

Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA

Puc-Minas

ivone@pucminas.br

Resumo

A comunicação organizacional na perspectiva da interação negociada, resultante de interfaces do campo da comunicação com outros campos de conhecimento, promove e organiza, por meio de trocas simbólicas e práticas, a interação comunicativa entre organização e grupos que afetam e/ou são afetados por suas ações. Dessa maneira, gerir os processos comunicacionais no contexto das organizações implica considerar a construção de espaços dialógicos e relacionais, que promova a construção de sentidos condizentes com os objetivos e políticas organizacionais.

Palavras-Chave: comunicação organizacional, negociação, ética

Pressupondo que a comunicação constitui um campo de interfaces (Braga, 2004), este artigo propõe uma nova abordagem do modelo de interação comunicacional dialógica¹, a partir de conceitos da política. Pretende-se, desse modo, refletir sobre o sentido de *espaço comum* estabelecido no modelo e enfatizar a natureza política dos processos dialógicos e relacionais que caracterizam a comunicação entre organização e atores sociais, bem como das decorrências dessa interação.

¹ O modelo está formulado na tese de doutorado *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*, defendida pela autora em 2002, na Universidade Federal do Rio de Janeiro (Cf. Oliveira, 2002). No artigo "Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores", publicado em *Interações Midiáticas*, a autora volta a abordar o modelo (Cf. Oliveira, 2006).

O modelo mencionado estrutura-se, teoricamente, segundo a perspectiva do campo da comunicação e do paradigma relacional, no qual a comunicação é vista como um processo plural e multifacetado de interação entre atores sociais. A idéia de *espaço comum*, advinda da noção de “tarefa compartilhada por todos os integrantes de um agrupamento humano organizado” Sodré (2002, p.193), toma a organização como um ator social entre outros, relativizando a autonomia do emissor.

Como o campo da comunicação na organização articula-se, entre outras, com as áreas da administração, da economia, da linguagem e da política, a reflexão sobre os fenômenos que o distinguem pode se dar a partir de diversos ângulos. Na ótica da interface com a administração, a comunicação organizacional tende, tradicionalmente, a considerar e apoiar as questões referentes às políticas e às estratégias organizacionais, e se constitui, de modo essencial, como espaço de práticas cujo propósito é dar suporte ao negócio e à gestão. Como essa função tende a ser a mais evidente, corre-se o risco de evidenciar o ponto de vista da organização e esvaziar a perspectiva dos outros atores do processo interativo.

A ênfase na organização faz com que os estudos em comunicação estabeleçam uma forte aproximação com a prática comunicacional, privilegiando o sentido estratégico que tal prática pode assumir, o que reforça o ângulo da interface com a Administração. Desse modo, parece que o olhar comunicacional não consegue efetivamente se desentranhar da perspectiva da área da administração, compreendendo a comunicação somente em seu papel de conferir apoio às políticas e às estratégias relacionadas ao negócio e à gestão.

O presente artigo busca refletir sobre outra interface da comunicação organizacional, a que se estabelece com a política. Acredita-se que tal perspectiva permite reconhecer a importância dos diversos atores sociais na dinâmica interativa, a que se sujeita qualquer organização, visto que problematiza o espaço relacional e dialógico. É nesse sentido que a abordagem da interface com a política se diferencia daquela que diz respeito à interface com a administração, porque os conceitos da política fazem referência ao processo de negociação entre organização e demais interlocutores, ajudando a entender esse processo.

Como a relação com a sociedade implica uma multiplicidade de interações entre atores sociais com interesses diferentes, é fundamental a predisposição para encontrar espaços de diálogo, na tentativa de chegar ao entendimento. Essa postura possibilita a construção de relacionamentos mais consistentes e sustentáveis, que garantem

legitimidade à organização. Todo o processo, se efetivo, contribui para ganhos econômicos e para a projeção de um conceito público que evidencia valores a que a organização espera ser associada.

