
AS NOÇÕES DO DIÁLOGO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES¹

Lara DORNAS¹

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, Belo Horizonte (MG)

RESUMO

O artigo propõe discutir sobre as perspectivas teórico-conceituais do diálogo, presente no discurso das organizações como estratégia de comunicação. A reflexão faz parte da dissertação² em andamento, e se dá a partir das bases teóricas de Bakhtin (1997, 2003, 2006), Bohm (2005) e Rancière (1996 e 2010), e da atualização do conceito no universo das organizações, bem como a sua inscrição nas estratégias organizacionais. Partimos da ideia de que muitas das práticas de diálogo acionadas não correspondem ao processo de interação que pressupõe o compartilhamento real, embasado na escuta ativa, livre de ideias preconcebidas e do reconhecimento da alteridade. Tais espaços de interlocução dão a ver uma comunicação atravessada por assimetrias, conflitos e tensionamentos. A problematização se dá em torno da mobilização discursiva do diálogo e de como ele é instaurado na prática.

PALAVRAS-CHAVE: discurso; diálogo; organizações; comunicação.

1. Introdução

Este artigo tem por objetivo discutir sobre o diálogo como estratégia comunicacional no contexto das organizações, a partir da revisão de literatura sobre o tema, sendo parte da dissertação que encontra-se em andamento. Acreditamos que o fórum da Intercom vem a ser um momento apropriado para contribuir com esta reflexão teórico-conceitual.

O objeto da pesquisa consiste na análise da prática e da mobilização discursiva da Fundação Renova em torno das noções do diálogo, tendo por base o Programa de Comunicação, Participação, Diálogo e Controle Social. A entidade foi criada visando à remediação dos danos socioambientais causados pelo rompimento da Barragem de Fundão, localizada no município de Mariana (MG), ocorrido em novembro de 2015. O

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XIX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 42º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² “A noções do diálogo no contexto das organizações: da prosa social em cacos ao aprendizado interacional”.

corpus a ser utilizado na dissertação é o referido programa e o *site* institucional da fundação.

Estruturamos este artigo em três partes. Na primeira discutimos o conceito referente às noções do diálogo, situando desde a origem do termo, o seu significado na contemporaneidade, e como ele é conformado. A fundamentação teórica é embasada nas ideias de Bakhtin³, Bohm⁴ e Rancière⁵ sobre o diálogo.

Na segunda parte abordamos o diálogo como estratégia da comunicação. Mafra⁶ e Marques⁷ são mobilizados para apoiar o entendimento sobre os sentidos de diálogo atualizados na perspectiva da comunicação no contexto das organizações. Para tanto discorreremos sobre o diálogo inscrito nas estratégias comunicacionais - a sua mobilização discursiva e prática, finalizando com as formas de controle estratégico na prática do diálogo.

Na terceira parte fizemos alguns apontamentos referentes à base teórica acionada, apresentando os componentes-chave do diálogo e sua natureza como processo interacional, além de discutir alguns desafios que se colocam ao confrontarmos o conceito atualizado no contexto das organizações.

2. O conceito do diálogo

Antes de refletirmos criticamente sobre como o diálogo tem sido apropriado nas estratégias das organizações, é importante compreender seu significado, desde o surgimento do termo, passando pela contemporaneidade e pela sua apropriação no contexto da comunicação organizacional. A palavra diálogo tem sua origem no grego antigo (*dialogein*), sendo que *dia* significa ‘através de’ e, *logos*, remete a ‘palavra’, que traz a ideia de passagem, movimento, circulação da palavra (*dia-logos*). Traduzindo o

³ Mikhail Mikhailovich Bakhtin (1895-1975): foi um pensador russo, teórico de artes e cultura. É considerado um dos maiores estudiosos da linguagem humana. Suas teorias influenciaram pensadores de diversas áreas como: crítica da religião, estruturalismo, semiótica e marxismo. Teve ainda forte influência nas disciplinas de psicologia, antropologia, história, filosofia, crítica literária, etc.

⁴ David Bohm (1917-1992), americano, importante físico e pensador do século XX. Além de inúmeras contribuições por seus trabalhos científicos, desenvolveu estudos filosóficos, incluindo o tema Diálogo.

