

**Comunicação Organizacional Dialógica:  
uma perspectiva de interação nas organizações**

Regiane Regina RIBEIRO<sup>1</sup>

Marlene MARCHIORI<sup>2</sup>

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

**RESUMO**

Este artigo apresenta uma reflexão teórica a respeito da comunicação dialógica. Parte-se do pressuposto que esse discurso é recente e as ponderações relativas ao diálogo demonstram a possibilidade de novos processos comunicativos nas organizações contemporâneas: espaço da interação. Evidencia-se a mudança de paradigmas da dimensão comunicativa no sentido de intensificar o relacionamento no contexto organizacional.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação organizacional; discurso dialógico; interação; linguagem.

Vivemos em uma sociedade informacional, globalizada e de conhecimento, na qual terminologias como tempo real, interatividade, tecnologias digitais de comunicação fazem parte da linguagem do cotidiano. O papel da comunicação e da informação no cenário contemporâneo tem despertado o desenvolvimento de diferentes enfoques conceituais e teóricos.

Marcondes (2007, p. 36) sugere que a comunicação “não mantém as coisas como estavam”, na medida em que ela instiga uma provocação nos participantes no ato comunicacional. A necessidade de processos comunicativos relevantes no ambiente das organizações leva-nos a refletir sobre uma nova perspectiva da comunicação organizacional. Novos processos incitam mudanças que necessariamente perpassam pela cultura. Para Marchiori (2006a, p. 231) a cultura é interativa “na medida em que os

---

<sup>1</sup> Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP, coordenadora adjunta do mestrado em Tecnologia da Informação e Comunicação na Formação em EAD /UNOPAR-UFC, pesquisadora e professora da UEL – Universidade Estadual de Londrina. E-mail: regianeribeiro@sercomtel.com.br

<sup>2</sup> Pós-doutora em Comunicação Organizacional pela Purdue University, Estados Unidos. Doutora pela Universidade de São Paulo com estudos desenvolvidos no Theory, Culture and Society Centre da Nottingham Trent University, Reino Unido. Consultora nas áreas de Cultura e Comunicação Organizacional. Pesquisadora, Professora da Universidade Estadual de Londrina e Cursos de Pós-Graduação. Professora convidada da Aberje. Publicou Cultura e Comunicação Organizacional e organizou Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional. E-mail: marlenemarchiori@gmail.com

indivíduos observam e interagem com o mundo e, por meio desse processo, podem simbolizar e atribuir significado”.

Pensar nas estratégias de gestão da comunicação e informação inseridas num cenário de incertezas é um desafio que deve ultrapassar os modelos pré-estabelecidos e comprometidos com a racionalidade, para que se evidencie o indivíduo, valorizando seu potencial criador, considerando a subjetividade e a afetividade em uma perspectiva dialógica.

Etzioni (1964) afirma que as organizações são unidades sociais (ou grupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Acontece que os objetivos não são factuais, pois são contínuos e se lançam a uma realidade futura, na esfera da idealização dos seus organizadores, portanto no contexto simbólico. Acadêmicos como Baxter (1988, 1993, 1994) e Baxter e Montgomery (1996 apud Wood, 2000) contribuíram para a adoção de uma perspectiva dialética, enaltecendo o processo de relacionamento.

Sabe-se que todo comportamento coletivo pode ser reconhecido como uma organização estruturada ou em processo de estruturação, quanto mais essa ordem se der – sob a ótica da dialogicidade – mais apta estará a tradução e a circulação multidirecional da informação. Para Wood (2000) a perspectiva dialógica é a mais dinâmica na medida em que manter um relacionamento não é uma questão preventiva ocasional e sim a manutenção de um “processo contínuo e inesgotável” inerentemente respeitado.

Inúmeras são as metáforas da comunicação organizacional (PUTNAM; BOYS, 2006) fio condutor; processo de informação; ligação; desempenho, sendo destaque a metáfora do discurso a qual engloba o próprio discurso, o símbolo, a voz e a contradição. O diálogo vem assumindo posição de destaque na metáfora da contradição, estando assim justificada sua exploração nesse artigo, sendo fundamental primeiramente definir discurso para daí abordar a metáfora do diálogo.