Entende-se que o *espaço comum* previsto pelo modelo de interação comunicacional dialógica tem natureza política, pois pressupõe uma interação negociada, assim como relações mais simétricas entre a organização e os demais atores sociais. Mesmo que na prática, a organização não se colocar como inter-par da interlocução, e sim como o principal interlocutor, o *espaço comum* faz emergir a discussão sobre as relações estabelecidas e a interferência que essas relações sofrem a partir dos interesses dos grupos que participam delas.

A afirmação de Braga (2004, p.230) de que “as zonas de interface são quase por definição problemáticas” indica que a reflexão sobre o tema pode trazer dificuldades, já que se trata de domínios sem contornos definidos. No entanto, isso não impede que se ouse e se busque agregar, ao campo da Comunicação e às suas práticas, conceitos da política, uma vez que essa área pode ajudar a compreender a influência dos atores sociais em questões publicamente relevantes, como a aprovação, a credibilidade e a reputação de uma organização. Outro desafio colocado é conhecer a negociação a partir dos poderes estabelecidos e da disputa entre eles. A política trabalha com elementos que ajudam a entender o processo dialógico que a organização é demandada a exercitar. Não se pode desconhecer que a organização tem função social e, assim, “envolve relações de fluxo e articulações entre seus componentes, determinantes externos e *inputs* de mesmas ordens, objetivos e *outputs* correlacionáveis, e viabiliza atividades e processos” (Braga, 2006, p.29).

Este artigo pretende mergulhar nessa dinâmica comunicativa, abordando a natureza das relações que caracterizam a organização e nela podem intervir. O entendimento de tal dinâmica é complexo, uma vez que se lida com indivíduos e grupos inseridos em um contexto social, com funcionalidade determinada, comportamentos diversificados e no contexto interno com a obrigação de dar resultados programados e decididos a priori. Desse modo, é importante observar os processos em ação, compreendê-los como parte da estrutura e da cultura organizacional, para poder redirecionar as relações e os fluxos estabelecidos. Todo projeto e todo plano que a organização pretende desenvolver implicam vários grupos sociais, que são afetados pelas decisões tomadas. Normalmente, diante dos interesses diferentes que cada grupo

possui, surge a necessidade de realizar negociações, o que confere uma qualidade política ao processo.

Interação: negociação de forças

Sendo a organização um ambiente no qual grupos sociais com interesses diferenciados – às vezes, antagônicos – interagem uns com os outros, é preciso entender melhor as forças em disputa e buscar o seu ajuste. A missão, os valores e os objetivos da organização aí se materializam, com a intenção de ajudar a promover a sua aceitação e o seu reconhecimento públicos. A referência teórica da política pode facilitar a compreensão desse processo e conseqüentemente da negociação como possibilidade de diálogo entre organização e grupos.

Buscamos em Gomes (2004) fundamentos que possibilitassem o entendimento do modo como, na organização, ocorre a disputa e se processa a negociação entre grupos. Para o autor há três formas de negociação. A primeira chamada de domínio, se dá quando uma das partes é muito mais forte, esvaziando totalmente o poder da outra. Essa condição retira da parte dominada qualquer forma de resistência política. Nesse caso, predomina o uso de ações diretas e de técnicas que valorizam apenas os fluxos informacionais, dificultando as oportunidades de intervenção.

Pode-se dizer que adotar tal posicionamento numa sociedade democrática é tomar um caminho inadequado, uma vez que o contexto contemporâneo exige que as organizações sejam reconhecidas e tenham legitimidade social. As transformações políticas, sociais e culturais da sociedade elevaram o nível de participação e de consciência cidadã dos indivíduos e grupos, fazendo com que as organizações se vejam diante da necessidade de ouvir as exigências dos atores sociais e admitam a importância de estabelecer com eles uma interação negociada.

Pressupondo o diálogo que visa ao entendimento, a interação negociada tem como condição as capacidades de ouvir e argumentar dos interlocutores. Desse modo, as concepções dialógicas de linguagem e de discurso ganham importância e passam a ser referências teóricas essenciais nos estudos e pesquisas sobre o assunto.