⁵ Jacques Rancière: filósofo francês, nascido em 1940 na Argélia. É professor da Universidade de Paris 8 (França). Um dos nomes centrais da filosofia francesa atual. Seu trabalho se concentra nos temas da estética e política.

⁶ Rennan Lanna Martins Mafra é Professor do Depto de Comunicação Social e docente permanente vinculado ao Programa de Pós-graduação em Educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Doutor (2011) e mestre (2005) em Comunicação Social.

⁷ Ângela Cristina Salgueiro Marques é Professora Associada do Depto. de Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre e doutora em Comunicação pela mesma instituição. Realizou pós-doutorado em Comunicação e Ciências Sociais em Grenoble (França).

termo etimologicamente, o diálogo pode ser entendido como a “busca conjunta da verdade pressupõe e reforça uma comunidade fundada sobre a linguagem compartilhada” (LEITE, 2017, s.p.).

Na contemporaneidade ele passa a significar “mais um processo de cooperação e de troca, voltado para melhor compreensão comum do que uma busca de um dos dois interlocutores voltada para a verdade” (LEITE, 2017, s.p.). A filosofia insere o diálogo em um lugar que permeia a ética e pressupõe o reconhecimento, respeito e abertura para outro (LEITE, 2017). É sobre essa noção de diálogo que trataremos em nossa pesquisa.

Em Bakhtin o termo diálogo, na perspectiva da linguagem, está diretamente associado à comunicação. Para ele *ser* significa se comunicar, e não há como tratar isoladamente a existência do processo contínuo da comunicação (MORSON; EMERSON, 2008).

O diálogo, por sua clareza e simplicidade, é a forma clássica da comunicação verbal. Cada réplica, por mais breve e fragmentária que seja, possui um acabamento específico que expressa a posição do locutor, sendo possível responder, sendo possível tomar, com relação a essa réplica, uma posição responsiva (BAKHTIN, 1986 apud MARCHESAN, 2014, p.116).

As autoras Oliveira e Maimoni (2010) desenvolvem a ideia da intercessão entre diálogo e comunicação, ao assumirem que a interação é um processo dialógico

Para Bakhtin (1986) a atividade do diálogo contribui para a compreensão das relações entre os sujeitos (interlocutores que interagem), e a sociedade. Cada indivíduo ocupa um lugar e um tempo nela, sendo responsável pela construção das relações entre o eu e o outro, culminando no processo de comunicação. (OLIVEIRA; MAIMONI, 2010, p.380).

Segundo Morson e Emerson (2008), a vida para Bakhtin é um diálogo contínuo, que não finaliza e que está presente em cada momento da experiência social do sujeito. Ele assume contornos de um acontecimento entre sujeitos, constituído em uma relação onde estão presentes as vozes do eu e do outro, que incluem o locutor com a sua posição e a admissão da réplica (posição responsiva). O diálogo surge então “ativando o reconhecimento da reciprocidade entre o eu e o outro, presente em cada réplica, em cada enunciado” (MARCHEZAN, 2014, p.117). Para a autora, essa troca consiste no verdadeiro diálogo, real e concreto.

Ao dizer que a palavra procede de alguém e se dirige para outro alguém, adentramos em uma questão fundamental no pensamento bakhtiano, que é a articulação

entre a dialogia e a alteridade, ou seja, todo ser humano se constitui pelo existir do outro. Por meio da alteridade ele se constitui sujeito, em sua relação com o outro (dialogia). De acordo com Aragão e Navarro (2004), é na conversa, na troca e na alteridade que os seres humanos se reconhecem, sendo que nesse processo dialógico nem o eu e nem o outro podem sofrer algum tipo de dominação ou ocultação. No pensamento de Bakhtin, conforme Morson e Emerson (2008), em diálogo temos o processo de relação entre o eu e o outro: entro no espaço da interação, mas me preservo como eu.

