



Diálogo e Cultura Organizacional: Uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da “personalidade” da organização contemporânea.

Ana Rafaela Saab BASTOS¹
Marlene Regina MARCHIORI²
Universidade Estadual de Londrina, Londrina, PR

RESUMO

Processo fundamental nas organizações, a comunicação, que é “necessariamente diálogo, controvérsia, compartilhamento” (VIEIRA, 2004, p. 31) é responsável pela troca de informações e indo mais além, pela construção de valores e significados. Consciente disso, o presente artigo pretende apresentar como o diálogo, circunstância essencial para e efetivação da comunicação organizacional, se torna processo altamente relevante na construção cotidiana da cultura. A fim de aprofundar esta análise elaborou-se um referencial teórico que abrange pesquisadores como Freitas (2008), Marchiori (2006) e Baldissera (2008) para enfim concluir-se que a interação entre as pessoas, propiciada pelo diálogo, está imbricada nos processos de formação e manifestação de cultura das organizações.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação; diálogo; cultura organizacional; organizações.

Buscando-se em Marchiori (2008) e César (2006) fundamentos que possibilitem o entendimento do imbricamento entre cultura e comunicação e sobre seus processos de construção, vê-se que as autoras apresentam que a cultura e os processos de comunicação internos ou externos à organização destacam-se como recursos intangíveis das empresas, apontados como estratégicos em busca da competitividade, e indo mais além, como fundamentais para construção da realidade organizacional.

Entende-se aqui por processos de comunicação internos e externos, todo relacionamento entre os públicos e dentre empresa e público, onde existe essencialmente troca de valores e geração de significado, uma vez que “comunicação é necessariamente diálogo, controvérsia, compartilhamento” (VIEIRA, 2004, p. 31).

¹Estudante de Graduação 7º semestre do Curso de Comunicação Social/Relações Públicas – UEL, e-mail ar.saab@yahoo.com.br.

² Pós-doutora pela Purdue University, Estados Unidos. Pesquisadora e professora associada do Programa de pós-graduação em Administração (mestrado acadêmico) e de graduação em Comunicação Social/Relações Públicas UEL, email: maria.santo@gmail.com



Assim comunicação organizacional necessita ser entendida, de maneira integral, como elemento que atravessa todas as ações de uma empresa ou organização e que configura, de forma permanente, a construção de sua cultura (CARDOSO, 2006), sendo que é por meio de processos comunicacionais que se edifica a realidade organizacional, seus valores, sua essência e suas diretrizes.

Partindo da premissa de que a cultura se forma a partir do momento que as pessoas se relacionam (MARCHIORI, 2008), este artigo tem como objetivo apontar e analisar como os processos dialógicos, que configuram a comunicação, interferem na construção da cultura das organizações contemporâneas a partir da análise de que “objetivamente a cultura se forma através da atuação dos diversos grupos e fomenta o que se pode chamar de “personalidade” da organização” (MARCHIORI, 2008)

Cultura, de acordo com Geertz (2001,p.5) “é um sistema de concepções expressas e herdadas em formas simbólicas por meio das quais o homem comunica, perpetua e desenvolve seu conhecimento sobre atitudes para a vida”. Portanto, a função da cultura, na concepção do autor, é “impor significado para o mundo, tornando possível seu entendimento”.

É importante destacar que, além de um campo de estudo, a cultura passou a fazer parte do repertório das tecnologias de gestão organizacionais, sendo utilizados para vários objetivos, por meio de uma infinidade de perspectivas (CARRIERI, 2006). A análise da cultura e de sua construção e manifestação contribuem no processo de desenvolvimento das organizações e, portanto, seu estudo e entendimento se tornam primordiais.

OS PROCESSOS DIALÓGICOS NAS ORGANIZAÇÕES

Chia (2003) entende organizações como processo e não como entidade, sendo que este processo é dinâmico e por isso requer a capacidade de interpretar, reinterpretar e criar arenas para o seu desenvolvimento, somando a este aspecto, sabe-se que elas estão presentes nas vidas das pessoas, não apenas pelo seu impacto econômico, mas também pela influência social, política, tecnológica, e ideológica.

