

Comunicação Pública

Vol.13 nº 25 | 2018

Comunicação Interna Estratégica

A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso

Internal communication in organizational contexts and the creation of scenes of dissent

Ângela Marques e Rennan Mafra



Edição electrónica

URL: <http://journals.openedition.org/cp/2940>

ISSN: 2183-2269

Editora

Escola Superior de Comunicação Social

Este documento foi criado de forma automática no dia 10 Dezembro 2018.

A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso

Internal communication in organizational contexts and the creation of scenes of dissent

Ângela Marques e Rennan Mafra

NOTA DO EDITOR

Recebido: 10 de julho de 2018

Aceite para publicação: 24 de julho de 2018

NOTA DO AUTOR

Este trabalho foi realizado com o apoio do CNPq, CAPES e Fapemig

Introdução

- 1 Autores que se dedicam a explorar a comunicação interna nas organizações costumam questionar o tratamento conferido à comunicação quando este atribui a ela o estatuto de um produto ou produtos, muito no sentido de concebê-la como uma enunciação transmissiva feita pela via de um canal midiático (Marchiori, 2008; Rebecchi, 2008). Dito de outro modo, esses autores criticam o fato de a comunicação ainda ser vista como uma ação tática e unilateral, sendo associada somente à produção de jornais impressos, intranet, revista, jornal mural, e-mail, boletins, etc. Sob essa perspectiva hierárquica, a comunicação é concebida como um fenômeno contido no interior das organizações, produzida por uma equipe que reifica a relação gestores-subordinados através de canais e

redes controlados e com pouco espaço para a escuta e, conseqüentemente, para a negociação recíproca de sentidos.

- 2 Em uma perspectiva funcionalista e transmissiva, a comunicação interna emerge como um conjunto de mensagens que circulam no contexto de uma dada organização, existindo previamente às relações e geralmente determinada por processos organizacionais e gerenciais específicos. Olha-se para a comunicação interna como um processo mecanicista responsável por manter a coesão e o alto desempenho da gestão equilibrada de todos os colaboradores, e não como um processo de criação de conhecimento, como estimuladora de diálogo (sem contudo evitar dissensos e conflitos), como uma interação colaborativa que ajuda a construir a realidade organizacional. Em um roteiro transmissivo, “os liderados recebem uma informação de seus líderes e necessitam entendê-la, expressando uma satisfação ou insatisfação (resposta) em relação ao conteúdo recebido para que um novo ciclo possa estabelecer-se” (Marchiori, 2008: 217).
- 3 Ao lado de um fluxo transmissivo, assimétrico e hierárquico de informações no contexto organizacional é possível perceber também fluxos de enunciação mais paritários, formados e alimentados por práticas interacionais que atualizam constantemente a relação da organização e seus interlocutores, posicionando-os e reposicionando-os frente aos outros para que sentidos sejam construídos e reconstruídos de forma incessante (Oliveira, 2009).
- 4 É justamente esse entendimento da comunicação interna como atravessada e tensionada por distintas lógicas e racionalidades que pode defini-la como processo de elaboração de ações expressivas, de identidades subjetivas, de culturas e atualização da linguagem, enfim, como processo comunicativo dinâmico que articula a situação discursiva, os interlocutores, os discursos por eles acionados e as interações simbólicas e ações mediadas pela linguagem. Longe da percepção de comunicação interna como um agenciamento de gestão e controle que visa obter reações e respostas junto a diferentes públicos tendo em vista o alcance de objetivos e metas de sucesso e credibilidade, a perspectiva relacional (Lima, 2008; Mafra & Marques, 2015) tenta articular diálogo e estratégia para promover interfaces entre gestores e colaboradores. Assim, a comunicação interna pode ser entendida como “transações de comunicação entre indivíduos e públicos de vários níveis e em diferentes áreas de especialização, dirigidas a reestruturar, implementar e coordenar atividades diárias” (Marchiori, 2008: 215).
- 5 Tais reflexões apontam uma mudança e uma passagem gradual de uma perspectiva transmissiva e instrumental da comunicação organizacional para perspectivas assentadas na centralidade da linguagem e do discurso na filosofia e nas ciências sociais (Lima, 2008). Ao incorporarem teorias interpretativas e críticas, pesquisadores desafiaram a crença de que organizações são objetos ou instâncias reificadas e começaram a desenvolver perspectivas fundadas nos processos comunicacionais situados. A seguir, apresentamos alguns dos principais elementos que caracterizam as tensões entre as duas perspectivas acima evidenciadas:

Perspectiva transmissiva	Perspectiva relacional
O poder dos altos executivos (centralizador) impõe o fazer e o ser dos sujeitos. Culto à empresa. Passividade dos funcionários.	Prática do diálogo: ouvir, refletir, evitar o pré-julgamento, reconhecer os interesses dos envolvidos, investir no potencial de cada um.
Dificuldade de diálogo e de escuta. A dominação e a subordinação são marcadas por uma tensão entre poder e resistência que afeta a ação coletiva na organização.	Estabelecido o diálogo que nos remete à conversação política, à proximidade e ao reconhecimento da diversidade, uma temporalidade distendida se opõe ao imediatismo e à impessoalidade.
A fala se dá por meio de boletins/comunicados e nem todos os que integram o ambiente interno estão dispostos ao diálogo e à colaboração que vigora apesar das discordâncias.	O diálogo exige mais investimentos em lideranças e menos em mídias, tempo, competência, habilidades e relacionamento. Diálogos são extremamente exigentes e requerem abertura à alteridade: acolhimento e doação.

Fig.1 Perspectivas em conflito para apreender a comunicação interna (fonte: elaboração dos autores a partir dos trabalhos de Lima, 2008; Oliveira, 2009; Mafra & Marques, 2015).

- 6 As interações e articulações colaborativas que se definem a partir da perspectiva relacional desafiam as posições existentes, questionando o que é dado como certo à luz de diferenças claramente colocadas. Considerar a comunicação interna nos contextos organizacionais de trabalho como uma questão de técnica de transmissão da informação, mas também de gestão total pelos estrategistas organizacionais, é ignorar a participação do trabalhador como interlocutor ativo na construção deste processo de comunicação.
- 7 De modo abrangente, a comunicação no contexto das organizações deve ser compreendida como possibilidade de estabelecimento de trocas e negociações nas quais a diversidade e a tolerância se façam presentes. Se considerarmos que a Comunicação Organizacional é um processo de construção e disputa de sentidos no âmbito das relações intersubjetivas, é importante refletir acerca de como os indivíduos desempenham vários papéis sociais, constroem identidades múltiplas e se empenham em conversações nas quais justificam pontos de vista entre amigos, conhecidos, colegas de trabalho ou estranhos. As relações de auto-descobrimto e de auto-realização que mantemos conosco mesmos (e que só adquirem sentido no âmbito intersubjetivo), as redes de contatos que estabelecemos ao longo de nossas vidas, as experiências particulares e coletivas no âmbito pessoal e comunitário nos revelam uma forma de contestar as explicações unilaterais e totalizadoras, propondo a união, a religação, o “tecer juntos” entre os processos de simplificação (seleção, hierarquização, separação, redução, etc.) e processos que implicam a comunicação, a articulação entre o mesmo e o diferente, escapando-se do pensamento redutor que ora lança luz sobre as partes, ora somente sobre o todo (Baldissera, 2008).
- 8 Sabemos que os significados construídos nas interações organizacionais são sempre políticos e criados a partir de relações de poder (Mumby, 2010; Deetz, 2010). Sabemos, todavia, que a comunicação interna pode tanto ser um meio de controle e manutenção de interesses dominantes, quanto uma forma de reconfigurar e ressignificar espaço, tempo e códigos em práticas plurais de resistência e insistência.
- 9 Nesse sentido, a comunicação interna é configurada tanto por uma racionalidade interacional pautada por princípios de reflexividade, reciprocidade e respeito, quanto por lógicas que se servem de ferramentas estratégicas para a compatibilização dos interesses dos colaboradores e da empresa, através do estímulo do diálogo, da troca de informações e de experiências e da participação em vários níveis. Em uma abordagem relacional, a comunicação interna é avaliada a partir de uma perspectiva discursiva e dialógica, observando-se que os sentidos não existem *a priori*, mas adquirem relevância a partir de

dinâmicas e disputas intersubjetivas (rituais, conversas cotidianas, práticas discursivas) que criam a realidade social em seu aspecto simbólico e material.