Para Bohm (2005), a partir do entendimento de Aragão e Navarro (2004), o diálogo consiste em um processo de compor e partilhar significados, que pressupõe a adoção de uma postura atenta ao processo do pensamento, de tal forma que possibilite o surgimento de algo criativo, a partir da percepção de novos significados. Tem como características “o jogo criativo das ideias, o fluxo livre de significados entre as pessoas e a suspensão de pressupostos” (ARAGÃO; NAVARRO, 2004, p. 111). Em resumo, diálogo significa a busca do entendimento e a supressão de pressupostos, em um processo de escuta ativa que envolve a atenção quanto à formulação do pensamento, seus possíveis equívocos e incoerências. A noção de diálogo para Bohm permite compreendê-lo como

[...] (des)construção e (re)construção do pensamento, uma dinâmica de abertura para novos olhares [...]. Por esses motivos ele não é persuasão, pois não tem a pretensão de convencer alguém. Diálogo é conflito, mas não é negociação; contribui com a democracia, mas não a garante; é um estímulo à mudança, mas não é a mudança (OLIVEIRA, M.C., 2017, p.39).

Para Bakhtin e Bohm, o entendimento de uma determinada situação, na instância de diálogo, consiste em uma possibilidade de contribuir, por meio de uma ressignificação dos sentidos, para a produção de mudanças e, conseqüentemente, para a construção de uma nova realidade.

O diálogo então pode ser compreendido como um tipo de processo interacional que ativa a reciprocidade entre o eu, o outro e a sociedade que habitamos, espaço em que todos os sujeitos podem colocar seus argumentos por meio de vozes efetivas, eliminando a separação e a exclusão social.

3. O DIÁLOGO COMO ESTRATÉGIA COMUNICACIONAL NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES

Ao tratarmos do diálogo é fundamental refletirmos como ele se inscreve nas estratégias de comunicação das organizações e como esta prática vem sendo adotada cada vez de forma mais recorrente.

As iniciativas de diálogo inseridas nas estratégias e nas práticas organizacionais atualizam a comunicação de um modelo informacional para a esfera relacional, tendo por base a interação e o diálogo entre os diversos atores sociais. Para Lima (2014, p.98), a “proposta pelo paradigma relacional é voltada para os sujeitos participantes do ato comunicativo, buscando mapear as situações experimentadas por eles numa relação de mútua afetação”. Pode-se constatar um redimensionamento do modelo

[...] a emissão e a recepção deixam de ser o lugar definido, respectivamente, da fala e da escuta, e se mesclam em uma troca, na qual as posições, antes fixas, possam circular entre os interlocutores. (OLIVEIRA, 2002, p.86).

No cenário contemporâneo, onde as relações são fluidas e diluídas, dialogar é condição de existência das organizações para buscar conhecimento, entendimento e consideração das demandas e dos interesses que norteiam as exigências dos atores sociais com os quais ela se relaciona. A autora complementa

No momento em que as organizações passam por mudanças, impulsionadas pela sociedade contemporânea, saber ouvir e entender as demandas que vêm dos grupos de relacionamento tornam-se ferramentas indispensáveis ao processo (OLIVEIRA, 2002, p.87).

Entendemos que as instâncias de diálogo nas organizações estão circunscritas no espaço estratégico das organizações, pois dizem respeito à prática interacional que envolve o relacionamento das organizações e seus públicos. Nesta perspectiva, a mobilização do diálogo é vital para apoiar a construção e consolidação de relacionamentos, visando atingir os objetivos estratégicos da organização. O diálogo também é mobilizado pelas organizações que privilegiam a responsabilidade, a honestidade e a confiança, independentemente de fins de negócio.

Oliveira e Paula (2007) identificam a gestão dos relacionamentos como o terceiro dos cinco componentes da dimensão estratégica da comunicação como “oportunidades de interação e diálogo da organização com os atores sociais”

(OLIVEIRA; PAULA, 2007, p.47). Tal afirmativa por si só relaciona a ideia de dialogar à prática estratégica, uma vez que

a comunicação é fundamental no estabelecimento e manutenção de vínculo social, pois ‘a sociedade só existe nos e pelos atos comunicacionais’, o que reforça a importância dos espaços de interlocução (OLIVEIRA, PAULA, 2007, p.26).

