

Abertura da Comunicação Organizacional onde antes não parecia necessário - contestação, diálogo e colaboração na produção de conversas genuínas.

The opening of Organizational Communication where it did not seem necessary before - contestation, dialogue and collaboration in the production of genuine conversations

Raquel Lobão Evangelista¹

RESUMO

Este artigo tenta desenvolver uma compreensão aprofundada sobre o pensamento de Ayuso *et al.* (2006), Driessen, Kok & Hillebrand (2013) e, sobretudo por Deetz (2008, 2009, 2011) sobre as práticas participativas da Comunicação Organizacional, nomeadamente, a introdução dos conceitos de Diálogo e Colaboração. Defende-se a ideia de que tais conceitos mostram como a diferença pode ser transformada em uma relação produtiva, ao invés de conduzir à simples contestação que, por sua vez, permite a criação de conflitos destrutivos no ambiente organizacional.

Palavras-chave: Comunicação. Organizações. Contestação. Diálogo. Colaboração.

ABSTRACT

This article attempts to develop a deeper understanding about the theoretical approaches of Ayuso *et al.* (2006), Driessen, Kok & Hillebrand (2013), and especially by Deetz (2008, 2009, 2011) on participatory practices in Organizational Communication, namely the introduction of the concepts of Dialogue and Collaboration. It is defended the idea that such concepts show how the difference can be transformed into a productive relation, instead of leading to the simple contestation that, in turn, allows the creation of destructive conflicts in the organizational environment.

Key-words: Communication. Organizations. Contestation. Dialogue. Collaboration.

¹ Professora na Universidade Católica de Petrópolis. Doutora pela Universidade do Minho, Portugal. Email: raquel.evangelista@ucp.br.

Uma Breve Contextualização

Compreender a relação entre cultura e comunicação é uma das tarefas mais importantes e assustadoras do nosso tempo. Especificamente nos estudos organizacionais, tanto cultura quanto comunicação tiveram uma história desigual. Somente na década de 1980, a cultura poderia ser pronunciada como o “aspecto central da excelência” e a comunicação organizacional seria tida “como um conceito útil” (Deetz, 2012, p. 24).

Como é evidente pelas várias contribuições, tanto Cultura como Comunicação permanecem termos contestados na literatura acadêmica. Cada um deles é usado para chamar a atenção a aspectos concorrentes da vida organizacional e são desenvolvidos por diferentes autores, que utilizam conceitos e teorias uns em desacordo com os outros.

Devemos notar que alguns conceitos merecem reflexões teóricas mais aprofundadas e que venham a contribuir para uma epistemologia estruturada da área de Comunicação Organizacional. Neste artigo, damos particular atenção aos conceitos de *conversa genuína*, *contestação*, *diálogo* e *colaboração*. Tais conceitos foram especialmente trabalhados por Stanley Deetz ao longo de sua carreira acadêmica que, em 2017, completou 20 anos desde sua primeira e mais impactante publicação *The Contribution of Communication Studies to the Emerging Age of Negotiation*. Depois de 20 anos de sua divulgação, torna-se importante repensar o eixo bipolar “controle e colaboração”, proposto pelo autor como macro orientação da comunicação no contexto organizacional e as relações entre esta área e a teoria dos *stakeholders*.

A comunicação a partir do diálogo é necessária para construção e gestão dos relacionamentos entre as organizações e seus *stakeholders*. Neste milênio, as relações estabelecidas entre funcionários e clientes mudaram de uma comunicação unidirecional para um diálogo interativo, entendido como troca de opiniões. Ao invés de tentar influenciar ou coagir, as organizações centram-se na escuta profunda e com empatia, com foco em interesses comuns e buscando avanços conceituais (AYUSO *et al.*, 2006).

O diálogo mútuo é visto como um pré-requisito para uma boa gestão organizacional, e a transparência no diálogo pode evitar conflitos entre os *stakeholders* e aumentar o grau de confiabilidade, sendo efetivo a partir do respeito mútuo entre os participantes. O diálogo antes das tomadas de decisão fornece uma oportunidade para que os *stakeholders* influenciem o resultado final. Por isso, invariavelmente, destaca-se a importância de um canal aberto entre eles, a fim de obter opiniões e informações transparentes (FRIEDMAN & MILES, 2006).