A comunicação interna em uma perspectiva crítica

- 10 A comunicação interna é geralmente definida como “um conjunto de ações comunicacionais que devem ser planejadas conforme as diretrizes da organização com o propósito de gerenciar os processos comunicacionais entre esta (representada pela alta administração) e os trabalhadores” (Rebecchi, 2008: 4). Tal perspectiva destaca a prevalência de uma percepção da relação entre empresa e trabalhadores como uma “ferramenta estratégica de gestão”, que deve ser aplicada por meio de um “setor planejado” da organização. “Ser estratégico” implica contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais de forma efetiva.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica que estimula o diálogo entre lideranças e funcionários. Oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. É fundamentalmente um processo que engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais. Promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização (Marchiori, 2008: 216).

- 11 Mas a comunicação interna envolve mais do que os arranjos necessários para manter a coesão e integração do corpo de colaboradores e agentes; ela é fonte de criação e estruturação de experiências que alimentam pertencimentos, modos de fazer e formas de vida. Ao mesmo tempo que deve ser fonte de fortalecimento das identidades e vínculos entre aqueles que vivenciam o ambiente das organizações, a comunicação interna é perpassada por forças de opressão e assujeitamento. Todos os dias, as pessoas experimentam a violência simbólica e a desumanização no contexto do trabalho, porque as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam pessoas de dentro ou de fora, dignas ou indignas, apreciáveis ou sem valor (Deetz, 2010; Mumby *et al.*, 2017). A comunicação como ato de linguagem está intimamente relacionada com a temática da humanização (Deetz, 2010), uma vez que ela exige que consideremos o outro não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo, mas sim como alguém diferente, que possui um modo próprio de ser e se expressar no mundo. A comunicação se torna mais humana não porque nos simpatizamos com os outros, mas porque damos atenção às diferenças que desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona.
- 12 Por tudo isso, a principal fantasia moderna (e, talvez, seu objetivo primordial) pode ser traduzida num gesto que aposta na razão e na instrumentalização como aspectos capazes de produzir o ‘controle’ da vida social: do tempo; da produção; dos recursos; do futuro; do sujeito. Sendo assim, as expectativas sociais que gravitam em torno das organizações tendem a tomar a noção de controle como qualidade primordial a qualquer processo/ mecanismo organizacional que se pretenda ser bem-sucedido. Para isso, sofisticadas dinâmicas de vigilância e punição são instituídas, de modo que os corpos e as mentes estejam em sintonia com as normas sociais ora vigentes (Foucault, 1996) – sempre sob o signo de uma suposta liberdade e de uma felicidade universais.
- 13 É nessa atmosfera que a comunicação, no contexto das organizações, é também vislumbrada: a presença de processos comunicativos é tomada como mais uma esperança

ou uma possibilidade de se controlar as opiniões, os pensamentos, as decisões, os comportamentos, ou como mais um recurso para o fazer. Por essa visão, comunicação é artefato que, se bem utilizado, poderia supostamente alcançar o encantamento e o controle. Nessa perspectiva, e por mais nobreza e altruísmo que a compreensão de comunicação interna possa carregar em seus desenhos conceituais, tal noção também se reveste do horizonte do controle: seus processos comunicacionais, voltados ao interesse do coletivo de colaboradores e motivados pelo apuro sociotécnico das instituições públicas, seriam responsáveis, se bem utilizados, por controlar interações sociais voltadas a fortalecer a identidade da organização e a ampliar a participação dialógica dos agentes envolvidos no trabalho árduo de conexão entre contextos políticos formais e informais.