Tal dinamicidade conferida às organizações é decorrente dos processos comunicacionais que a permeiam e a tangenciam; é fundamental, portanto, colocar que a comunicação vai além da simples troca de informação entre emissor e receptor, e sim



envolve o intercâmbio de idéias, opiniões e emoções, onde a compreensão passa de uma pessoa para outra. Marchiori (2008) apresenta a comunicação como uma ponte de significados que cria compreensão mútua e confiança, já que compreensão leva a uma aceitação ou não da mensagem, e posteriormente uma ação para quem a recebe.

Ainda, para Berlo (2003), uma organização de qualquer espécie só é possível por meio da comunicação, dessa forma pode-se afirmar que a comunicação é intrínseca à organização, e a análise sobre ela deve evoluir de instrumental para estratégica, valorizando assim os processos de interação e relacionamento que a compõem e circundam. Cardoso (2006) aponta ainda que:

“(...) pensar na comunicação como elemento estratégico de gestão, no contexto contemporâneo, é um desafio que precisa ultrapassar as fórmulas superadas que estão comprometidas com a racionalidade instrumentalizada, para que se alcancem formas de colocar o ser humano em pauta, valorizando a capacidade criadora do indivíduo, sem desprezar a subjetividade e a afetividade, e vendo as organizações como resultado de um processo dialógico com o meio ambiente.”(Cardoso, 2006)

Por fim, Etzioni (1964) ao conceituar as organizações, as coloca como unidades sociais ou grupamentos humanos intencionalmente construídos e reconstruídos a fim de atingir objetivos específicos. Porém 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 ao se falar de organizações, enaltecendo o processo de relacionamento e de valorização da criticidade e do diálogo.

Partindo da premissa proposta por Baxter e tendo como parâmetro a análise de dialogicidade desenvolvida por Bakhtin (1992), o conceito de diálogo nesse artigo se configura a partir da abordagem de ser a inter-relação totalmente dialética dos indivíduos, ou seja, consiste em um modo esquemático de explicação da realidade que se baseia em oposições e em choques entre pessoas diferentes ou opostas. Assim, o diálogo pressupõe que os sujeitos que dele participam sejam qualitativamente diferentes, logo complexos.

Como indivíduos, somos qualitativamente diferentes e isso significa que cada um de nós representa uma integridade única, que o outro participante do diálogo tem de aprender a compreender como um todo (Bakhtin, 1992). No diálogo, o sujeito não se relaciona com



o outro participante de modo funcional, como um comprador e um vendedor ou como um superior e um subordinado, mas representa uma ruptura rumo a um processo comunicativo diferente, oportunizando uma troca entre pessoas, seu crescimento como seres humanos e, principalmente, acrescentando-lhes novos conhecimentos e significados a partir do processo de reflexão sobre o que lhe é dito. (MARCHIORI e RIBEIRO, 2009)

Roberto Fonseca Vieira apresenta que “comunicação é necessariamente diálogo, controvérsia, compartilhamento” (VIEIRA, 2004, p. 31), a partir disso, vê-se que é imprescindível no ambiente organizacional uma constante troca, que vem do conhecimento, do respeito e do conseqüente entendimento mútuo. Grandó destaca também que a comunicação é a participação programada por meio do diálogo sem exclusões; do diálogo que congrega os indivíduos dos diferentes níveis (GRANDÓ, 2006, p.238)

Partindo-se dos conceitos apresentados, e ao analisar o cotidiano organizacional, vê-se que o diálogo se configura como uma ação constante e real dentro dos processos comunicacionais, pois acontece com alta freqüência, normalmente de maneira simples e desburocratizada entre as pessoas.