Nesta perspectiva, o outro é considerado na sua totalidade, já que a estratégia passa a ser compreendida a partir das relações e articulações sociais, pensamento basal que norteia o entendimento do diálogo - o eu e outro em interação. O autor Pérez⁸ ressalta que a estratégia deve estar voltada para o diálogo, para a negociação e a cooperação. Logo, em seu entendimento, o diálogo é parte constituinte da estratégia.

A partir dos autores acionados podemos entender que a instância do diálogo como prática interacional inscreve-se na dimensão estratégica das organizações. Nessa lógica, entendemos que fóruns de diálogo são da ordem da estratégia e constituem-se em uma forma de atualizá-la e realimentá-la, na medida em que envolvem os atores sociais com “diferenças e contradições inerentes às interações na sociedade e no âmbito organizacional” (MARCHIORI; OLIVEIRA; PAULA, 2012, p.3).

3.1. A mobilização discursiva do diálogo

As organizações na contemporaneidade vivem sob a busca de legitimidade, porque lhe dá abertura de portas para a ampliação de mercado (consumidores/clientes), obtenção de financiamentos para projetos junto a instituições financeiras, credibilidade junto aos órgãos reguladores, poder público, comunidades vizinhas, entre outros. Legitimidade refere-se “à aceitabilidade de uma organização pela sociedade de acordo com os valores, necessidades, e interesses dos grupos dominantes nessa mesma sociedade” (HALLIDAY, 1987, p. 99, apud LIMA, 2014, p.103).

Os objetivos das organizações, que expressados pelas organizações são “construções simbólicas, nomeadas e elaboradas pelo discurso” (LIMA, 2014, p.104), o que reforça a premissa de que a “organização não existe fora das práticas comunicativas de seus membros: elas são produzidas e reproduzidas a todo o momento nos processos discursivos e dialógicos” (MAFRA; MARQUES, 2013, p.86).

⁸ Rafael Alberto Pérez: especialista em estratégias de Comunicação. Desenvolveu a proposição da “Nova Teoria Estratégica”(NTE). Diretor do Projeto *Estrategar*.

O discurso estabelece uma reflexividade com a prática e constitui um modo não só de representação, como também de ação. Se, por um lado, o discurso reproduz a sociedade, à medida que é moldado pela estrutura e pelo contexto social dos quais emerge, por outro ele também a transforma, ao contribuir para a construção de identidades, relações, conhecimentos e crenças (FAIRCLOUGH, 2001).

Logo, o discurso é um modo de representação e ação, além de construção de identidades, a partir de uma visada discursiva. A mobilização de práticas dialogais ou mesmo o acionamento de fóruns interlocutivos, a partir de Parow (1970), se inscreve em objetivos motivacionais que discursivamente apelam para uma dimensão de caráter humanizador da organização, como prática social bem percebida, já que são várias as “expectativas contemporâneas pelo aprimoramento democrático nas relações engendradas entre instituições e sujeitos sociais nos contextos recentes de sociedade complexas e pluralistas” (MAFRA; MARQUES, 2017, p.83).

Para Mafra e Marques (2017, p.84) é possível verificar que o emprego discursivo da noção do diálogo aparece como “promessa para a resolução de inúmeros conflitos morais que emergem nos ambientes interacionais das organizações”. Essa ideia surge associada a um entendimento equivocado da capacidade do diálogo em promover o consenso

O consenso estabelece um enquadramento conceitual e imagético para qualquer interação e discussão, cujas contradições passam despercebidas por coincidirem com interesses hegemônicos ou por refletirem situações existentes e vistas como inalteráveis (MAFRA; MARQUES, 2015, p.188).

O caráter inclusivo também está presente na mobilização discursiva em relação à noção do diálogo. As organizações dão a ver que estes espaços de interlocução contam com a vocalização dos diversos atores sociais diretamente envolvidos de forma a influenciar as decisões ou, ainda, visando à construção soluções e iniciativas de forma conjunta.

A base teórica acionada até o momento remete à ideia de que o diálogo mobilizado pelas organizações é compreendido como uma forma de resolução de conflitos e solução de problemas, que se dá de forma inclusiva, transparente e respeitosa. Acredita-se que do ponto de vista discursivo, acionado desta forma, as estratégias dialógicas são capazes de despertar simpatia, gerar credibilidade e contribuir para a construção e consolidação da reputação às organizações.

