



## **Comunicação Colaborativa: o Diálogo e a Construção da Sustentabilidade Ecológica<sup>1</sup>**

Ana Beatriz BALKO<sup>2</sup>

Débora NININ<sup>3</sup>

Larissa SENA<sup>4</sup>

Marlene MARCHIORI<sup>5</sup>

Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

### **RESUMO**

O presente artigo tem como objetivo um maior aprofundamento nos estudos da comunicação colaborativa entendida como aquela que supera o consenso. A partir de um estudo de caso com abordagem qualitativa na ONG MAE analisar-se-á se essa comunicação apoiada no diálogo pode possibilitar a construção da sustentabilidade ecológica nas organizações. Para isso há um aprofundamento teórico sobre o conceito de sustentabilidade ecológica, aquele que significa ter consciência no uso dos recursos naturais o que requer uma abordagem sobre a interação e a construção de significados por meio do diálogo já que uma organização ser ecologicamente sustentável significa que as pessoas praticam seus valores na essência.

**PALAVRAS-CHAVE:** comunicação colaborativa; sustentabilidade ecológica; diálogo; interação.

### **INTRODUÇÃO**

Sustentabilidade é um termo abrangente, conceituado de divergentes formas (JACOBI, 2005), e que, segundo Sachs (1993), possui cinco vertentes: econômica,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XIV Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, realizado de 30 de maio a 01 de junho de 2013.

<sup>2</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa da Fundação Araucária, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: anabia\_balko@yahoo.com.br

<sup>3</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, com bolsa do Conselho Nacional de Pesquisa e Desenvolvimento Científico e Tecnológico, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional, email: débora\_ninin@hotmail.com

<sup>4</sup> Estudante de Graduação 3º. semestre do Curso de Comunicação Social com Habilitação em Relações Públicas da Universidade Estadual de Londrina e aluna de iniciação científica, sem bolsa, do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional email: lari.tsena@gmail.com

<sup>5</sup> Orientador do trabalho. Pesquisador Líder do Grupo de estudos Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional e professora Sênior do Mestrado de Administração na Universidade Estadual de Londrina, email: marlenemarchiori@gmail.com



social, ecológica, espacial e cultural, sendo que no presente artigo daremos atenção para a vertente ecológica.

As pressões geradas por meio da legislação e de grupos de interesse fizeram com que as organizações tornassem suas práticas e estratégias cada vez mais sustentáveis (SANCHES, 2000). Para que uma organização seja realmente sustentável é preciso que todos os indivíduos pertencentes a ela compreendam o real significado de sustentabilidade, pois a gestão ambiental depende deste para obter êxito e é no momento do diálogo que os indivíduos constroem uma ligação, ou seja, é nesse momento que os indivíduos estão abertos a mudanças. (MARCHIORI; CONTANI; BUZZANELL, 2011)

Um viés cada vez mais aderido pelas organizações é a comunicação colaborativa que, como apresentado por Carneiro (apud Cogo, 2009, p.1), “não se trata de um modismo” e possui como enfoque a compreensão de uma escolha entre todos os membros de uma organização e a adesão de todos os membros a esta escolha, buscando os resultados a serem atingidos (DEETZ; BROWN, 2004).

Este artigo busca compreender como o diálogo entre os indivíduos, em organizações que aderem a comunicação colaborativa, constrói ou possibilita a construção da sustentabilidade. O próximo passo desta pesquisa será a abordagem qualitativa tendo por base um estudo de caso da organização não governamental Meio Ambiente Equilibrado – ONG MAE, situada em Londrina – PR. Por fim serão cruzados os dados obtidos empiricamente com o referencial teórico estudado.

## **ORGANIZAÇÃO NÃO GOVERNAMENTAL MEIO AMBIENTE EQUILIBRADO – ONG MAE**

A organização não governamental Meio Ambiente Equilibrado foi fundada em 2001 na cidade de Londrina, no norte do Paraná, com o objetivo de preservar o meio ambiente e estimular a população para que esta faça denúncias aos órgãos públicos e apóie os interesses da organização, entre eles promover a conscientização da população sobre o conceito de desenvolvimento sustentável, preservar e defender o meio ambiente. A ONG MAE é uma associação civil sem fins lucrativos e composta por voluntários e estagiários. (BASSO, 2012; MARCHIORI, 2012)

A ONG possui grupos de estudo que abrangem as áreas da educação, do direito, da técnica ambiental e da comunicação, além de projetos sempre em planos



participativos com a intenção de recuperação de vegetações e gestão ambiental nas áreas próximas a Londrina.