O conceito de diálogo na sociedade é bastante amplo. Para Burchell e Cook (2008), o diálogo pode quebrar barreiras entre os *stakeholders* e afrouxar conceitos engessados, permitindo a discussão de novas ideias e soluções. Além disso, o diálogo é tido como um recurso livre de preconceitos. Membros organizacionais e departamentos que estão diretamente envolvidos nestas interlocuções com os *stakeholders*, na interface da organização e seu ambiente, são os delimitadores deste diálogo.

A integração dos *stakeholders* ocorre a partir da comunicação aberta entre os mesmos, a fim de introduzirem questões de seu interesse na gestão da organização e coordenarem os esforços organizacionais para lidar com estas questões (DRIESSEN, KOK & HILLEBRAND, 2013). Os *stakeholders* discordam sobre quais devem ser os objetivos das organizações, bem como quais são os meios relevantes para alcançar tais objetivos. Essa pluralidade, que denominamos aqui como contestação, é necessária para melhorar a qualidade do conhecimento mútuo para decisões gerenciais, porém é considerada crítica para lidar com problemas organizacionais (CUPPEN, 2012).

Embora a pluralidade seja uma característica essencial para diálogos interessantes nas organizações, muitos grupos de interesse falham na utilização desse recurso para mútuo aprendizado e evolução, uma vez que tendem a buscar os consensos a fim de evitar conflitos. A teoria clássica sobre *stakeholders* não considera como lidar com os conflitos e contestações entre os grupos, o que permanece desafiador para a academia.

É justamente neste contexto que propomos as reflexões aqui apresentadas. A intenção não é propor uma solução facilitada no processo de gestão e tomada de decisões, e sim suscitar questões que, ainda sem resposta definitiva, possam colaborar para a estruturação da epistemologia da Comunicação Organizacional.

Contestação: um impeditivo para a ocorrência de conversas genuínas?

Nosso objetivo é introduzir conceitos e práticas de comunicação que proporcionem uma maneira melhor de analisar o fenômeno da contestação e intervir em tais situações. Diálogo e colaboração podem mostrar como a diferença opinativa e atitudinal pode ser transformada em uma relação produtiva e criar conversas genuínas. Ao invés de diferenças que levam a uma contestação que, por sua vez, permite a criação de conflitos destrutivos, demonstraremos como a diferença pode ser compreendida e gerenciada, às vezes, gerando opções criativas mutuamente benéficas.

Defendemos a ideia de que os diferentes níveis de abertura concedidos aos interlocutores nas práticas comunicacionais podem contribuir para o aumento do controle ou para o entendimento mútuo e a partilha de poderes no processo decisório. Conversas genuínas nem sempre podem ocorrer. Aqui, entendemos a *conversa genuína* como aquela em que a definição do problema e sua resolução são feitas de modo coletivo. Ou seja, as interações buscam identificar interesses complexos, a responsabilidade final da decisão é compartilhada e há pouca comunicação distorcida e fechamentos discursivos. É importante observar que, em sua caracterização, uma conversa genuína não está livre de contestação opinativa ou atitudinal, ao contrário, sua vertente coletiva e o compartilhamento são fatores que valorizam a divergência.

Conversas genuínas chamam a nossa atenção para aqueles momentos em que nós crescemos e mudamos coletivamente em resposta a situações e eventos específicos. Em uma conversa genuína, as diferenças humanas e o alargamento da nossa visão de mundo conduzem a um fluxo recíproco de interação social, independente de onde estávamos ou o que pensávamos antes (DEETZ, 2008, p. 4, tradução livre)².

Quando uma conversa genuína não ocorre, nossas contradições podem levar a diferentes tipos de incerteza e de disputa. Nós chamamos essa situação de contestação porque, embora seja um conflito, não precisa ser necessariamente um argumento. A contestação pode ser um desafio positivo para se lidar com diferenças, perturbações e

² "Genuine conversation draws our attention to those times when we are growing and changing together in response to situations and events. In genuine conversation human differences and the not yet fixed world lead to a reciprocal going beyond what we were or thought before".

repensar os desafios organizacionais. Mas também pode ser duradoura e muito difícil, o que Deetz (2011) denomina como conflitos intratáveis.

Entendemos o conceito de *contestação*, tal qual Deetz (2007, p. 72): "(...) usamos o termo *contestação* para chamar a atenção para as situações em que ocorre um conflito opinativo ou de atitude, que por si só não passa para o crescimento e a formação de conversas genuínas, sem fechamentos discursivos e ruídos". Em outras palavras, a *contestação* está intimamente ligada à discordância de pensamentos e ações e à dificuldade que lhe é inerente em superar obstáculos de interação social e chegada a um consenso.