O segundo modo de negociação entre grupos é, segundo Gomes (2004), o convencimento discursivo, que pode ser considerado o mais apropriado para se abordarem as diferenças e os interesses dos envolvidos. O que sustenta esse modo de negociação é o

acordo, que se dá a partir da argumentação e de discussões com fundamentos legais e convincentes. Gomes (2004, p. 94) observa que:

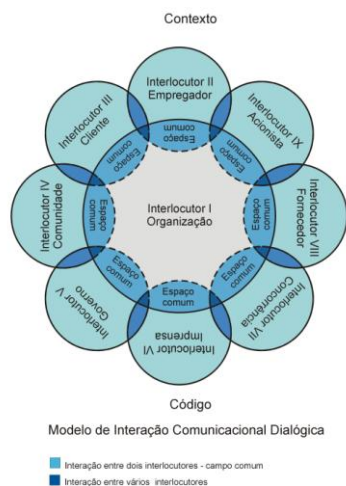
O pressuposto é que o acordo se dê por convencimento. Embora consoante com o ideal democrático, essa forma tem contra si uma desvantagem: é um procedimento de resolução de caso a caso das diferenças e não uma forma sistemática de distribuição de poder.

Apesar da limitação que possui, esse modo de negociação propicia aos grupos com menor poder de articulação e argumentação o espaço para discutir seus direitos e proposições no âmbito da esfera pública. Pode-se considerar aí um avanço: na busca de entendimento, abre-se uma janela para o diálogo. Nas interações que a organização estabelece com os atores sociais, esse avanço torna-se evidente, pois os grupos têm possibilidade de exercer sua autonomia e interferir na condução de alguns processos organizacionais.

A organização contemporânea precisa se referendar nessa forma de negociação nos momentos de interação, visto que a sua validação depende da aceitação dos grupos que afetam suas políticas e estratégias ou são afetados por elas. Torna-se necessário, portanto, trabalhar os processos comunicacionais, dando-lhes direcionamento adequado. Tal direcionamento deve se respaldar no modelo relacional de comunicação, na construção de uma dinâmica compartilhada de negociação.

A terceira forma de negociação, de acordo com Gomes (2004), distingue-se pela ilegitimidade do domínio e pela não adequação da argumentação. Essa forma pode ser praticada sozinha ou em combinação com o convencimento discursivo, dependendo das conveniências e da cultura organizacional. Ela se encontra com maior frequência no âmbito do Estado, podendo ocorrer também nas organizações privadas, quando os grupos envolvidos no processo de negociação não estão suficientemente organizados para entrar em acordo e não possuem argumentos consistentes. Nesse momento, perdem por falta de explicitação de argumentos e razões, além da falta de postura dialógica.

O modelo de interação comunicacional dialógica tem o *espaço comum* como condição do diálogo, da negociação, e explicita a amplitude dos relacionamentos que a organização pode estabelecer, bem como a complexidade das relações, conforme mostra a representação gráfica:



Numa comparação com os conceitos trabalhados por Gomes (2004), pode-se afirmar que o espaço comum se aproxima mais do conceito de negociação como convencimento discursivo. São muitas as variáveis que se podem sobrepor à prática da negociação, em decorrência dos recursos e das condições específicas de cada grupo. O fato de esse processo considerar os atores envolvidos e os meios e os modos como esses atores interagem não significa que outros fatores sociais, econômicos, políticos e culturais relacionados com os grupos não incidam sobre o processo.

A busca de legitimidade leva a organização a investir na negociação, buscando o comprometimento dos grupos afetados por suas políticas e ações. Tal comportamento pode ser influenciado pelos atores sociais e por isso tem necessariamente um caráter político, já que os diferentes interesses desses atores precisam estar claros para que se possa ter um entendimento possível, que possibilite o alcance dos objetivos em jogo sejam eles compartilhados ou não. No modelo em questão a interlocução da organização com os demais atores sociais pressupõe argumentação, troca e diálogo. Aí, o vetor político da interação se evidencia. Estudos de autores como Gomes (2004), Habermas (1989), e Sodré (2002) trouxeram valiosas contribuições para a fundamentação teórica dessa discussão.