## **COMUNICAÇÃO COLABORATIVA**

Um dos alicerces da comunicação é a gestão de todos os campos comunicacionais de uma organização de forma integrada (NASSAR, 2005 apud CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009) e os frutos assertivos desta organização derivam da maneira com que os indivíduos interagem e gerenciam as informações. (DELLAZZANA; MATTANA; GHISLENI, 2009).

Correa (2009 apud Dellazzana, Mattana e Ghisleni, 2009) afirma que a gestão colaborativa da comunicação é a inclinação à qual organizações estão aderindo e para Roschelle e Teasley (1995, p.70) a “colaboração é uma atividade sincrônica, compartilhada, que é resultado de uma contínua tentativa de construir e manter uma concepção partilhada de um problema”. Ou seja, processos colaborativos são fundamentados em indivíduos que agem de forma coletiva com o objetivo de gerar assim conhecimentos construídos coletivamente a partir de um problema em questão e estes conhecimentos têm como resultado a inovação.

Logo na comunicação colaborativa os funcionários da organização concentram-se em solucionar problemas comuns e a interação tem como objetivo verificar interesses complexos e de forma contínua fazer com que as alternativas possíveis sejam aumentadas (DEETZ, 2008 apud CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009). Portanto, é fundamental que a organização colabore com a participação e gere canais comunicacionais mais abertos, como defende Deetz (2010), em que a construção de ambientes realmente democráticos favoreça o cruzamento de ideias distintas.

Desta maneira, os membros das organizações intervêm na inovação, no momento em que agem de maneira colaborativa num processo de trocas e construções coletivas. (CAIRES, 2012)

## **A COMUNICAÇÃO COLABORATIVA E O DIÁLOGO**

Tendo em vista disso, a comunicação colaborativa e diálogo trabalham em uníssono onde o diálogo como um tipo de interação, mais precisamente interação verbal, torna-se essencial para a manutenção da comunicação, pois é no momento no



qual as pessoas conversam, dialogam e compartilham ideias que é possível a construção do conhecimento e é neste espaço de interação que os indivíduos e ideias possuem a possibilidade de crescimento, evolução e mudança (MARCHIORI; CONTANI; BUZZANELL, 2011).

A interação exibe formas de inteligência coletiva, onde os indivíduos utilizam-se de experiências anteriores para construir coletivamente soluções, ou seja, durante a interação há uma mobilização coletiva em busca de resultados e soluções. (COOREN, 2005)

Varey (2006 apud Marchiori, Contani e Buzzanell, 2011) nota que a interação é a construção de significados e não um processo de informações, e é na interação verbal que ocorre a materialização das enunciações, pois durante a interação é possível perceber e compreender a aptidão de significação das palavras (ALCÂNTARA; CÔCO; GONÇALVES; PIFFER, 2011).

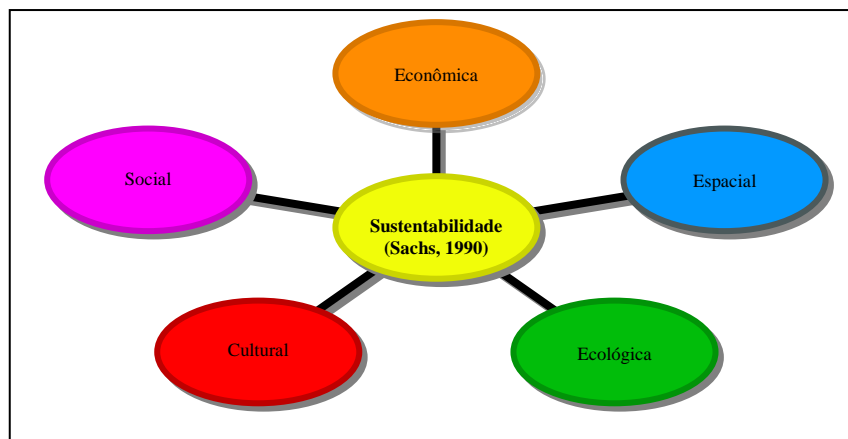
A palavra, para Bakhtim (1999 p.113 apud Alcântara, Côco, Gonçalves e Piffer, 2011 p.10), “constitui justamente o produto da interação do locutor e do ouvinte.” Porém ela não possui significado sem que haja uma interação entre indivíduos, (SHOTTER, 2004 apud MARCHIORI; CONTANI; BUZZANELL, 2011), ou seja, a palavra só terá sentido quando houver um diálogo. Por isso, a construção de um significado depende da linguagem, da fala que é conduzida pelo conceito que qualifica algo e que gera sentido às visões de um indivíduo sobre este algo. (BULGACOV; BULGACOV, 2007).

