA, Anielson Barbosa da; RABELO, Luiza M. Bessa. A emergência do pensamento complexo nas organizações. **Revista de Administração Pública**, v. 37, n. 4, p. 777-796, 2003.

SILVA, Fabiano. Oliveira; HANSEN, Peter. Bent. Inserindo a estratégia como prática no campo dos estudos organizacionais: uma proposta de método de aplicação a partir de um caso prático. **Revista Brasileira de Estratégia**, v. 5, n. 3, 2012.

SILVA, Juremir Machado. Apresentação. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **O diálogo possível: comunicação organizacional e paradigma da complexidade**. EDIPUCRS, 2008.

SOUSA, Jorge Pedro. **Elementos de teoria e pesquisa da comunicação e da mídia. Letras Contemporaneas**. Porto: 2006. Disponível em <<http://bocc.unisinos.br/pag/sousa-jorge-pedro-elementos-teoria-pequisacomunicacao-media.pdf>>. Acesso em 23/06/2015.

TODOROV, Tzvetan. **Introduction to poetics**. U of Minnesota Press, 1981.

TUAN, Yi-Fu. **Espaço e Lugar: a perspectiva da experiência**. Tradução de Livia de Oliveira. Londrina: Eduel, 2013.

_____, Yi-Fu. **Topofilia: um estudo da percepção, atitudes e valores do meio ambiente**. Tradução de Livia de Oliveira. Londrina: Eduel, 2012.

VAN DIJK, Teun. **Discurso e poder**. São Paulo: Contexto, 2008.

VIANA, João Paulo. **Os Pescadores da bacia do Rio Doce: subsídios para a mitigação dos impactos socioambientais do desastre da Samarco em Mariana, Minas Gerais**. Brasília: Ipea, 2016.

VILAÇA, Wilma Pereira Tinoco. Estudo sobre comunicação organizacional em empresas belorizontinas: discurso para público ou diálogo com stakeholders?. **Revista Organicom**, v. 5, n. 9, 2011.

VIZER, E. **A Trama (in)visível da Vida Social**. Porto Alegre: Sulina, 2011.

VOLBERDA, Henk W. **Crise em estratégia: fragmentação, integração ou síntese**. RAE-Revista de Administração de Empresas, v. 44, n. 4, p. 32-43, 2004.

VOLOSHINOV, Valentín Nikolaiévitch; BAKHTIN, Mikhail; **Discurso na vida e discurso na arte**. Revista Zvezda, n. 6, 1926.

WANDERLEY, Luiz Jardim et al. Desastre da Samarco/Vale/BHP no Vale do Rio Doce: aspectos econômicos, políticos e socio ambientais. **Ciência e Cultura**, v. 68, n. 3, p. 30-35, 2016.

WATZLAWICK, P. BEAVIN, JH; JACKSON, DD (1967). **Pragmática da Comunicação Humana**. São Paulo, Cultrix, 1985.

WANDSCHEER, Guilherme; CORRÊA, Elisa Cristina Delfini. Grupo Bibliotecários do Brasil: análise das relações informacionais na rede social LinkedIn. **Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação e Biblioteconomia**, v. 9, n. 1, 2014.

WHEATLEY, M. J. **Liderança e nova ciência: descobrindo ordem em um mundo caótico**. Tradução Adail Ubirajara Sobral, Maria Stela Gonçalves. São Paulo: Cultrix, 2006.

WHETTEN, David A. Desenvolvimento de teoria. O que constitui uma contribuição teórica? **RAE-revista de administração de empresas**, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.

WILSON, Deirdre; SPERBER, Dan. **Teoria da relevância**. **Linguagem em (Dis)curso**, v. 5, p. 221-268, 2010.

WITTEZAELE, J. J., & GARCIA, I. **La escuela de Palo Alto**. Barcelona: Editorial Herder, 1994.

WILSON, Deirdre; SPERBER, Dan. Teoria da relevância. **Linguagem em (Dis) curso**, v. 5, p. p. 221-268, 2010.

WHITTINGTON, Richard. **Estratégia após o modernismo: recuperando a prática. RAE-revista de administração de empresas**, v. 44, n. 4, p. 44-53, 2004.

WOLFDIETRICH, Schmied-Kowarzik. **Pedagogia Dialética—de Aristóteles a Paulo Freire. São Paulo**: Editora Brasiliense, v. 2, 1983.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. São Paulo: Martins Fontes, 2008.

WOLTON, D. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

_____, D. **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina, 2010.

ZANELLA, Andréa Vieira. Sujeito e alteridade: reflexões a partir da psicologia histórico-cultural. **Psicologia & Sociedade**, v. 17, n. 2, p. 99-104, 2005.

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

_____, D. E. **Bion: da teoria à prática – uma leitura didática**. Porto alegre: Artmed, 2004.

_____, D, E. **Fundamentos básicos das grupoterapias**. Porto Alegre: Artes Médicas, 2000.

ZOHAR, Danah. **O ser quântico**. São Paulo: Best Seller, 1990.

SHOCKLEY-ZALABAK, Pamela. **Fundamentals of organizational communication**. Pearson Education, 2011.