- 14 Já é ampla e socialmente discutido que a noção de controle é um dos principais epicentros de crise e, ao mesmo tempo, da insistente perpetuação do próprio projeto moderno. Sob essa perspectiva, ainda que o controle se manifeste a partir de sofisticados dispositivos, instituidores de relações de poder entre organizações, públicos e vida social (Agamben, 2009) – e ainda que tais dispositivos se voltem aos sujeitos como espécies de ‘máquinas de subjetivação’, imputando/prescrevendo/forçando determinados modos de existir pautados pela instrumentalização – a composição das tramas da existência e do *estar-junto* não pode ser domesticada inteiramente. Os dispositivos se dirigem aos corpos, e as emoções transbordam os limites impostos; as instituições prescrevem modos de ser (de trabalhar, de conviver, de aparecer), e transgressões das formas estabelecidas emergem em coletivo; as organizações constroem estratégias barulhentas e incandescentes de controle e os sujeitos, silenciosa e sub-repticiamente, subvertem as lógicas impostas por meio de táticas (Certeau, 1994) e de linhas de fuga (Deleuze, 1990).
- 15 Os estudos críticos da comunicação organizacional sempre questionaram formas existentes de poder e exploraram possibilidades de transformação social (Mumby *et al.*, 2017). Tais estudos investigam as relações entre poder, discurso e formas de organizar no contexto da distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais, com o objetivo de desestabilizar formas institucionalizadas de poder e práticas de violência simbólica que geram sofrimento social e impedem que os sujeitos desenvolvam consigo mesmos relações positivas de valorização e auto-realização.
- 16 Segundo Mumby (2010; 2009), as organizações não são somente um local de trabalho, mas espaços importantes para o desenvolvimento da identidade humana. Se considerarmos que os significados construídos relacionalmente são sempre políticos e criados a partir de relações de poder, a comunicação torna-se tanto um meio de manutenção de interesses dominantes quanto uma forma de fazer com que significados particulares emergjam da interação social e despontem como resistência (Deetz, 2010).
- 17 Estudos organizacionais críticos problematizam as relações entre poder, discurso e formas de organização de relações intersubjetivas em uma distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais (Mumby *et al.*, 2017; Kunsch, 2009; Baldissera, 2008; Oliveira & Paula, 2012). É aqui que os tangenciamentos e interferências entre fluxos de poder e experiências de resistência aparecem. Sabemos que poder e resistência não devem ser tratados como polos dicotômicos, pois emergem em uma dinâmica singular marcada por uma luta que envolve alternâncias de controle nas quais hegemonia e ideologia deslizam sem posições fixas. A noção de um conflito de significados é emblemática das formas como o poder e a resistência operam de maneira articulada e, paradoxalmente, contribuem para a promoção da ordem e da desordem (Marques & Oliveira, 2012).