3.2. A prática do diálogo nas organizações

Iniciativas ou programas de diálogo social têm feito parte das estratégias de comunicação das organizações, como uma forma de consolidar a imagem-conceito⁹, construir relações de confiança e legitimidade, visando o engajamento dos públicos. No contexto das organizações contemporâneas, em que a sociedade solicita relações mais democráticas, o uso do diálogo está associado à prática do bem. Os autores Mafra e Marques (2017, p.83) dão a ver essa ideia quando afirmam que “não dialogar passa a ser sinônimo de sobrepujar a diferença, desconsiderando o valor do outro, e de instalar práticas não democráticas de ação”.

Alguns estudos apontam para a diversidade semântica do diálogo, “as organizações podem apropriar-se do termo ‘diálogo’ com diferentes sentidos, em amplo campo semântico, inclusive podendo reduzi-lo a simples conversações” (OLIVEIRA, M.C., 2014, p.13). A dissertação da autora aborda os sentidos do diálogo, descrevendo que ele pode ser acionado como oportunidade contato, ferramenta de negociação, estratégia de relacionamento; e processo para compreensão da realidade, visando o conhecimento dos públicos de relacionamento. A partir dessa constatação, Oliveira M.C. (2017) assinala que o termo diálogo tem sido aplicado a iniciativas diversas como conversas, eventos, *workshops*, interações espontâneas ou meros fóruns.

Deetz (2010) traz como aporte teórico que as práticas participativas que envolvem espaços de interlocução, diálogo ou tomada de decisão, podem não alcançar o seu objetivo-fim, ao lançarem mão do que ele denomina de “formas ocultas de controle estratégico” (ação estratégica disfarçada). Para o autor, ao mobilizar o diálogo, as organizações podem vir a utilizar-se das estruturas discursivas (na forma da produção de sentido) e da desarticulação do processo de interlocução dos atores sociais envolvidos no processo.

Ao utilizar esses tipos de controle estratégico, as organizações correm o risco de neutralizar ou desqualificar as “partes interessadas”, conforme assinala Moriceau (2018). O autor desenvolveu algumas funções que traduzem esta intenção, e que podem

⁹ Para Baldissera (2004, p. 278), imagem-conceito é “um constructo simbólico, complexo e sintetizante, de caráter judicativo/caracterizante e provisório realizada pela alteridade (recepção) mediante permanentes tensões dialógicas, dialéticas e recursivas, intra e entre uma diversidade de elementos-força, tais como as informações e as percepções sobre a entidade (algo/alguém), o repertório individual/social, as competências, a cultura, o imaginário, o paradigma, a psique, a história e o contexto estruturado”.

vir a constituírem-se como verdadeiras (dis)funções a serviço de interesses específicos, distorcendo o processo dialógico real. São elas as funções de inteligência, contenção, cooptação e desqualificação¹⁰.

A função da inteligência para Moriceau consiste em “identificar adversários e argumentos”, rápida e previamente. Tal ideia está atrelada ao entendimento de quem são esses sujeitos: as identidades constituídas, suas interrelações com o grupo e com a organização, o tipo de cultura, os temas de interesse, e o contexto institucional em que se inscrevem. Posteriormente, segue-se uma leitura de como todos esses aspectos se (entre)cruzam. Decifrar esse imbricamento, que carrega em si as variáveis que constituem e atravessam os atores sociais, tem por finalidade contribuir para que a organização defina as estratégias conforme o tipo de interação que deseja estabelecer.

A segunda função descrita por Moriceau é a de contenção, diretamente associada ao interesse da organização na desarticulação dos atores sociais. Ela implica na transposição do diálogo em uma instância do espaço público para o privado. Um exemplo dessa estratégia pode se dar quando as organizações restringem o fórum de interlocução à participação de atores sociais específicos, que são de seu interesse e exclui a contribuição de outros que poderiam atuar como mediadores, no caso de conflitos.