A *contestação* é mais frequente em ambientes de organizações globais e com atuação em sociedades pluralísticas. É provável que a *contestação* aumente entre a maioria das sociedades, devido ao maior contato global das organizações, à imigração contínua, às consequências ecológicas do aquecimento global, crescimento populacional e de maior paridade nas economias mundiais.

Ao relacionarmos ambos os conceitos, pensamos que a diferença deva ser abraçada pelos *stakeholders* que, eventualmente, até deveriam apreciar a profundidade de reflexão exigida para se chegar a um consenso. "Nós temos a resposta. Como alguém poderia pensar de outra forma? Por que precisamos conversar?" são frases usuais no ambiente organizacional. A *contestação* abre portas para a necessidade de discussão com o outro sobre assuntos que nós não julgamos serem necessários. Na maior parte das vezes, ela evoca sentimentos mais parecidos com aqueles que nós temos quando um parceiro romântico diz "Nós precisamos conversar?" ou "O que você quer dizer com isso?", ao invés de um "delicioso sentimento de transformação relacional" (DEETZ, 2008, p.6, tradução livre)³. A conversa genuína, com presença de *contestação*, implica em termos que pensar, sentir e fazer coisas que não gostamos. Às vezes, a própria existência do outro em uma função ou cargo dentro da organização pode ser experimentada como *contestação*.

³ "It evokes feelings more like those we have when a romantic partner says, "We need to talk? Or "What do you mean by that?" than a delightful feeling of relational transformation".

Diálogo e Colaboração: dois conceitos com o mesmo fim

Apesar da ocorrência de contestações no ambiente organizacional, a comunicação livre e aberta pode ser praticada como diálogo ou colaboração e apresenta consequências importantes quando executada.

[...] por exemplo, o Congresso dos EUA discute e talvez delibera, mas raramente dialoga e colabora. Continuamos a eleger novas pessoas na esperança de melhores decisões, mas o problema muitas vezes não são as pessoas, mas a maneira como elas falam. Nós podemos fazer melhor. (DEETZ, 2011, p. 21, tradução livre)⁴

O diálogo é um termo frequentemente usado na sociedade contemporânea que, invariavelmente, significa ou coisas demais ou bem menos do que deveria. O diálogo costuma ser tratado como uma espécie de cura falante para todos os tipos de problemas sociais. De alguma forma, quando dizemos: “foi bom falar sobre isso com você, as coisas estão melhores agora” ou “nossas diferenças podem ser superadas com uma conversa”, estamos atribuindo ao diálogo a função de solucionador das divergências.

Para que possamos contribuir para o fortalecimento da epistemologia da Comunicação Organizacional, analisamos com mais profundidade a proposta de Deetz (2008). De acordo com o autor, há duas concepções possíveis para o tema. A primeira é o uso diálogo como um instrumento estratégico no processo comunicacional. A segunda é a utilização da colaboração numa visão Habermasiana da comunicação organizacional, na qual a ação comunicativa é um aspecto importante da interação social na vida diária e em instituições sociais, devendo ela ser capaz de proporcionar oportunidades equivalentes de fala entre as pessoas, sem que haja algum tipo de constrangimento entre os interlocutores.

Para Deetz (2008), o diálogo opera como um modo da democracia participativa, cujo enfoque repousa na promoção do entendimento das diferenças entre pessoas e suas formas de atuar socialmente. Neste sentido, o princípio do diálogo se encontra numa

⁴ “For example, the US Congress discusses and perhaps deliberates but rarely dialogues and collaborates. We keep electing new people in the hope for better decisions, but the problem is often not the people but the way they talk. Very expensive window-bashing. We can do better”.

“reciprocidade fundamental”, um esquema no qual os mundos dos interaguintes são respeitados mutuamente.

A democracia liberal, em sua forma mais tradicional, nos dá a representação, a deliberação, a votação e o diálogo como modelo de decisão. Podemos dizer que se trata da comunicação centrada no indivíduo, porém, com características de reciprocidade. Isso significa que há uma necessidade de gerenciar o envolvimento e as informações dos *stakeholders*, criando-se até programas específicos. Bons exemplos desta abordagem seriam as reuniões de prefeitura e os processos judiciais, nos quais os líderes promovem a expressão do significado individual para criar práticas democráticas. Sobre elas, Deetz comenta:

As concepções de comunicação utilizadas por esses programas preservam a maioria das características das teorias de produção de sentido expressionistas – centradas na pessoa, mas diferem em termos do uso do controle estratégico por terem ênfase em foros públicos, como reuniões com comunidades e interação de duas mãos (Deetz, 2010, p. 32, tradução livre)⁵.