No contexto organizacional o discurso se organiza a partir dos conhecimentos possíveis do interlocutor sobre um assunto, do que se supõe serem suas opiniões, suas convicções, da relação de afinidade e do grau de familiaridade e ainda da posição hierárquica que ocupa em relação a ele e vice-versa. Todas essas questões determinarão as escolhas que serão feitas em relação ao tipo de discurso utilizado, e ao procedimento e seleção dos códigos lingüísticos.

São duas as teses centrais para a teoria do discurso segundo Fiorin (1996) o discurso, embora obedeça às coerções da estrutura, é da ordem do acontecimento, isto é, da História; não há acontecimento fora dos quadros do tempo, do espaço e da pessoa. Para tal, deve-se assumir as conseqüências, sendo o discurso um lugar de instabilidade das estruturas, onde se criam efeitos de sentido com a infringência ordenada às leis do sistema e deve-se compreender o processo de discursivização, sendo fundamental entender sobre os mecanismos de temporalização e de espacialização.

Para que ocorra o diálogo, deve-se ainda entender que todas as habilidades se fundamentam em linguagens e essas devem produzir sentido e significação. Entendendo existirem várias concepções de linguagem, adota-se a definição de Koch (1997, p.9) em função da adequação para essa discussão:

- A linguagem humana tem sido concebida, no curso da história, de maneiras bastante diversas, que podem ser sintetizadas em três principais”:
- a. como representação (“espelho”) do mundo e do pensamento;
  - b. como instrumento (“ferramenta”) de comunicação;
  - c. como forma (“lugar”) de interação.

Visto que as três concepções atribuem à linguagem funções importantes, optou-se no âmbito da comunicação organizacional por adotar a terceira concepção, em função de ter relação direta com o discurso. KOCH (1997, p.10) explica que essa concepção encara a linguagem como:

[...] a atividade, forma de ação, ação interindividual finalisticamente orientada; como lugar de interação que possibilita aos membros de uma sociedade a prática dos mais diversos tipos de atos, que vão exigir dos semelhantes reações e/ou comportamentos, levando ao estabelecimento de vínculos e compromissos anteriormente inexistentes.

Sabe-se que quando se produz linguagens, as escolhas não são aleatórias, mesmo com certo grau de inconsciência, são decorrentes das condições onde o discurso é realizado. Neste sentido, a ação comunicativa pode ser vista como a instanciação do modo de se produzir linguagem, isto é, no processo discursivo se explicita o modo de existência da linguagem, que é social.

Peirce (CP 5.506) afirmou que jamais se pode esquecer que o próprio pensamento é levado adiante como um diálogo, portanto também está sujeito praticamente a toda imperfeição da linguagem. As reflexões ajudam a associar o conceito dialógico à comunicação organizacional.

Para Freire e Shor (1992, p.19) “o diálogo é uma espécie de postura necessária, na medida em que os seres humanos se transformam cada vez mais em seres

criticamente comunicativos”. Bakhtin (1988) concebe a linguagem, primordialmente, como dialógica. Suas idéias sobre o homem e a vida são marcadas pelo princípio dialógico, constituidor da existência humana, segundo o qual a interação entre os sujeitos é o princípio fundador tanto da linguagem como da consciência.

O sentido e a significação dos signos (amplamente entendidos como sons, gestos, imagens, palavras e silêncio) dependem da relação entre sujeitos e são construídos na interpretação dos enunciados. Nessa perspectiva, o centro da interlocução deixa de estar polarizado entre o eu e o tu. É criado um espaço entre ambos, como sujeitos empenhados em um entendimento simultâneo, onde cada palavra é resultado de um diálogo, numa relação de força entre o eu e o outro – vozes que representam discursos sociais e consciências inseridas nas classes sociais.