A função de cooptação está relacionada à “definição e capacitação de um grupo para estar ao lado da organização, legitimando o seu discurso e inscrevendo-o em um tipo de estatuto de organização responsável” (MORICEAU, 2018, s.p.). Tal postura refere-se a forma como se estabelece a vocalização no processo, ou seja, a definição de quais são as vozes inclusas na interlocução. Muitas vezes, a participação é aberta apenas àqueles que legitimam o seu discurso e posicionamento. É usual ainda outorgar a este grupo a função de compartilhar o conteúdo do diálogo junto aos demais membros da(s) comunidade(s). Logo, estes atores assumem um caráter de porta-voz (in)direto ao reverberar o próprio discurso da organização. Trata-se neste caso de uma estratégia inscrita na dimensão da desarticulação do processo de interlocução dos atores sociais.

A função de desqualificação consiste em identificar “os outros como incapazes de dialogar” (MORICEAU, 2018, s.p.). Entendemos que, neste caso, essa estratégia,

¹⁰ Somadas a essas funções, Moriceau ainda cita as funções de legitimação e desvio. Estas ideias foram expostas em sua palestra de abertura do IV SICO, Seminário Internacional de Comunicação Organizacional – Comunicação e Direitos Humanos, realizado em novembro 2018, em belo horizonte.

determina quem participa ou não dos fóruns de interlocução, indicando quais os atores sociais são capazes/qualificados ou incapazes/desqualificados para tal fim. Uma ação dessa natureza caracteriza-se como uma forma oculta de controle estratégico que desarticula o processo de interlocução.

As organizações, ao utilizarem estruturas discursivas que remetem ao controle estratégico e ao desarticularem a interlocução dos atores sociais, ignoram qualquer princípio de reciprocidade, podendo instaurar formas de interação reificadas, embasadas na tecnificação

a estratégia enuncia-se por um processo de instrumentalização da comunicação (racionalizado pelo planejamento e pela gramática própria dos meios utilizados), projetando a resposta e a posição forma da organização, diante de uma cena interlocutiva esperada pelos públicos (MAFRA; MARQUES, 2013, p.88).

Nesta perspectiva, segundo os autores, estes fóruns de interlocução assimétricos, sem necessariamente contar com a presença de todas as vozes, tornam a comunicação organizacional não-dialógica. Os fóruns de interlocução tendem a ser o *locus* do controle, onde se reitera de forma míope, a centralidade das organizações, que privilegia seu discurso oficial e que se faz cego ao devir do jogo relacional, da experiência da troca.

Estes espaços permeados pelas formas ocultas de controle estratégico são caracterizados por relações de assimetria de produção de sentido/poder, e incorrem no risco de constituição do “falso diálogo” (MAFRA; MARQUES, 2013), transformando o “verdadeiro diálogo” em um mero fórum de interlocução.

4. APONTAMENTOS SOBRE O DIÁLOGO A PARTIR DA BASE TEÓRICA-CONCEITUAL

A partir da base teórica mobilizada em nossa reflexão, concluímos que o diálogo está primordialmente associado a três componentes-chave em seu processo: a) o reconhecimento da alteridade - o outro com seu rosto e com tudo que isso significa; b) a participação e inclusão - o *locus* onde todas as vozes participam e são ouvidas; e c) a tentativa do pensamento desvinculado de pressupostos e ideias preconcebidas.

Essa mobilização teórica ressalta o caráter interacional do diálogo, pois convoca uma afetação mútua entre os sujeitos que, por sua vez, também são influenciados pelo

meio ao qual estão inseridos – o âmbito social. Nesse contexto, “Tal processo se realiza por meio da comunicação e da produção simbólica que a constitui (a linguagem)” (FRANÇA, 2014, p.169). Podemos então depreender que o diálogo é episódio de interação social, em que os sujeitos encontram-se em relação - imbricados entre o eu, o outro, e a sociedade - cujo dispositivo interacional¹¹ é a linguagem.

Após explorarmos o entendimento de diálogo como processo interacional, abordaremos alguns elementos que vêm a ser constitutivos de sua natureza. Destacamos alguns de seus componentes fundamentais que nos auxiliarão a estabelecer a articulação do diálogo com o processo de interação: a) a presença de relações de poder; b) o atravessamento das dimensões históricas, sociais e culturais; c) o seu caráter tentativo; d) e a tendência ao inacabamento, produzindo sentidos e ressignificando-os.