Vale ressaltar que a comunicação colaborativa possui como princípio a reciprocidade que também é um princípio do diálogo, entretanto vai além da compreensão de um contexto ou diferenças, por exemplo, já que este tipo de comunicação tem como caráter central a geração de conhecimentos coletivos a partir de resoluções compartilhadas. (DEETZ, 2008) Na ONG MAE podemos notar esse tipo de interação que constrói conhecimentos por meio da colaboração, sendo assim, esta materializadora do conceito de sustentabilidade ecológica que faz parte de seus valores.

## **A SUSTENTABILIDADE NAS ORGANIZAÇÕES**

A sustentabilidade é um conceito que abrange o que as populações precisam no âmbito social, cultural, ecológico, espacial e econômico (Sachs, 1993):

**Figura 1** - Cinco dimensões da sustentabilidade para Sachs (1993)



**Fonte:** Elaborada pelo autor.

Assim, a busca pela diminuição das diferenças sociais está ligada à sustentabilidade social e a busca por mudanças de forma equilibrada com a cultura atual está vinculada à sustentabilidade cultural. Já a utilização dos recursos naturais sem que haja danos ao meio ambiente está ligada à sustentabilidade ecológica, a busca por uma melhor distribuição populacional está vinculada à sustentabilidade espacial e a gestão assertiva dos recursos naturais está ligada à sustentabilidade econômica (SACHS, 1993).

Segundo Claro, Claro e Amâncio (2008) o número de pressões por parte de agrupamentos de indivíduos e movimentos sociais que reivindicam atuações em favor da sustentabilidade ecológica tem crescido e estas reivindicações muitas vezes têm como resultado a criação de novas leis. Tais pressões surgem de diferentes grupos de interesse e não apenas de um grupo homogêneo e monolítico (HOFFMAN, 2001), ou seja, as pressões não surgem de um grupo que é impenetrável e formado por apenas um tipo de indivíduo.

As pressões causadas por estes grupos, como apresentado por Oliveira e Rizzo (2008), levam estas organizações a tomarem para si como dever a incorporação da questão ambiental às estratégias organizacionais, pois estas influências afetam a imagem organizacional frente ao público externo e/ou interno, assim como o seu panorama econômico, e as relações que esta organização manterá com seus diversos públicos.

O sucesso das iniciativas ambientais nas organizações depende das ações da alta administração, que divulga seu comprometimento através de uma declaração de política



corporativa que também possui como objetivo fazer com que este compromisso seja assumido por toda a organização (SANCHES, 2000).

De acordo com Hoffman (2000), as estratégias ambientais nas organizações só podem ser completadas se todos os indivíduos possuírem as preocupações ambientais em suas regras e crenças.

Para Sanches (2000, p.85): “A comunicação é um mecanismo que partilha a importância do sucesso ambiental da empresa com todos os empregados e os grupos de interesse”, por isso é de suma importância o papel da alta administração, que pode através de um planejamento estratégico apoiado na comunicação fazer com que toda a organização compartilhe dos mesmos objetivos em relação às questões sustentáveis.

A construção da sustentabilidade numa organização se inicia com o modelo de gestão escolhido pela alta administração, que ao adotar um estilo impositivo gera alterações de curto prazo que não afetam a cultura organizacional, porém se puser em prática um estilo de gestão participativo, poderá fazer com que a cultura organizacional permeie a sustentabilidade, ajudando na compreensão dos funcionários sobre as questões ambientais (CLARO; CLARO; AMÂNCIO, 2008) e buscando interação e integração entre os diferentes departamentos e áreas funcionais da organização (SANCHES, 2000).

## **A COMUNICAÇÃO COLABORATIVA POSSIBILITANDO A CONSTRUÇÃO DA SUSTENTABILIDADE**

Uma organização pode ser entendida como uma “rede de significados estruturados historicamente e negociados a partir dos sentidos da associação humana ali envolvida” (BULCAGOV; BULGACOV, 2007 p.82) e o sentido da sustentabilidade nas redes de significados é construído pela comunicação (BALDISSERA apud CAIRES, 2012).

Além disso, as organizações, ao adotarem as práticas sustentáveis, estarão num processo de inovação, já que inovar pode ser entendido também como a mudança de métodos organizacionais tanto em suas relações internas como externas e a comunicação é fundamental para que estas inovações se disseminem no ambiente organizacional (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009).