Segundo Barros (apud FARACO et al. 2001, p.31)

O ponto-chave aqui é que nossa voz é híbrida por natureza. Assim, compreender não é simplesmente decodificar passivamente um sinal alheio, como uma voz que responde mecanicamente a outra voz. Pelo contrário, como assinala Barros, não importam apenas os efeitos da comunicação sobre o destinatário, mas também os efeitos que a reação produz sobre o destinador [...] os falantes no diálogo se constroem e constroem juntos o texto e seus sentidos

Portanto parece que a necessidade de compreensão está implícita a qualquer processo comunicativo, e, por conseguinte, intrínseca ao próprio fenômeno da comunicação. Não basta conhecer o receptor e a ele adequar o meio e a mensagem institucional, pois na projeção das argumentações inseridas na cultura organizacional, essas adquirem significações, podendo ocorrer que ações comunicativas adequadas resultem em decodificação de mensagens não previsíveis, e, muitas vezes antagônicas a emissão.

Isso comprova que em todos os atos comunicativos a fala do emissor se realiza e cria sentido e significação se organizada em relação à dos outros. São os interlocutores que direcionam o discurso. Portanto, é na união dessas falas que surge o processo de interação e interatividade, elementos fundamentais do dialogismo.

Interação e interatividade são conceitos indissociáveis. A interação (inter-ação) refere-se à relação entre interlocutores (pólos de comunicação verbal ou não verbal, mediada ou não por tecnologias) e aos efeitos de sentido daí decorrentes. A interatividade é aqui entendida como a possibilidade de interação flexível (LIMA, 2001), de relação recíproca dos interlocutores numa situação de diálogo.

Isso aponta para a necessidade de superação de modelos unidirecionais da comunicação, nos quais o emissor somente propõe mensagens fechadas e o receptor

assiste passivo ao processo. Significa transformar e redimensionar o espaço da recepção como espaço de interação e transformação e modificar os papéis de emissores e receptores, para uma dinâmica relacional co-autores/criadores. Para Wood (2002, p. 4) as escolhas que fazemos podem vir a influenciar no que “acontece em nossos relacionamentos”.

Em última análise, significa que a interação é muito mais que o envio e a resposta de mensagens, são relações interligadas por emissores e receptores através de fios dialógicos. Estas relações estão em processo evolutivo e contínuo sempre se confrontando num jogo simultâneo e dinâmico. Castro (2007, p. 50) pondera “a Comunicação é aquilo que permite a conexão e a relação”. Ferrara (2003, p. 63) complementa:

[...] antes de afirmar o que é a comunicação ou como funciona, uma epistemologia da relação comunicativa se apóia na evidência do que é indispensável que uma relação social se produza por meio de mediações para existir comunicação. As relações comunicativas estudam os processos sociais que ocorrem por meio de signos, códigos, suportes, sistemas que, estruturados, são significativos.

Vejamos. Cabe ao emissor a articulação e organização dos códigos verbais e não verbais que possibilitam uma infinidade de conexões e articulações, o receptor nesse contexto deve interferir, modificando e re-significando, frente à polissemia e à ambigüidade, por aproximações sucessivas, idas e vindas, já que nem sempre os sentidos atribuídos pelo receptor são os que foram pretendidos pelo autor.

Pode-se ainda definir o diálogo como (reflexão conjunta e observação cooperativa da experiência) é uma metodologia de conversação que visa melhorar a comunicação entre as pessoas e a produção de idéias novas e significados compartilhados. Ou, posto de outra forma: é uma técnica que permite o pensamento conjunto, compartilhado que promove uma interação sem julgamento prévio. Conduz a uma comunicação complexa que se opõe ao modelo vigente do nosso pensamento, o qual tende a simplificar e fragmentar os conteúdos.

Esse modelo pode ser encontrado também nas empresas, que privilegiam um tipo de comunicação fundamentada em um caráter linear, impositivo, monológico e fragmentado. Como já foi demonstrado em muitos estudos, a fragmentação e a simplificação excessiva têm produzido graves conseqüências, pois dificultam a comunicação entre as pessoas e as instituições as quais elas se relacionam.