Por outro lado, temos a *colaboração*, que parte do mesmo princípio de compartilhamento das expectativas de reciprocidade entre os interaguintes presentes no diálogo, porém, com a distinção de que prioriza a construção cocriativa de decisões compartilhadas, ao invés do puro entendimento e aceitação da diversidade de seus mundos. Segundo Deetz (2008, p.72):

Diferentes processos colaborativos têm sido muito bem-sucedidos, especialmente, em situações de conflito e com recursos limitados. As colaborações ambientais e de uso da terra têm sido mais instrutivas e servem como exemplo. Muitos exemplos de situações chamadas de ‘colaboração’ em nossa sociedade, de fato, ainda não praticaram a comunicação colaborativa. A maneira de falar importa muito, mas costuma-se valorizar apenas o acordo que finalmente foi criado e ajustado. A conversa colaborativa difere de maneira fundamental da conversa estratégica. [...] A colaboração requer uma diversidade necessária, focando em resultados coletivos, distinguindo os desejos dos interesses e a invenção de soluções em que todas as partes ganham. (tradução livre)⁶

⁵ “The conceptions of communication used by these programs preserve most of the characteristics of expressionist theories of meaning production - person-centered, but differ in terms of the use of strategic control by having an emphasis on public forums such as community meetings and two-way interaction”.

⁶ “Different collaborative processes have been very successful, especially in situations of conflict and with limited resources. Environmental and land-use collaborations have been more instructive and serve as examples. Many examples of situations called ‘collaboration’ in our society, in fact, have not yet practiced collaborative communication. The way of speaking matters a lot, but it is usually valued only the agreement

A *colaboração* compartilha as expectativas de reciprocidade com o diálogo, mas visa a decisões mútuas criativas ao invés de apenas entender. Mesmo que a diferença esteja presente, desafiando as formas de experimentação existentes, são necessárias certas formas de conversação para transformar as diferenças em produtividade.

Se anteriormente relacionamos o diálogo com os fundamentos da democracia liberal, nesse momento, torna-se fundamental adotar o mesmo processo de análise teórica em relação à democracia participativa. Ela pode ser entendida como uma resposta à crescente velocidade de mudança e à “presença cada vez maior do pluralismo e da interdependência das teorias de Comunicação Organizacional, quando da tomada de decisões em contextos de diversidade” (DEETZ, 2010, p. 91). A ideia é que a interação lance desafios às posições existentes, estimulando uma revisão do que é considerado uma verdade imutável dentro da organização. Trata-se de “uma visão mais colaborativa de comunicação, baseada mais no conflito do que em modelos de comunicação centrados na pessoa ou orientados ao consenso” (DEETZ & RADFORD, 2007. p. 32).

Essa abordagem teórica requer a clara demonstração dos processos políticos e o desenvolvimento de processos que intensifiquem a tomada de decisões de forma aberta. Nas palavras de Deetz (2010, p. 92): “são necessários conceitos e práticas de conversação aberta, deliberação, diálogo e colaboração. De ambos os lados há a exigência de conceitos de comunicação mais sofisticados que os usuais”.

Acreditamos que a implantação da democracia participativa é prejudicada por formas veladas de controle estratégico, especialmente a comunicação distorcida e o fechamento discursivo. Devemos lembrar que a primeira é uma forma de interação estratégica, diferente da persuasão e da manipulação, casos em que a intenção estratégica é oculta. Segundo Forester (1989, p.104), “ela se torna possível através da não análise, pelos interlocutores, dos limites estruturais e sistêmicos da reciprocidade da interação”. Já o fechamento discursivo diz respeito às técnicas usadas na conversação, que buscam

that was finally created and adjusted. The collaborative conversation differs fundamentally from the strategic conversation. [...] Collaboration requires the necessary diversity, focusing on collective outcomes, distinguishing desires from interests and the invention of solutions in which all parties gain”.

exclusivamente eliminar os possíveis conflitos de significado, escondendo contradições e resultando no impedimento da expressão livre de ideias desafiadoras aos significados existentes.