Entendemos que o acionamento desses pressupostos teóricos contribui para a compreensão do que vem a ser o diálogo real. Ao contrapormos esse entendimento com as práticas dialógicas que são estabelecidas no contexto das organizações, nos deparamos com a complexidade do que vem a ser essa prática, já que “muitas vezes [o diálogo] é utilizado apenas como retórica, ou mesmo como ‘maquiagem’ de uma comunicação profundamente desigual e assimétrica” (MARQUES; OLIVEIRA, 2015, p. 119, apud HENRIQUES; LIMA; OLIVEIRA, 2019, p.5). E que, ainda, “é possível pensar que [as organizações] podem apropriar-se da ideia de diálogo como simples forma de parecerem mais democráticas e inclusivas, mesmo que não sejam” (OLIVEIRA, M.C., 2017, p. 15).

A reflexão crítica sobre as práticas dialógicas nas estratégias de comunicação organizacional nos apresenta algumas questões que poderão contribuir para compreendermos esse enquadramento difuso que coloca de um lado o diálogo, a partir dos aspectos teórico-conceituais que mobilizamos, e o lugar dos programas ou iniciativas de diálogo social acionados pelas organizações.

Na perspectiva de colaborar com esta reflexão é possível investigar, no plano da produção de sentidos, a) as estratégias utilizadas para o acionamento do diálogo; b) a mobilização discursiva do diálogo; e c) como o diálogo se inscreve na prática (quais os

¹¹ Braga entende por dispositivo interacional os “espaços e modos de uso, não apenas caracterizados por regras institucionais ou pelas tecnologias acionadas; mas também pelas estratégias, pelo ensaio-e-erro, pelos agenciamentos táticos locais – em suma, pelos processos específicos da experiência vivida e das práticas sociais (BRAGA, 2011, p.11)

sentidos são acionados e como ele se materializa nos espaços de interlocução). No tocante à circulação de sentidos, apresenta-se a possibilidade de compreender melhor o diálogo por meio, a) do conhecimento do nível de inclusividade e de abertura para participação dos atores sociais nestes fóruns de interlocução; e b) da verificação da percepção dos atores envolvidos nas práticas dialógicas mobilizadas.

São inúmeros os caminhos a se tomar, ao refletirmos sobre a mobilização das práticas dialógicas nas organizações. Um deles é compreender como as questões que emergem nesses espaços de interlocução são tratadas institucionalmente pelas organizações. Tal questionamento não está inserido em nosso recorte, pois direciona a discussão para o âmbito da tomada de decisão, todavia, ao refletirmos sobre o diálogo também nos interessam as implicações advindas de sua prática nas organizações.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um cenário onde, cada vez mais, as organizações se apropriam do termo diálogo, em suas práticas e estratégias, acreditamos ser importante investigar o seu lugar e papel, sob a perspectiva de um olhar crítico que possa contribuir para compreender os mecanismos de sua mobilização e de sua apropriação no contexto organizacional.

Por tudo o que foi discutido até então, entendemos que o desafio das organizações pode ser traduzido na mobilização de processos comunicacionais dialógicos, que “tornem fundamental o exercício da escuta para o reconhecimento da alteridade em sua singularidade, possibilitando, dessa forma, uma mudança cultural” (BALDISSERA; KAUFMANN, 2015, apud OLIVEIRA, M.C., 2017, p.14).

A reflexão nos é cara, pois o tema diálogo está inserido nas estratégias organizacionais e, em nosso entendimento, pouco presente nas reflexões acadêmicas. Neste sentido, acreditamos que a problematização desenvolvida poderá aglutinar-se ao processo de reflexão do campo comunicacional, especialmente na perspectiva do contexto organizacional, devido ao papel fundamental do diálogo para a instauração de novas possibilidades comunicacionais entre as instituições e sujeitos na sociedade contemporânea.