Essa tendência fragmentadora sobrepõe à integração. É bastante comum que os indivíduos antes de ouvirem totalmente uma mensagem comecem a comparar o que está

sendo dito com as suas idéias e o próprio repertório de informações. Esse processo mental quando habitual é limitante. Ouvir até o fim, sem juízo prévio, é extremamente difícil para todos os indivíduos. E os discursos caem na monologia.

Sabe-se que a monologia é a qualidade dos discursos autoritários em que um único sentido sobressai, impedindo que os demais venham à tona; as partes são dicotomizadas em emissor e receptor. Na prática, percebe-se que o diálogo restringe-se a um plano inferior de detalhamento ou esclarecimento de discursos monológicos prontos, oriundos de um emissor, cujo espaço interacional para a co-construção praticamente não existe e a língua passa a ser um instrumento de reprodução do sistema vigente.

Nessa perspectiva, para que o diálogo realmente aconteça é condição que os sujeitos tenham um campo de significado comum. Ademais, Bakthin (1992) critica o monologismo da comunicação, quando afirma que informar não é transferir conhecimento, mas criar as possibilidades para a sua própria produção ou construção. Assim a comunicação nas organizações deve exigir criticidade e respeito à autonomia de quem recebe a informação. Caso contrário far-se-á comunicados, extensão e invasão cultural e não uma verdadeira comunicação.

O diálogo é uma exigência existencial, portanto não pode ser resumido a um ato de transferir idéias de um indivíduo para outro. Ele é o encontro solidário e reflexivo dos sujeitos empenhados na transformação social e na humanização. Assim fica evidente nessa abordagem que a interação e a interatividade são possibilidades para que ele se estabeleça numa dimensão criadora entre as diferentes vozes, para a interpretação dos sentidos e para a construção coletiva do pensamento.

No entanto, o diálogo não é um espaço livre onde se possa fazer o que se quer, mas deve sempre estar inserido num contexto e ter justificativa na sua construção. Ainda de acordo com Bakthin (1992, p.20), o diálogo acontece no interior de algum programa e contexto. “Esses fatores condicionantes criam uma tensão para alcançar os objetivos de transformação, o diálogo implica responsabilidade, direcionamento, determinação, disciplinas, objetivos”.

Para o autor, o uso do termo diálogo não se constitui em mera técnica conversacional ou de evolução temático-discursiva capaz de revelar pontos de vista e visões de mundo, nem mesmo numa estratégia para encobrir o domínio através da linguagem:

O diálogo, no sentido mais estrito do termo, não constitui, é claro, senão uma das formas, é verdade que das mais importantes, da interação verbal. Mas, pode-se compreender a palavra diálogo num sentido amplo, isto é, não apenas como a comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal de qualquer tipo. (BAKTHIN, 1992, p.55)

Assim, para ele afirmar a natureza dialógica da linguagem é entender que existem variados tipos de signos e seus arranjos passam por permanentes deslocamentos retroalimentando-se nas seqüências intertextuais/interdiscursivas que funcionam em seus contextos histórico-sociais como fontes dialogicamente produtoras de sentido. Deve-se ainda esclarecer que, só se pode entender o dialogismo interacional pelo deslocamento do conceito de sujeito. O sujeito perde o papel de centro e é substituído por diferentes vozes sociais, que fazem dele um sujeito histórico e ideológico.

Dessa forma quando se exerce o dialogismo, promove-se um fluxo comunicativo isento de concordâncias, discordâncias, análises ou juízos de valor. As palavras e o seu sentido e significação são entendidas tal como à experiência dos interlocutores. Isso demonstra que na experiência dialógica a palavra une, media, em vez de fragmentar. Isso leva a conclusão que a interação dialógica é muito mais do que a defesa de um ponto de vista como no debate ou na discussão. A dinâmica do diálogo está voltada para ligações, para a formação de redes. Daí a expressão “redes de conversação”, proposto para as experiências de reflexão conjunta, geração de idéias, educação mútua e produção compartilhada de significados.