E como apresentado por Shaw (2004) esta



“capacidade de transferir e disseminar conhecimento é conseguida quando há intercâmbio de idéias, com a exposição livre de diferentes perspectivas e partilha de conhecimento. (...) Sem intercâmbio, os conhecimentos adquiridos por indivíduos ou grupos não atingem toda a organização”

Portanto para que a sustentabilidade seja construída, ou melhor, para que a educação na gestão ambiental aconteça dentro de uma organização, é preciso que haja acordos entre os indivíduos através do diálogo, da participação, da construção e do exercício da cidadania (LAYRARGUES, 2002 apud LOUREIRO; CUNHA, 2008). O diálogo é necessário para que todos os membros de uma organização possibilitem a sustentabilidade ecológica.

É importante ressaltar que um membro de uma organização não verá significado no conteúdo das suas ações e nem executá-las em profundidade se não souber quais são os objetivos de suas tarefas (BULGACOV; BULGACOV, 2007). Dessa forma, o membro da organização pode conhecer esses objetivos através do diálogo.

A elaboração de grupos colaborativos é facilitadora da construção do significado da sustentabilidade nas organizações, pois esta elaboração, como apresentado por Caires (2012, p.7), “é fator catalisador de competências humanas e potencializador da capacidade de cognoscibilidade de realidades”.

## **MÉTODOS**

A pesquisa, ainda em desenvolvimento e na fase de observação do ambiente organizacional, busca a compreensão de como a comunicação colaborativa apoiada no diálogo pode construir a sustentabilidade nas organizações e por conta disso, utiliza-se uma abordagem qualitativa, pois possui como objetivo o entendimento dos significados e das intenções dos membros de uma organização (SIVESIND, 1999 apud GODOI; BALSINI 2010).

Além disso, busca-se um entendimento mais profundo da organização não governamental Meio Ambiente Equilibrado por meio do estudo de caso, que permite uma análise mais detalhada dos processos desta organização (GODOI, 2010), e almeja-se entender de que forma as interações e os diálogos são colaboradores para a construção da sustentabilidade.



A coleta de dados será dividida em duas fases: a primeira, em que será necessária a observação do ambiente e contexto organizacional para que se possa verificar as características da comunicação e a segunda, que ocorrerá por meio de entrevistas semi-estruturadas para que seja possível a captação da subjetividade dos membros da organização (GODOI, 2010). A análise e comparação dos dados ocorrerá a partir do referencial teórico.

## **DESENVOLVIMENTO DO ESTUDO**

A partir dos estudos já desenvolvidos pelo grupo, podemos notar que a colaboração construindo ciclos conversacionais entre os indivíduos revela-se no contexto da ONG. Esses ciclos conversacionais fazem com que indivíduos distintos e com conhecimentos em suas áreas específicas possam construir conhecimentos coletivos e interagir livremente, fato que é evidenciado na organização já que seus membros emergem de grupos distintos e interagem uns com os outros em grupos de estudo e em suas produções.

Por conta das particularidades da ONG já observadas em outros estudos produzidos pelo grupo de pesquisa, o presente artigo busca ampliar a análise do tema com o levantamento teórico, sendo que, a pesquisa segue em desenvolvimento na fase de observação do ambiente organizacional.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A comunicação colaborativa favorece a construção de conhecimento nas organizações por meio de canais democráticos de comunicação, onde todos os níveis hierárquicos podem trocar informações livremente. Sendo assim, o compartilhamento dessas informações gera um conhecimento coletivo que valoriza a experiência prévia dos indivíduos, e a construção desse conhecimento fomenta a inovação.

No contexto organizacional, a inovação surge a partir de demandas tanto da própria organização quanto de seus *stakeholders* (CAJAZEIRA; CARDOSO, 2009), portanto a sustentabilidade pode ser considerada um conceito inovador, já que emerge de uma demanda social.

Este artigo pretende contribuir com os estudos na área da comunicação organizacional e sustentável na medida em que discute a implementação do conceito de





sustentabilidade ecológica através do compartilhamento de valores pelos indivíduos pertencentes a uma organização, sendo facilitado pela interação verbal. Os diálogos, como parte da interação verbal, possuem a capacidade de construir significados fazendo materializar-se o conceito de sustentabilidade ecológica.

A ONG MAE é objeto de estudo da pesquisa empírica devido à maneira democrática com que ocorre a troca de conhecimentos em suas reuniões. A organização valoriza a noção de participação e incentiva o diálogo, o que remete à comunicação colaborativa.

A partir da observação das reuniões e de entrevistas semiestruturadas, relacionar-se-á os dados obtidos empiricamente ao estudo da literatura, visando compreender a comunicação colaborativa bem como comprovar que este tipo de comunicação possibilita a construção da sustentabilidade ecológica nas organizações.