Gomes (2004) salienta que a comunicação não pode ser entendida como uma questão técnica restrita à criação de mensagens e de meios de divulgação, porque é um processo social mais complexo, que abriga vários fenômenos. Para ele, a interface do campo da comunicação com o da política deve superar essa abordagem simplista e tecnicista, avançando e compreendendo os vários atores sociais como agentes políticos, e considerando as instituições envolvidas. Apesar de Gomes (2004) analisar a relação do jornalismo e da mídia com a política, muitas reflexões feitas sobre negociação,

barganha, alianças e visibilidade pública podem ser aproveitadas para fundamentar a dimensão política da comunicação organizacional.

Negociação significa mudança do comportamento, da postura e da opinião dos atores envolvidos, e pressupõe a intersubjetividade dos interlocutores. Para Freitag (1986), a teoria da ação comunicativa de Habermas desvela a certeza da competência cognitiva e discursiva dos atores sociais, o que reforça a dimensão política da negociação. A organização, como um ator social, além de ter sua missão, valores e objetivos definidos, comporta, em seu interior, interações entre indivíduos e grupos as quais são de natureza política, visto que os indivíduos e os grupos podem possuir interesses divergentes. É de se esperar que existam disputas internas, jogos de poder, que influenciam as tomadas de decisão. As relações humanas têm uma dimensão política, já que constituem, de alguma forma, relações de poder.

O contexto contemporâneo, marcado pela economia globalizada e aberta, exige que a organização reveja sua postura em relação à sociedade. O paradigma do ganho econômico e de poder adquire dimensão simbólica, e a organização incorpora discursos que valorizam as práticas responsáveis, o capital social e a validação pública. Para isso, ela busca metodologias que ampliem a sua capacidade interativa com a sociedade, definindo sua reputação. Nesse contexto, a reputação pode ser considerada um fator de diferença, pois a credibilidade e a respeitabilidade conquistadas determinam se a organização permanecerá ou não na sociedade e estabelecem sua legitimidade pública.

A legitimidade e a política articulam-se à preservação *sociointegrativa*, ao interesse público e à justiça, segundo Habermas (1997). A legitimidade é dinâmica e, por isso mesmo, se caracteriza como um processo evolutivo que precisa ser alimentado. A organização, para sustentar sua missão, valores e objetivos, deve ser legitimada pela sociedade, e essa legitimidade concretiza-se a partir de decisões e práticas organizacionais pautadas na sustentabilidade e na responsabilidade social.

A dimensão ética dos espaços de negociação

Nesse contexto, emerge a idéia de ética, que marca as discussões na sociedade e particularmente nos ambientes organizacionais. A ética tornou-se tema importante e de interesse do corpo diretivo das organizações, visto que é um fator essencial para a conquista de legitimidade numa época em que a confiança da sociedade é um dos componentes fundamentais para a aceitação social. Conforme Sodré (2002, p.194),

Toda ética supõe a partilha de uma regra comum (pública) a todos os membros de um determinado grupo. Mas em vez do Estado, depende da força de uma comunidade, quer dizer da ordem vinculativa, responsável pelo reconhecimento do comum, necessário à constituição de indivíduos e instituições.

Impõe-se, assim, a compreensão dos valores humanos e éticos. Como argumenta Lipovetski (2003), a visão liberal clássica de que a ética era um obstáculo para a eficácia econômica foi modificando-se do ponto de vista ideológico. Atualmente, o respeito aos princípios da moral e da ética tem se mostrado uma condição para a sustentabilidade e a legitimidade pública das organizações.

Essa inversão ideológica caracteriza-se por quatro fatores, conforme argumenta Lipovetski (2003). O primeiro se refere à consciência adquirida para a preservação do meio ambiente e para a proteção da saúde e da qualidade de vida. Numa sociedade em que esses procedimentos tornam-se valores, a imagem de descaso e a displicência da organização em relação ao assunto configuram-se não somente como falta moral, mas também como desvio ético que pode custar caro. As organizações ligadas à ecologia e aos interesses dos consumidores, por exemplo, estão atentas às políticas das organizações privadas e públicas e cobram delas posturas claras sobre essas questões.