O diálogo teve sempre um caráter fundamental na vida dos homens, pois por meio dele é que se puderam estabelecer, nos mais diversos momentos históricos da sociedade, o entendimento e a obtenção do consenso. Sendo assim, a atitude dialógica foi e continua a ser base da legitimidade da ordem social (VIEIRA, 2004, p. 31), e nas organizações as pessoas se dialogam em busca de entendimento, troca de experiências e valores e é por meio dele que constroem a realidade, o significado e a cultura da organização.

Portanto, os processos dialógicos fazem parte da natureza humana. Habermas (1981) afirma que os indivíduos, além da competência, têm o desprendimento de agir para o estabelecimento do diálogo, tendo em vista a sua realização pessoal e coletiva. Esse diálogo se estabelece sobre fundamentos éticos e comportamentais. Luhmann (1972) ao analisar o diálogo e a geração de significados no ambiente sistêmico, complementa a afirmação de Habermas (1981) quando pressupõe a possibilidade de uma interação dialógica dentro do sistema, e coloca que por meio dela que os valores e normas podem ser constituídos e questionados. Ele apresenta também, como outros estudiosos das



ciências sociais, que o diálogo decorre da ação comunicativa entre atores sociais (Habermas e Luhmann, 1972).

A partir de então, deve-se notar as organizações como um espaço de interação dialógico, uma vez que o ambiente organizacional é constituído por pessoas qualitativamente diferentes, cada uma com seus valores e capacidade criativa, que estão, por sua vez, em constante relacionamento. Schon, afirma ainda, que as organizações inserem-se em um processo dialógico com o ambiente social em que estão inseridas, e como tal, precisam ser observadas como espaços de relações humanas e não humanas (Schon apud McAuley, 2008).

Assim as organizações são e estão inseridas em ambientes de diálogo. Para Bakhtin (1992), 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 uma 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.” (Bakhtin, 1992)

Esta comunicação verbal, discutida pelos pesquisadores da área, é fonte e princípio da construção da “personalidade” organizacional, uma vez que é prática concreta e inevitável do dia a dia das empresas, ação que viabiliza o intercâmbio e a edificação de vivências, valores e da subjetividade organizacional. A este pensamento está ligado a reflexão desenvolvida por Freitas (2008) de que a “a prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva”.

Pode-se analisar melhor esta “fonte de ação coletiva” partindo da discussão proposta por Taylor e Robichaud (2004), ao apresentarem três perspectivas relativas à comunicação nas organizações. A primeira é o caráter dialógico da conversação, proposto por Barge e Little, em 2002, e por Taylor, em 2004. O diálogo passa a ser referenciado como uma propriedade formal da “fala espontânea” (TAYLOR e ROBICHAUD, 2004, p. 399). A segunda perspectiva considera que, por meio do diálogo, as pessoas acabam se organizando; e a terceira, refere-se a uma seqüência lógica em relação à abordagem dos autores, considerando que é através da interação que se criam os textos. Texto é referenciado pelos autores como linguagem que é produzida em algum contexto, sendo



texto uma forma de troca. “A forma fundamental do texto é o diálogo, a interação entre as pessoas” (TAYLOR e ROBICHAUD, 2004, p. 401). Ressalta-se, assim, que o caráter dialógico nas organizações contribui nos processos de criação de sentido por meio das experiências iterativas proporcionadas por ele.

Organizações, portanto, são vistas como espaços de conversações e textos considerados como reflexões contemporâneas entre o social e o material. São, portanto, espaços comunicacionais dialógicos pautados em ações que possam “fazer diferença”, entendendo-se o diálogo como uma das possibilidades para seu desenvolvimento e como fundamento para construção de significado e assim do “eu” organizacional.