REFERÊNCIAS

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

DEETZ, Stanley. Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios. IN: **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. Marlene Marchiori, organizadora. – São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010. – (Série comunicação organizacional), p.83-101.

FRANÇA, Vera. **Discursos sociais e formações discursivas**. Grupo de Pesquisa em Imagem e Sociabilidade (GRIS): trajetória, conceitos e pesquisa em comunicação / Organização Vera Veiga França, Bruno Guimarães Martins, André Melo Mendes. Belo Horizonte: Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas - PPGCom - UFMG, 2014, p. 116-125 | p.167-173) .

LIMA, FÁBIA PEREIRA. A DIMENSÃO COMUNICACIONAL DA ESTRATÉGIA: A estratégia organizacional como prática comunicativa na Secretaria de Estado de Fazenda de Minas Gerais / FÁBIA PEREIRA LIMA. -- São Paulo: F. P. LIMA, 2014.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Ângela. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência - **Organicom**, n. 18, 2013.

_____ O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. **Dispositiva**, v.2, n.2, 2014, p. 2-20.

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

_____ **Topografias do diálogo nos contextos organizacionais**. IN: MARQUES, A, OLIVEIRA, I. LIMA, F. Comunicação Organizacional: vertentes conceituais metodológicas. Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017. P. 41- 55; 83-98. MARCHIORI, Marlene; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Comunicação, discurso, organizações** - São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2017. (Série Pensamento e Prática; v.6). Prólogo p.9-11.

MARCHEZAN, Renata Coelho. Diálogo. In: BRAIT, Beth (Org). **Bakhtin: outros conceitos-chave**. 2.ed.1ª reimpressão. - São Paulo: Contexto, 2014. p. 115-131.

MORICEAU, Jean-Luc. **Comunicação Organizacional e Direitos dos Outros Humanos**. Palestra proferida no IV SICO - Seminário Internacional de Comunicação Organizacional – Comunicação e Direitos Humanos, 2018, Belo Horizonte.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

MORSON, Gary Saul; EMERSON, Caryl. **Mikhail Bakhtin: criação de uma prosaística**; tradução de Antonio de Pádua Danei. – São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2008.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; **Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo**: um paradigma da interação comunicacional dialógica. Universidade Federal do rio de Janeiro. Escola de Comunicação, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações**. São Paulo: Paulus, 2007.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MAIMONI, Hérica Luzia. Verbete Diálogo e Comunicação IN: **INTERCOM, Enciclopédia de Comunicação. Dicionário Brasileiro do Conhecimento Comunicacional** - Conceitos (termos, expressões e referências indispensáveis ao estudo da área) - Vol. 1. São Paulo: Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2010, p. 380.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARCHIORI, Marlene; PAULA, Maria Aparecida de. **Um giro na concepção de estratégias comunicacionais: dimensão relacional**. Trabalho apresentado no X Encontro do Fórum Iberoamericano de Estratégias de Comunicação, Mesa de Debate 4 - A explicação - do giro linguístico à comunicação estratégica organizacional. Republica Dominicana, 12 a 14 de julho de 2012.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; HENRIQUES, Márcio Simeone; LIMA, Fábria Pereira. **UM MODELO ANALÍTICO DAS PRÁTICAS DISCURSIVAS NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**: proposta metodológica em construção. Apresentado no Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional do XXVIII Encontro Anual da Compós, Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre - RS, 11 a 14 de junho de 2019.

OLIVEIRA, M. C. **A noção de diálogo materializada nos relatórios GRI**. Dissertação (Mestre em Comunicação e Informação). Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS). Porto Alegre, 2017.

Sites:

<https://www.fundacaorenova.org/>

Moriceau, Jean-Luc (2018) "Guest editorial", Society and Business Review, Vol. 13 Issue: 3, pp.242-253, <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2018-127> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2018-127>.

Letiche, Hugo, Moriceau, Jean-Luc (2018) "An interview with Alphonso LINGIS", Society and Business Review, Vol. 13 Issue: 3, pp.254-257, <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2018-128> Permanent link to this document: <https://doi.org/10.1108/SBR-10-2018-128>

<https://professoragiseleite.jusbrasil.com.br/artigos/432329697/o-que-vem-a-ser-dialogo>.