Esse novo patamar de comunicação e relacionamento entre as organizações e os *stakeholders* trouxe diferenças significativas em relação às práticas do passado. As empresas que estão dispostas a construir uma rede colaborativa, mais verdadeira e dinâmica, sem os *nós* do passado, reduzem sua vulnerabilidade social, uma vez que se dispõem a entender e construir uma nova realidade a partir das demandas colocadas pelos *stakeholders*.

O objetivo com o estabelecimento desse diálogo é que as organizações possam incorporar as melhores práticas de governança e liderança aos negócios e alinhar-se mais efetivamente ao desenvolvimento sustentável, por exemplo, alcançando melhores resultados e reduzindo riscos no relacionamento com seus *stakeholders*.

Orientação Estratégica versus Orientação Colaborativa

Todo evento de tomada de decisão evoca preocupações com quem deve fazer parte da interação no processo comunicacional. Nossa preocupação moral com a reciprocidade também nos orienta sempre a considerar quem deve ser incluído, quem deve ter sua opinião aceita sem contestação. Às vezes, isso parece fácil. Se uma decisão familiar for feita, os membros da família devem fazer parte dela. Mas a família, bem como os companheiros de quarto, às vezes colabora melhor com a ajuda de terceiros - o que acarreta diversas diferenças no processo de construção de conversas genuínas. E a questão fica mais difícil, quando cresce o número de pessoas que podem ter interesse na identificação dos problemas e co-criação de sua solução. Quem tem direito à fala e a participar das conversas em um processo decisório corporativo, por exemplo? Quantos podem estar na mesa questões é uma questão importante?

Nós sabemos que, nos dias de hoje, as sociedades democráticas são muito grandes e complexas para terem democracias diretas. A solução encontrada para manutenção do sistema foi a representação, tendo ela se infiltrado na maioria dos nossos contextos de tomada de decisão. Todavia, se a dificuldade identificada hoje em estudos de

comunicação organizacional é o consentimento e atos estratégicos de reprodução (discursos das marcas, falas institucionais, *releases* etc.), a representação não resolve necessariamente o nosso problema. Duas dificuldades são centrais. A representação não garante que as diferenças estão presentes, sendo elas necessárias para identificar o consentimento e nos conduzir a soluções comunicacionais criativas. E a representação, quase sempre, é atribuição de grupos externos com representantes (donos da fala) em posições conhecidas que os impedem de promover e manter formas de interação social no contexto organizacional. Nesse sentido, a conversa colaborativa tenta superar esses limites.

A colaboração é auxiliada por um conceito de diversidade que lhe é necessária e inerente. Temos nós a presença de diferenças opinativas e contestação no fluxo da comunicação organizacional diária, dando-nos a oportunidade para o exercício da cocriação criativa e coletiva? Quanto mais complexo o problema, mais diversidade é necessária. Retomando o pensamento de Deetz (2008, p.75) temos:

A questão não é se uma ou centenas de pessoas compartilham a mesma opinião ou atitude em uma empresa, mas sim qual é a diferença de pensamento que pode fazer a diferença. A legitimidade de uma decisão neste caso não reside na representação ou no fato de que todos tiveram sua opinião colocada, mas sim na reciprocidade e na certeza de que todas as diferenças contribuíram para o surgimento de uma solução adequada. A qualidade de uma decisão está diretamente relacionada com sua própria capacidade de atender às necessidades humanas. (DEETZ, 2008, p. 75, tradução livre)⁷

A diversidade necessária ao processo de colaboração participativa atravessa as arenas da vida. As diferentes formas de conhecimento e sua distribuição são essenciais. Por exemplo, muitas clínicas médicas se organizaram na forma de equipes sabendo que boas decisões exigem múltiplas formas de conhecimento e que a decisão alcançada na reunião de uma equipe atende melhor às necessidades complexas dos pacientes. Vamos discutir isso ainda mais em olhar para equipes multifuncionais em organizações A

⁷ "The question is not whether one or hundreds share the position but rather what is the difference that might make a difference. The legitimacy of a decision in this case does not rest on representation, that all had their say, but on reciprocity, all differences contributed to the possibility of an emergent solution. The quality of the emergent decision in terms of its ability to meet human needs is of key interest".

implantação de decisões gerenciais em uma clínica, geralmente, requer conexões com equipes diferentes e a compreensão do pensamento de representantes de grupos diversos. Mas, para que as decisões da equipe e qualquer sensação de diferença sejam consideradas valiosas, são essenciais formas especiais de uma conversação genuína e colaborativa.