Nesse aspecto a metáfora do diálogo na abordagem da comunicação organizacional, permeia as organizações contemporâneas na medida em que não é transferência de informação, mas um encontro de sujeitos interlocutores que buscam a significação dos significados.

A perspectiva dialógica parte de uma visão contraditória da realidade, aprofunda uma lacuna teórica que permeia a relação entre infra-estrutura e superestrutura – por meio da linguagem e da consciência – e, interpretando-a, abre caminho para a mudança.

Outro teórico que estudou sobre o conceito dialógico e a sua importância foi o físico Bohm (1985) para ele os principais objetivos de um grupo que utiliza a interação dialógica é: a) aperfeiçoar os processos comunicativos; b) refletir sobre a cognição (ou seja, observar a dinâmica da mente de um modo prático e disciplinado); c) construir microculturas por meio da criação de redes de conversação; d) produzir e compartilhar significados. Tudo o que se quer é fazer emergir idéias e significados novos os quais são compartilhados no momento de sua concepção.

BOHM (apud MARIOTTI, 2008) aponta as diferenças entre diálogo e discussão/debate. São elas:

<b>Diálogo</b>	<b>Discussão e Debate</b>
Visa abrir questões	Visa fechar questões
Visa mostrar	Visa convencer
Visa estabelecer relações	Visa demarcar posições
Visa compartilhar idéia	Visa defender idéias
Visa questionar e aprender	Visa persuadir e ensinar
Visa compreender	Visa explicar
Vê a interação partes/ todo	Visa as partes em separado
Faz emergir idéias	Descarta as idéias “vencidas”
Busca a pluralidade de idéias	Busca acordos

Quadro 1 – Diferenças entre Diálogo e Discussão e Debate

Essa relação, no entanto quando inserida no contexto da Comunicação Organizacional não se pretende defender a idéia que o diálogo seja melhor que o debate. Trata-se de maneiras diferentes — porém complementares — de interação. Formas que se alteram conforme o processo comunicativo que emerge na situação que esta sendo vivenciada pelas pessoas nos contextos organizacionais. No processo dialógico comunicativo existe uma hibridização entre a discussão/debate e a interação dialógica. Portanto existem situações nas organizações em que as pessoas precisam dialogar e outras nas quais precisa-se discutir e debater. O fundamental é entender o que faz sentido para as pessoas que participam daquela experiência.

Dito de outro modo: para algumas comunicações organizacionais deve-se usar o modelo mental fragmentador e há momentos em que se torna mais adequado o modelo de pensamento abrangente. No primeiro caso, encontram-se as comunicações de ordem prática, com quantidades e com as partes em separado. No segundo caso, é preciso pensar de modo global, incluindo ao processo a intuição, as emoções e sentimentos, compreendendo assim o todo e as partes.

A experiência nas organizações tem demonstrado que se privilegia o modelo fragmentador em relação ao dialógico, pois nesse é fundamental que os indivíduos estejam socialmente organizados, que aja um comportamento coletivo: só assim um sistema de signos pode constituir-se. A consciência individual não só nada pode explicar, mas, ao contrário, deve ela própria ser explicada a partir do meio ideológico e social (BAKTHIN, 1988, p.35). Somado a isto: “separando os fenômenos ideológicos da consciência individual nós os ligamos às condições e às formas de comunicação

social. A existência do signo nada mais é do que a materialização dessa comunicação” (BAKHTIN, 1988, p.36).

Portanto, a comunicação e a interação entre indivíduos, por meio de sinais, gestos, sons e palavras (signos) constituem a origem dos fenômenos ideológicos e, ao mesmo tempo, da consciência. Para Bakhtin (1988, p.36): “a consciência individual não é o arquiteto dessa superestrutura ideológica, mas apenas um inquilino do edifício social dos signos ideológicos”.