A CULTURA COMO “PERSONALIDADE” DA ORGANIZAÇÃO

Estudar a cultura e comunicação é fundamental para desenvolver o nível mais estratégico das organizações, uma vez que compreende uma análise da construção de sentido e da linguagem, e são aspectos que se inter-relacionam, pois, a “cultura é uma teia simbólica que é (re) tecida pelos sujeitos e ao se complexificar deve ser pensada como teia que se transforma em processos de comunicação ao mesmo tempo em que transforma os sujeitos em comunicação”. (BALDISSERA, 2008)

Marchiori (2008) aponta que a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, “pois são elas – ao invés de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais – que criam significados e entendimentos”. Desta maneira, vemos que estão intimamente ligados os processos culturais de uma organização às pessoas, pois é justamente no cotidiano de trabalho, que estas interagem entre si e com o meio, construindo mudanças para o ambiente que estão inseridas; mudanças estas fundamentadas em seus valores e sentidos.

Este sistema é responsável por dar vida e organicidade aos aspectos produtivos e de convivência no âmbito da organização, sendo que a comunicação organizacional é o elemento responsável por estabelecer tanto o diálogo interno, que está em conformidade com a cultura organizacional, como o externo à organização.



Diversos autores tratam a cultura e a comunicação como processos intimamente unidos. Cushman (apud Marchiori, 1995, p.70), por exemplo, diz que a cultura é consequência da comunicação. Fine afirma que a maioria dos elementos da cultura são experimentados como parte do sistema de comunicação em pequenos grupos, e Spradley sugere que a cultura é aprendida revisada, mantida e definida no contexto da interação das pessoas e dos públicos (Marchiori, 1995, p.70)

Schall escreve que

(...) as culturas são criadas, sustentadas, transmitidas e mudadas através da interação social. (...) As organizações, pois, são vistas como fenômenos de comunicação, sem o qual inexistiriam. O processo de comunicação inerente às organizações cria uma cultura, revelando suas atividades comunicativas [...]. Cultura deve ser tratada como comunicação (apud Freitas, 1991, p. 34)

Desta forma, percebe-se que as culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis; elas são produtos naturais de interação social e têm como base para sua formação a comunicação, ou seja, é um processo socialmente construído, que está intimamente ligado aos significados das pessoas que interagem.

Empresas são tratadas como arranjos que podem encorajar o desenvolvimento de culturas, somente por meio da comunicação (MARCHIORI, 2008), e é partindo desse pressuposto que se vê a necessidade de estudar a comunicação e o diálogo, uma vez que são processos que fomentam a edificação de valores e sentido para uma organização; assim sendo, a cultura reflete a essência de uma organização, e sem comunicação não há cultura e não há realidade social significativa (Ien, 1994, p. 197). Portanto, a interação dialógica, parte constitutiva do processo comunicacional, se torna fundamental para a construção da realidade organizacional.

Marchiori (2008) afirma que cultura e comunicação têm uma das relações mais íntimas no mundo do conhecimento. Sendo a cultura a personalidade de uma empresa, ao vivenciá-la, a organização lhe dá vida, permite trocas e críticas que a tornam pulsante e dinâmica e, portanto, real passível de acompanhar de forma proativa as mudanças do mundo e do mercado.

Todo este contexto propõe um desafio para a área das Relações Públicas, uma vez que esta é responsável pela criação de um processo de gestão de relacionamento que



estímule as empresas a evoluir em diferentes perspectivas, construindo relacionamentos efetivos que gerem entendimento e comprometimento dos públicos. A atividade de Relações Públicas, então, tem como um de seus principais objetivos impulsionar e gerenciar os processos dialógicos nas organizações, a fim de que estes envolvam todos ligados à organização e colaborem de maneira efetiva construção de sua cultura.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A organização contemporânea deve estar constantemente voltada para o monitoramento das informações e abertura ao diálogo com seus diferentes grupos de interesse, entendendo que este comportamento deve ir muito além do repasse de informações. É preciso olhar para a comunicação como possibilidade de (re) construção da realidade, fundamentada pela troca efetiva de informações, criando contextos, instigando a reflexão, gerando sentido e compartilhando conhecimento.