Discussão Problemática e Conversa de Resultados

“A maior parte do tempo em que as pessoas se encontram para conversar, eles falam para resolver problemas” (DEETZ, 2008, p. 6). A partir desta afirmação, devemos refletir sobre a importância da forma como cada um fala e usa seu tempo para definir o problema. A conversa genuína inserida em um contexto de colaboração participativa visa à conversação sobre resultados, ao invés de causas e problemas. Os pesquisadores norte-americanos que trabalham com *Appreciate Inquiry*⁸ mostraram que cada afirmação de um problema tem uma sombra oculta positiva: esperanças, sonhos e desejos que não estão sendo cumpridos. Estes são os resultados que procuramos e que estão escondidos ao longo do tempo gasto com conversas que disputam o controle da fala, marcadas pelos fechamentos discursivos e pela distorção da comunicação organizacional.

Falar sobre resultados fornece possibilidades colaborativas e oportunidades perdidas na conversa cujo foco essencial são os problemas. Por exemplo, uma empresa que fala sobre seu *problema de volume de negócios*, provavelmente, adotará uma postura gerencial de defesa. No entanto, falar sobre *retenção crescente de recursos humanos* tende a gerar entusiasmo e cooperação positiva.

Muitas vezes, definimos problemas como a ausência de nossa solução favorita. Outro exemplo ilustrativo é que quando falamos de segurança no *campus*, alguém diz: "o problema é a falta de luzes". As luzes não são o problema, a segurança o é. Mais luzes deverá ser a solução preferida da pessoa responsável pela fala acima. Ainda que haja um

⁸ O *Inquérito Apreciativo* é um modelo que procura envolver as partes interessadas em mudanças autodeterminadas. Foi desenvolvido no departamento de comportamento organizacional da Case Western Reserve University, começando com um artigo de 1987 de David Cooperrider e Suresh Srivastva. Eles sentiram que o uso excessivo de *resolução de problemas* dificultou qualquer tipo de melhoria social, e o que era necessário eram novos métodos de pesquisa que ajudariam a gerar novas idéias e modelos para organizações.

aumento de luzes no *campus*, eventualmente o problema continuará, pois sua solução é mais complexa e exige uma diversidade de atores (melhoria da segurança pública). Dessa forma, a conversa cujo foco reside nos resultados pensados coletivamente e baseados na colaboração pode nos manter em um caminho para a solução real de problemas.

Colaboração Além de Situações Limitadas

A maior parte de nossa análise teórica nesta pesquisa sobre colaboração se concentrou em situações limitadas de recursos vivenciadas em organizações. Porém, identificamos a contestação em diferentes arenas de vida. As concepções limitadas de recursos não parecem tocar a todos. Os conflitos de identidade, em particular, que muitas vezes são essenciais para conflitos intratáveis, não parecem, de imediato, se adequar ao modelo.

Mas muitos dos mesmos princípios se aplicam. Mesmo as questões de identidade, como o *status*, não são fins em si mesmas muitas vezes. O *status* não necessariamente requer que outros sejam prejudicados ou diminuídos. "Ter a sua solução como 'vencedora' não significa que outros tenham que perder. Mais uma vez, o foco deve ser sobre os resultados que buscamos, não o nosso meio social preferido de obtê-lo", afirma Deetz (2008, p. 7). Se os pais encontraram um isqueiro na mochila de seu filho de 15 anos, eles poderiam proibi-lo de fumar. Ao fazerem isso, colocam questões identitárias e de conflito de regras em jogo, que se configura numa situação de ganho (pais) contra perda necessária (filho). A colaboração poderia ser caracterizada se os pais dissessem: "Não conseguimos ver nenhuma consequência positiva possível de carregar um isqueiro. Na verdade, há várias consequências negativas". Ou, "O que você ganha ou consegue carregando um isqueiro?". Desta forma, a discussão se concentraria em resultados com a possibilidade de maior compreensão e múltiplas opções criativas mutuamente positivas. A criatividade substituiria o poder como caminho para o futuro, inclusive no contexto organizacional.

Considerações Finais

Para identificar reivindicações, a organização precisa compreender e correlacionar os aspectos sociais, econômicos e ambientais do seu negócio; os impactos que causa; e os respectivos *stakeholders* envolvidos. Uma maneira de se fazer isso é a gestão dos *stakeholders*, teoria e prática desenvolvida no âmbito das funções estratégicas de uma empresa (FREEMAN, 1984).