A posição teórica de Marcondes (2007, p. 37) sugere que o “conceito de comunicação transcende as formas convencionais de linguagem”, pois as pessoas podem utilizar da linguagem para deixar claro seu contato social, mas o que cada uma delas carrega internamente é um outro mundo. Marcondes (2007, p. 37) entende que no cotidiano das relações as pessoas falam, comentam fato da vida, emitem opiniões, ou seja, relacionam-se com a linguagem, com os gestos do corpo, sendo que esta “comunicação puramente “relacional”, não ultrapassa a membrana que isola cada um de nós do mundo circundante. Não obstante, as pessoas mudam. E mudam por causa da comunicação”.

Embora para Bakhtin (1988) todo discurso seja dialógico, nem todo texto mostra as várias vozes do discurso. Nos textos polifônicos, os diálogos entre os discursos são vistos ou se deixam ver. Já nos monofônicos, essas falas ou vozes são ocultadas, dissimuladas, mascaradas e apresentam-se como se fossem uma única voz, um único discurso.

Assim, percebe-se que nos discursos autoritários, “abafam-se as vozes”, escondem-se os diálogos e predomina-se uma verdade única, absoluta e incontestável, já nos polifônicos não são encontrados vestígios de autoritarismo e coerção social. Aliados à comunicação, os discursos autoritários podem ser observados na maioria das comunicações formais da empresa, situações, idéias e relações sem o embate das vozes ou o cruzamento das interpretações e sem apresentar os elementos de sua construção histórica – a partir de questões específicas de interação, compreensão e significação. Sem dar importância aos efeitos de sentido, tais discursos tornam a significação unidirecionalmente baseada no autor ou no texto, esvaziando o papel ativo do receptor que atribui sentido a partir de sua própria trajetória sociocultural e seu mundo interior.

Essa discussão recupera a importância da interatividade no campo das interações já que sugere que todas as vozes sejam ouvidas, gerando a interdiscursividade e a polifonia. Assim se faz necessário a produção de discursos contestadores que

promovam a polêmica, o conflito, contrapondo as falas e produzindo uma reorganização do discurso inicial. Talvez esteja aí o grande desafio das organizações, promover ações dialógicas visando à melhoria da competência comunicativa e a interação de seus interlocutores.

A nova teoria da comunicação trabalha com o **estudo do acontecimento comunicacional**, a partir das “sugestões vindas de Deleuze, Serres e mesmo de Heidegger. O acontecimento situa-se num campo transcendental e impessoal e pré-individual. A linguagem, assim, remete ao acontecimento, a um extra-linguístico que lhe permite a compreensão do sentido” (MARCONDES, 2007, p. 38-39).

Desta forma, como já evidenciado nesse artigo processo comunicacional deve ser entendido como um momento singular, com suas próprias características e contexto. Salienta-se que esse processo depende ainda do que cada sujeito carrega dentro de si, ou seja, qual a interpretação que se faz de determinada informação de acordo com seu repertório de conhecimento.

Nos processos comunicativos realizados nas organizações, o que diz o diretor a um grupo não é o mesmo que ele diz a outro, mesmo que a mensagem e a receptividade sejam as mesmas. Aliás, se o diretor precisar repetir a mesma informação para outro grupo, ainda assim será outro o processo comunicacional. As unidades nesses processos são distintas, pois os outros signos (tempo, lugar, momento, estado de espírito) estarão ampla ou discretamente alterados, o que dá um caráter único a cada um deles.

Morgan (1996, p. 31) sugere “cada grupo tem desenvolvido sua própria linguagem especializada e estabelecido um conjunto de conceitos facilitadores para a formação de prioridades”. É preciso considerar as organizações em seu todo e para tal considerar sua historicidade, sua vinculação aos fenômenos sociais mais amplos. As empresas são, antes de tudo, instituições sociais. Cada sociedade é levada a construir o sistema comunicacional mais conveniente às suas necessidades materiais, às suas concepções do homem e a vontade de preservá-las. Ou, talvez, o sistema mais conveniente à reprodução das relações de poder que se manifestam em seu seio.