O segundo fator está ligado ao modelo econômico do capitalismo, sustentado por políticas neoliberais e pela sofisticação das inovações financeiras. A sociedade tomou conhecimento, a partir dos anos oitenta, de vários escândalos relacionados a excessos especulativos, corrupção nas empresas, transações ilícitas e remunerações inadequadas, os quais comprometeram grande parte das empresas mundiais. Pode-se dizer que os escândalos refletiram no ambiente empresarial e na sociedade, provocando indignação. Tudo isso gerou reação contra as práticas moralmente inaceitáveis, levando ao reconhecimento da importância da ética nos negócios, nas organizações públicas e à busca de meios de observação que assegurem a transparência dos mercados e o comportamento ético.

La valorización de la ética de los negocios puede comprenderse como una reacción contra el auge de las prácticas malsanas del *business* e contra un individualismo sin freno, más una inversión a largo plazo, más orientado hacia la especulación desmedida que hacia la conquista de los mercados. (Lipovetski,2003, p.66)

O terceiro fator diz respeito às novas políticas de comunicação e de produtos. As estratégias de comunicação e marketing, na atualidade, têm priorizado os valores éticos

e sociais dos produtos e serviços para fornecer às marcas uma sustentação moral. Cresce a promoção do referencial ético no universo das organizações, no sentido de construir a reputação organizacional com base na confiança, na solidariedade, na segurança, no antirracismo, no humanismo. Investe-se em produtos ecológicos, que podem melhorar a vida das pessoas, como forma de reforçar a imagem organizacional e construir valor de marca. Nesse contexto, as organizações passam a ter interesse em controlar a variável ética e começam a investir nos códigos de ética e nos benefícios da respeitabilidade e da transparência. Como argumenta Lipovetski (2003, p.69) ,

La ética de los negocios no constituye, en modo alguno, en una moral desinteresada, sino que supone un instrumento nuevo de valorización de la empresa en el mercado. Se trata ante todo de un instrumento de gestión de la marca, como puso de manifiesto el caso clásico de Johnson & Johnson con el asunto del tylenol.

O quarto fator está diretamente ligado ao campo da comunicação e se refere à promoção da cultura organizacional e ao envolvimento dos trabalhadores com a organização. No modelo taylorista acreditava-se que a gestão eficiente era a científica e tecnocrática, e que a racionalidade era um valor para o êxito econômico. A gestão era centrada nos processos e não nas pessoas. Na sociedade da informação e do conhecimento essa visão mudou, e outros valores foram agregados à gestão, na forma de novas medidas: valorização do homem como parte da organização, diversificação da produção, desenvolvimento de novas competências, informatização dos processos administrativos, atualização e aquisição de conhecimentos, dentre outras. A organização começa a compreender que o ganho econômico está relacionado com as pessoas e que não é mais possível conseguir competitividade no mercado se os trabalhadores não estiverem motivados e não se sentirem sujeitos das ações da organização.

Conforme já se disse aqui, as organizações, vendo-se ameaçadas pela incerteza e pela complexidade que a globalização e as políticas neoliberais incorporaram à sociedade, procuram adequar-se à nova realidade investindo na postura ética e na construção de relacionamentos respaldados pelo respeito e pela confiança. A administração muda seus princípios e se vê obrigada a acreditar que a sustentabilidade se conquista em conjunto com a sociedade, por meio de ações pautadas na transparência e na ética, que vão dar sentido à competência do negócio. Para reforçar o compromisso de compartilhar e praticar esses valores, as organizações constroem, revisam e lançam códigos de ética que se materializam como compromissos públicos.

Além disso, a ética tornou-se uma questão fundamental para a consolidação do negócio, pois, impulsionada pelo interesse econômico, se manifesta como princípio de gestão. Conforme afirma Lipovetski (2003, p.79), “Una última razón nos permite pensar que la ética de los negocios constituye un fenómeno del futuro: se trata de la transformación sufrida por el equilibrio tradicional de los poderes y los contrapoderes que intervienen en las democracias liberales”.