A teoria de *stakeholders* tem embasado as práticas de engajamento e gestão do mercado atual, sempre dentro do paradigma da administração, o qual considera a comunicação como suporte e instrumento para o alcance dos objetivos estratégicos. A comunicação é vista como transmissão de informação em que o controle e monitoramento do processo e da mensagem são suficientes para garantir o entendimento dos interlocutores (SMITH, 2016). No entanto, colaboração e diálogo vão além da transmissão e controle das informações. Faz-se necessário refletir sobre as práticas de gestão de *stakeholders* a partir de teorias do campo da comunicação.

Cada *stakeholder* tem uma perspectiva diferente sobre um problema ou soluções potenciais, o que enfatiza a importância da estruturação do diálogo entre os mesmos para a definição dos problemas com análise e planejamento. Tal estruturação tem como objetivo a aprendizagem conjunta, ganhando assim uma melhor compreensão da diversidade de perspectivas sobre o problema e suas possíveis soluções (CUPPEN, 2012). A Comunicação Organizacional percebe que precisa se abrir. Onde antes não parecia ser necessário o diálogo, hoje vamos além e exigimos formas mais participativas.

Em todas as leituras realizadas para esta pesquisa, o diálogo é identificado como um canal para transcender os processos tradicionais de comunicação entre organizações e desenvolver uma forma mais progressiva de engajamento e compreensão, o que inevitavelmente implica uma mudança na relação entre a organização e os *stakeholders* envolvidos.

O diferencial teórico mais significativo vem de Deetz (2008, 2009, 2011) ao insistir na diferenciação conceitual entre diálogo e colaboração, bem como na demonstração de situações pessoais, de vida em que sua abordagem teórica pode ser usada para explicar e caracterizar fenômenos sociais. Estudos futuros podem ampliar a

utilização de outros conceitos ligados à colaboração, à cocriação criativa de soluções e às relações de poder em sistemas democráticos participativos.

Referências Bibliográficas

AYUSO, Silvia; RODRIGUEZ, Miguel; RICART, Eric. Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamic capability underlying sustainable innovation. In **Corporate Governance**, v. 6, n. 4, p.475- 490, 2006.

BURCHELL, Jon; COOK, Joanne. Stakeholder dialogue and organisational learning: changing relationships between companies and NGOs. In **Business Ethics: A European Review**, v. 17, n. 1, p.35-46, 2008.

CUPPEN, Eefje. Diversity and constructive conflict in stakeholder dialogue: considerations for design and methods. In **Policy Sciences Review**, v. 45, n. 1, p. 23-46, 2012.

DEETZ, Stanely. **Observations about the PARC model**. Entrevista concedida a Raquel Lobão, Rio de Janeiro, 23 jun. 2011.

DEETZ, Stanley. Stakeholders and negotiating the New Social Contracts: a communication theory perspective. In J. S. Trent (ed.), 1994, **Communication: views from the helm for the 21st century**, Boston: Allyn & Bacon, p.145 - 152, 2008.

DEETZ, Stanley. Conceptual foundations. In F.M Jablin& L.L. Putnam (eds.), **The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods**, Thousand Oaks: Sage Publications, p.3-46, 2001.

DEETZ, Stanley; TRACY, Sarah; SIMPSON, Jennifer. **Leading Organizations through transition: communication and cultural changes**, Thousand Oaks: Sage Publications, 2000.

DEETZ, Stanley; RADFORD, Gary. **Communication theory at the crossroads: theorizing for globalization, pluralism and collaborative needs**. Oxford: Wiley-Blackwell Publications, 2007.

DEETZ, Stanley; PUTNAM, Linda Thinking about the future of communication studies. In W.B. Gudykunst (ed.), **Communication Yearbook 24**, Thousand Oaks: Sage Publications, p. 1 - 14., 2001.

DRIESSEN, Paul; KOK, Robert; HILLEBRAND, Bas. Mechanisms for stakeholder integration: bringing virtual stakeholder dialogue into organizations. In *Journal of Business Research*, v. 66, n. 9, p. 1465-1472, 2013.

FORESTER, Jhon. **Planning in the face of power**. California: University of California Press, 1989.

FRIEDMAN, Andrew; MILES, Samantha. **Stakeholders: theory and practice**. Oxford University Press, 2006.