## REFERÊNCIAS

BASSO, Fernanda; MARCHIORI, Marlene. **ONG MAE: O sistema social sustentável e seus atores sociais**. ADMPG, 2012.

BULGACOV, Sérgio; BULGACOV, Yára. L. M. **A construção do significado nas organizações**. Revista de Administração Faces, Belo Horizonte, v.6, n.3, p.81-89, Set./Dez. 2007.

CAIRES, João V. **Comunicação colaborativa e em redes: O agir comunicativo no paradigma da economia criativa e do empreendedorismo sustentável**. Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, 27, 2012 Ouro Preto.

CAJAZEIRA, Jorge E. R.; CARDOSO, Claudio. **Comunicação e inovação: Correlações e dependências**. Abrapcorp, 3, 2009, São Paulo.

CASTRO, R. S.; BAETA, A. M. B. **Autonomia intelectual: condição necessária para o exercício da cidadania**. In: LOUREIRO, C. F. B; LAYRARGUES, P. P.; CASTRO, R. S. Educação Ambiental:repensando o espaço da cidadania. São Paulo: Cortez, 2002. p. 99-108.

CLARO, Priscila B. de O.; CLARO, Dany P.; AMÂNCIO, Robson. **Entendendo o conceito de sustentabilidade nas organizações**. Revista Adm., São Paulo, v.43, n.4, p.289-300, Out./Nov./Dez. 2008.

COOREN, François. **Arguments for the In-Depth Study of Organizational Interactions: A Rejoinder to McPhee, Myers, and Trethewey**. Management Communication Quarterly, v.19, n.3, p.327-340, fev. 2006.

DEETZ, Stanley. **Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios**. In MARCHIORI, Marlene (org.) Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2010.

DEETZ, Stanley (2008). **Developing Free and Open Communication**. Trabalho apresentado



durante o curso Strategic and Collaborative Communication no II Congresso da Abrapcorp, PUC MG. Belo Horizonte. De 22 a 25 de Abril de 2008.

DEETZ, Stanley; BROWN, Devon. **Conceptualizing involvement, participation and workplace decision process.** In: TOURISH, Dennis; HARGIE, Owen. Key issues in organizational communication. British Library, 2004.

DELLAZZANA, Angela L.; MATTANA, Luciano; GHISLENI, Taís S. **A comunicação organizacional interna na Unifra.** Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. 32, 2009, Curitiba.

GODOY, Christian K.; BALSINI, Cristina P. V. **A pesquisa qualitativa nos estudos organizacionais brasileiros: uma análise bibliométrica.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraivauni, 2010.

GODOY, Adriana S. **Estudo de caso qualitativo.** In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Org.) Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. 2 ed. São Paulo: Saraivauni, 2010.

HOFFMAN, Andrew J. **Integrating environmental and social issues into corporate practice.** 2000.

HOFFMAN, Andrew J. **Linking Organizational and Field-Level Analyses: The Diffusion of Corporate Environmental Practice.** 2001.

JACOBI, Pedro R. **Educação Ambiental: o desafio da construção de um pensamento crítico, complexo e reflexivo.** Educação e pesquisa, São Paulo, v.31, n.2, p.233-250, Maio./Ago.2005.

MARCHIORI, Marlene; BUZZANELL, Patrice. **Communities of Interaction: A Brazilian NGO Sustainability Case Study.** EGOS, 2012.

MARCHIORI, Marlene R.; CONTANI, Miguel L.; BUZZANELL, Patrice M. **Dialogue as a Possibility for Knowledge in Organizations.** In: The International Association for Dialogue Analysis (IADA)'s 13th conference, Dialogue and Representation, 13, 2011, Canadá.

OLIVEIRA, Edenis C. de, RIZZO Marçal R. **A questão ambiental no contexto das organizações: responsabilidade socioambiental ou uma forma de diferenciação para o mercado?** 2008.

ROSCHELLE, J.; TEASLEY, S. (1995). **The construction of shared knowledge in collaborative problem solving.** In: O'Malley, C. E., (ed.), Computer Supported Collaborative learning. p. 69-97.

SACHS, Ignacy. **Estratégias de transição para o século XXI.** In: BURSZTYN, Marcel (Org.) Para pensar o desenvolvimento sustentável. São Paulo: Brasiliense, 1993.

SANCHES, Carmen S. **Gestão ambiental proativa.** Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v.40, n.1, p.76-87, Jan./Mar. 2000.

SHAW, Robert. **Ensinar às organizações a aprender: o poder dos fracassos produtivos.** In: PERKINS, Dennis; NADLER, David; SHAW, Robert. Arquitetura organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1993.