Neste artigo viu-se que as organizações estão inseridas em um contexto de diálogo constante, propiciado pela interação face a face, e também pelos meios de comunicação em geral e pela web. Esta interação dialógica, foco de estudo deste trabalho, propicia a geração de sentido para organização, pois é por meio dela que as pessoas se relacionam, compartilham significados e constroem o ambiente em que estão inseridas.

Indo além, tal processo de relacionamento e as interações comunicativas geradas pelo diálogo revelam a cultura organizacional. Deste modo, portanto, estes devem ser continuamente pesquisados e explorados, uma vez que fundamentam a existência das organizações e contribuem para novos desafios do mundo organizacional.

Fundamentalmente, o que se pode inferir neste artigo a título de conclusão, é que a prática do diálogo contribui diretamente com a edificação da cultura organizacional, uma vez que esta comunicação verbal, muito comum às pessoas e empresas, propicia a troca de valores e sentidos cotidianamente. Sendo assim, tem-se por consequência e de maneira espontânea, a contribuição para o desenvolvimento da cultura organizacional como processo que envolve as pessoas e seu relacionamento.

A comunicação, deste modo possibilita ao indivíduo produzir interpretações e compartilhar experiências, assim, se implica um modelo construtivista dentro do qual a cultura deve ser continuamente construída por meio da comunicação. Cultura, então é analisada como um processo de construção de significados, por meio da interação



social, e a comunicação imbricada na dialogicidade, neste contexto, passam a ser primordial e natural dentro das organizações.

REFERÊNCIAS

- BAKHTIN, M. **Marxismo e filosofia da linguagem**, São Paulo: Hucitec, 1988.
- BAKHTIN, M. **Estética da criação verbal**. São Paulo: Martins Fontes, 1992.
- BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação Organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade**. In. OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e SOARES, Ana Rherreira Nogueira (org). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Paulo: Difusão, 2008.
- BERLO, D.K.O. **O processo da comunicação: introdução à teoria a à pratica**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- CARRIERI, A. P.; LEITE-DA-SILVA, A.R. **Cultura organizacional versus culturas nas organizações: conceitos contraditórios entre o controle e a compreensão**. In: MARCHIORI, M (org) ET AL. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. Vol 1 Série Comunicação Organizacional. 2 ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2008
- CHIA, R. **Ontology: Organization as “World-making”**. In: R. Westwood, & S. Clegg. (Eds.). *Debating organization: point-counterpoint in organization studies*. Oxford, UK: Blackwell Publishing, 2003
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1964.
- FREITAS, Sidinéia Gomes. **Comunicação interna e diálogo nas organizações**. In. KUNSCH, Margarida Maria Kroling. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.139 -153.
- GRANDO, G. B. **Redes formais e informais por um diálogo interno mais eficaz**. In: MARCHIORI, M. (Org.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2006.
- HABERMAS, J. *Theorie des kommunikativen handelns*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1981.v. 2.
- ; LUHMANN, N. *Gesellschaftstheorie oder sozialtechnologie*. Frankfurt: Suhrkamp Verlag, 1972.
- IEN, A. **In the realm of uncertainty: the global village and capitalist postmodernity**. In: CROWLEY, D.; MITCHELL, D. *Communication theory today*. California: Stanford University, 1994.p.193-213



MARCHIORI, Marlene. RIBEIRO, Regiane. **Reflexividade no Discurso Das Organizações: um espaço crítico de interação e diálogo.** Artigos - Edição n.º 1 - ano 2 / 2009. Disponível em: http://www2.uel.br/revistas/nic/wwwroot/artigos/artigo_mostra.asp?id=109 Acesso em: 15/01/2011

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional.** 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional.** 2. Ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008.

MCAULEY, J.; DUBERLEY, J.; JOHNSON, P. **Organization theory: challenges and perspectives.** Harlow, England: Pearson Education, 2007.