O fenômeno da mudança, todavia, não ocorre de forma mecânica. Algumas sociedades passam por notáveis mudanças no campo político e econômico e suas instituições permanecem. Pode-se mesmo admitir que algumas organizações sobrevivam mais que outras. Como instituições sociais que são, refletem características do sistema social em que estão inseridas. Mas em seu interior manifestam-se naturalmente as contradições inerentes a esse mesmo sistema social. Daí por que ações

originadas do interior das organizações podem gerar mudanças significativas no sistema social.

Para Marcondes (2007, p. 36)

[...] ninguém sai ileso após um ato verdadeiramente comunicacional. Se sair ileso é porque a comunicação não se efetivou, ficou presa nos rituais, no formalismo, da repetição infundável do mesmo, no giro contínuo do não-acontecido, no fluxo morto de seu movimento recursivo.”

Uma questão que chama atenção no processo comunicacional refere-se à priorização das comunicações formais. É necessário deixar de considerar a comunicação nas organizações apenas pelos formatos rígidos de transmissão da informação pré-estabelecidos, os indivíduos apenas como receptores e o conhecimento como saberes fragmentados. É preciso incorporar no processo o sistema comunicativo nos quais outros elementos estarão envolvidos.

Marchiori (2006b) estabelece dois níveis de comunicação: tática e estratégica. A comunicação tática é a comunicadora de fatos ocorridos, tem função informativa e básica, sendo determinante que se processe a partir das organizações. A comunicação estratégica é a geradora de fatos, criadora de contextos.

Assim, as organizações não podem privilegiar apenas as comunicações táticas e formais, como se todo conhecimento emergisse delas e fora delas não houvesse salvação, ou seja, um espaço onde a comunicação só acontecerá se tiver como parâmetro a linguagem autoritária comum nos processos descendentes e unilaterais de comunicação.

Isso explica a dificuldade da inserção de novas mídias nas empresas e a utilização de outras linguagens. Ao reivindicar a presença da cultura participativa e não-formal, não se desconhece, de modo algum, a vigência da formalidade. As comunicações formais continuam sendo importantes formas de troca de informações, mas não devem fechar-se sobre si mesmas. Cabe a articulação complexa das outras formas, com tudo o que isso implica de continuidades e rupturas, pois é por essa pluralidade de linguagens que passa, hoje, a construção de cidadãos, que saibam ler tanto jornais como noticiários de televisão, hipertextos, memorandos, relatórios etc...

Por esse motivo as organizações precisam aprender a trabalhar com as novas possibilidades de diálogo e interação, criados num ecossistema comunicativo que não se restringe à utilização de modelos consolidados. Deve-se levar em consideração que a produção de linguagens e a transmissão de informações dependem diretamente de uma organização prévia, em um determinado contexto histórico-cultural, utilizando uma

ação comunicativa carregada de intencionalidades. Isso transforma o processo em uma grande rede de sentidos e significações.

Seguindo essa linha de raciocínio, ao tratar-se a ação comunicativa como uma rede de significações nas organizações, os processos devem cada vez mais tornar-se complexos e dialógicos. “A comunicação como um processo abrangente e formativo, que oportuniza maior desenvolvimento nas organizações, que acresce capacidade nas pessoas, que estimula o conhecimento e que modifica estruturas e comportamentos” (MARCHIORI, 2008, in press) permite as pessoas explorarem suas potencialidades e desafiarem-se como seres humanos.

A partir da análise da exploração do conteúdo deste artigo conclui-se que a perspectiva dialógica possibilita uma nova abordagem para a comunicação organizacional, na medida em que toda a produção de sentido do ser humano é inerentemente relacional. Alguns autores (STEWART; ZEDIKER; BLACK, 2004) reservam a expressão diálogo como uma qualidade particular de relacionamento sendo que esse artigo explorou as concepções de Bakhtin, podendo novos estudos explorarem outros autores como Buber, Bohm, Freire e Gadamer, autores que também tem como filosofia o diálogo. A intenção deste artigo foi de justamente explorar e relacionar no contexto organizacional as concepções de Bakhtin para que novos estudos possam ser desenvolvidos o que pode trazer a contribuição de novas abordagens teóricas para o tema quando comparados.