A ética contribui para que as organizações possam delimitar o campo das escolhas e tornar compreensíveis os fatos sociais que têm implicações morais. Como constitui um domínio de reflexão, oferece conhecimentos que permitem analisar e avaliar os riscos que as decisões e operações organizacionais podem implicar. Segundo Sodré (2002, p. 179),

A ética é assim, ao mesmo tempo, uma generalidade (originária, fundacional) presente na experiência humana e um saber prático [...] Ela é universalmente concreta no sentido de que acontece em toda parte como um empenho prático de determinação de fins humanos (valores) em consonância com as diferenças e as singularidades, e em algumas partes como objeto de um saber.

O autor diz que a dimensão universal da ética fornece condições para a tomada de decisões compatíveis com o reconhecimento de um valor. Nesse sentido, a formulação de um juízo sobre uma ação já traz implícitos os valores que justificam tal juízo, pois o fenômeno ético é inerente à vida das pessoas. Cada cultura dispõe de consciência dos princípios norteadores que vão ajustar a conduta e o comportamento dos homens para torná-los aceitos.

O modelo de interação comunicacional dialógica configura-se como um lugar também de discussão ética, já que reconhece a possibilidade de um *espacio comum* para a partilha de normas, interesses e decisões públicas que dizem respeito a todos os atores da interação negociada. A partir da negociação, a ação entra em curso, abrindo possibilidades de discussão de diferentes pontos de vista assim como de diversas práticas.

Para concluir, é importante recuperar o modelo trabalhado e distinguir os momentos de interlocução nos processos comunicacionais, a busca de entendimento e as questões éticas que foram evidenciadas como ideais da dinâmica interativa da/na organização. É importante evidenciar que esse fenômeno é mais amplo e comporta outros elementos além dos descritos.

A criação de espaços de interação e negociação respalda-se em pressupostos teóricos do paradigma relacional (França, 2002), a partir do qual se entende a comunicação como um processo de interação em que estão envolvidos interlocutores, mensagem, meios e contexto. Além disso, o modelo percebe a organização como um dos atores do processo comunicacional e salienta o *espaço comum* como o lugar de exposição de interesses, expectativas e demandas diversas. Nesse espaço é que acontecem as trocas entre interlocutores, a partir da organização com um interlocutor ou com vários interlocutores, e vice-versa.

REFERÊNCIAS

BRAGA, José Luiz. *A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática*. São Paulo: Paulus, 2006.

BRAGA, José Luiz. Os estudos de interface como espaço de construção do campo da comunicação. In: *Contraponto 10/11*. Rio de Janeiro: UFF, 2004.

FREITAG, Bárbara. *A teoria crítica: ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense, 1986.

GOMES, Wilson. *Transformações da política na era da comunicação de massa*. São Paulo: Paulus, 2004.

HABERMAS, Jürgen. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

HABERMAS, Jürgen. *Teoria de la acción comunicativa: complementos y estudios previos*. 3. ed. Madrid: Cátedra, 1987.

LIPOVETSKY, Gilles. *Metamorfosis de la cultura liberal. Ética, médios de comunicación, empresa*. Barcelona: Editorial Anagrama, 2003.

OLIVEIRA, Ivone de L; PAULA, Carine F. C. Comunicação organizacional: processo de interação entre organização e interlocutores. In: PINTO, Júlio; SERELLE, Márcio. *Interações Midiáticas*. Belo Horizonte: Autêntica, 2006.

SIMÕES, Roberto P. *Relações Públicas e Micropolítica*. São Paulo: Summus, 2001.

SODRÉ, Muniz. *Antropológica do espelho. Uma teoria da comunicação linear e em rede*. Petrópolis, R.J: Vozes, 2002.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. *Dimensão estratégica da comunicação no contexto organizacional contemporâneo: um paradigma de interação comunicacional dialógica*.

2002. Tese (Doutorado) em Comunicação e Cultura – Escola de Comunicação,
Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2002.