Fica claro que as organizações contemporâneas precisam aprender a trabalhar com novas dimensões comunicativas, sendo o diálogo e a interação parte de um ecossistema comunicativo que olha para modelos não consolidados, o que certamente significa possibilidades de inúmeras pesquisas, a medida que estamos transcendendo formas convencionais de olhar para a perspectiva da comunicação nos espaços organizacionais contemporâneos.

É bem provável que o cotidiano das relações apresente caminhos a serem explorados, os quais fundamentam a perspectiva da comunicação organizacional como um processo que modifica comportamentos, mas que contribui significativamente para a sustentabilidade de um empreendimento e de suas relações com a sociedade. A comunicação altera, inova e cria realidades, cabendo a nós, pesquisadores sua projeção e desenvolvimento no sentido de aprofundar as significações e significados de nossa atividade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BAKHTIN, M. Marxismo e filosofia da linguagem, São Paulo: Hucitec, 1988.

BAKHTIN, M. Estética da criação verbal. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

BOHM, David. Unfolding meaning: a weekend of dialogue with David Bohm. Mickleton, Gloucestershire: Foundation House Publications, 1985.

BOHM, David. On Dialogue. Londres: Routledge, 1998.

CASTRO, G. de. O aberto como fundamento da comunicação. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 47-66.

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006a.

MARCHIORI, M. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão, 2006b. p. 77 – 94.

MARCHIORI, M. Comunicação Organizacional e Perspectivas Metateóricas: Interfaces e Possibilidades de Diálogo no Contexto das Organizações. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A.T.N. (Org.). Interfaces e Tendências da Comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008, no prelo.

MARCONDES F., C. Comunicação, uma ciência inexata e contudo rigorosa. In: DRAVET, F; CASTRO, G. de; CURVELLO, J. J. Os saberes da comunicação. Brasília: Casa das Musas, 2007, p. 35-46.

PUTNAM, L. L. BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). Handbook of organizational studies (2. ed.) London: Sage Publications, 2006. p. 541-576.

WOOD, J. T. Relational communication: continuity and change in personal relationships. 2.ed. Belmont, California: Thomson Publishing, 2000.

FERRARA, L.D. Epistemologia da comunicação: além do sujeito e aquém do objeto. In: LOPES, M. I. V. Epistemologia da comunicação. São Paulo: Loyola, 2003. V1.

FIORIN, José Luis. As astúcias da enunciação: as categorias de pessoa, espaço e tempo. São Paulo: Ática, 1996.

FREIRE, Paulo e SHOR, Ira. Medo e ousadia: o cotidiano do professor. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1992. (Comunicação e Educação)

KOCH, Ingedore Villaça. A interação pela linguagem. 3 ed. São Paulo: Contexto, 1997.

MARIOTTI, H. Diálogo: um método de reflexão conjunta e observação compartilhada da experiência. Disponível em <http://www.teoriadacomplexidade.com.br/textos/dialogo/Dialogo-Metodo-de-Reflexao.pdf> . Acesso em 30 de jun.de 2008.

MORGAN, Gareth. Imagens das organizações. São Paulo: Atlas, 1996.

LIMA, V.A . Mídia,teoria e política. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2001

PEIRCE, Charles. The Collected Papers of Charles Sanders Peirce. Hartshorne, C., Weiss, P. & Burks, A. (ed). Cambridge Massachusetts, Harvard University Press, 1931-35 e 1958.

STEWART, J.; ZEDIKER, K.E.; BLACK, L. Relationships among philosophies of dialogue. In: ANDERSON, R; BAXTER, L.A.; CISSNA, K.N. Dialogue: theorizing difference in communication studies. California: Sage, 2004. p. 21 - 38