- 18 A comunicação é fragmentada, negociada, dialógica, relacional, cooperativa, conflitiva, articulando partes e parceiros que ora se opõem, ora se complementam. A comunicação aproxima os sujeitos em relações “dialógico-recursivas e hologramáticas e, em diferentes graus, os tensiona. Os sujeitos participantes do processo comunicacional, como forças em relação, propõem, disputam e internalizam sentidos; como forças ativas, reativas, organizadoras, desorganizadoras, complementares e/ou antagônicas” (Baldissera, 2008: 167). Nesse sentido, a complexidade da relação ordem/desordem em um processo comunicacional surge quando constatamos, na prática, que experiências desordenadas, tensionais e conflitivas podem ser necessárias para a produção de entendimentos, uma vez que parceiros interlocutivos se esforçam, sobretudo diante de crises e dilemas, para se fazerem entender quando negociam sentidos, razões e informações (Marques, 2010).
- 19 As interações colaborativas desafiam as posições existentes, possibilitando que aquilo que é dado como certo seja reformulado à luz das diferenças claramente colocadas. Pensar a comunicação no ambiente de trabalho como algo que se resume às técnicas de transmissão de informações, e também como algo que é passível de ser totalmente gerenciado pelos estrategistas organizacionais, significa ignorar a participação do trabalhador como um interlocutor ativo na construção deste processo comunicacional (Rebechi, 2008; Guedes, 2008a e b). É aqui que aparece o enfrentamento entre fluxos de poder e fluxos de resistência:
- Existem jogos de poder, resistência, esforços para mudar e moldar a realidade organizacional. As organizações são forças colonizadoras cujo objetivo é moldar a realidade para as pessoas. A corporação moderna odeia a idéia de que as pessoas têm experiências e relacionamentos que não são mediados pela lógica corporativa (Mumby, 2009: 199).
- 20 O conceito de comunicação como disputa de sentidos travada em contextos interacionais específicos que demandam arranjos singulares e situados entre os atores (Braga, 2016) é emblemático dos modos como poder e resistência operam de modo articulado - o que, ironicamente, contribui para promover tanto a ordem como a desordem (Marques & Oliveira, 2012; Guedes, 2008b; Mafra & Marques, 2015). Pesquisas voltadas para os processos de construção de práticas de resistência em contextos organizacionais geralmente consideram dimensões comunicacionais apoiadas nos jogos discursivos e nas performances enunciativas. A busca de tais aspectos se volta para um entendimento do fenômeno comunicacional (no entrelaçamento das narrativas de si com as narrativas coletivas de luta por justiça, por exemplo) partindo das lógicas internas dos episódios observados para alcançar processos historicamente transversais (como se o empenho for feito no sentido de alcançar sistemas complexos de interação a partir de circuitos mais restritos, mas não totalmente fechados ou auto-gerativos).
- 21 O importante é que processos de resistência reúnem elementos diversos (atores, discursos, cenas de exposição, riscos, argumentos, narrativas, etc.) em arranjos absolutamente singulares, como jogos que se articulam por meio de tentativas e estratégias que são acionadas mediante a emergência de um problema ou de uma questão. Resistências se configuram, assim, como processos intersubjetivos em que há uma constante articulação estratégica entre elementos, ou seja, experimentações situadas que definem episódios interacionais (Braga, 2016) cujas lógicas internas e externas nos interessam. Perceber tais lógicas é identificar as racionalidades e os encaminhamentos que permitem a manutenção ou a ruptura das relações; a negociação ou o enfrentamento entre atores e discursos; a viabilização ou o impedimento de resultados; o encontro entre

as diferenças – seja ele de harmonização, tensionamento ou opressão. A partir das lógicas e racionalidades internas a um episódio interacional de resistência é possível buscar suas correlações históricas mais amplas, evidenciando como as estratégias escolhidas para o enfrentamento de problemas e opressões são atravessadas por linhas de força situadas no tempo, na cultura e na política.

- 22 Mumby *et al.* (2017), ao refletirem acerca das práticas de resistência que são elaboradas no contexto interno das organizações, destacam que um dos maiores obstáculos à experimentação criativa e estratégica em torno das invenções e dos arranjos acionados para enfrentar os desafios da vida em comum é o ambiente organizacional e suas culturas. Segundo eles, ambientes de trabalho são permeados de discursos gerenciais que pretensamente apoiam culturas participativas e colaborativas, mas que, na prática, criam um tipo de integração patológica entre vida e trabalho que, sustentada pela ideologia neoliberal predatória, oculta e naturaliza opressões e dominações. Assim, o controle gerencial modela o sentido do trabalho e as identidades dos colaboradores, criando um instável e precário equilíbrio entre disciplinamento e insurgências. Acordos delicados fazem com que desentendimentos e diferenças sejam modificados, ocultados ou mesmo transformados em estratégias vantajosas e produtivas. Todavia, os fluxos de controle e vigilância são permeados de intermitências, frestas e desencaixes que podem favorecer performances de resistência e de construção da autonomia, as mais variadas possível, desde o enfrentamento direto (greves, destruição de equipamentos, manifestações coletivas, etc.) até disputas de sentido infrapolíticas em torno da cultura no local de trabalho (cinismo, ironia, humor, memes, etc.).
- 23 Fairhurst e Putnam (2015) ressaltam, sob esse mesmo aspecto, que o discurso promove um modo mais nuançado para o entendimento da organização em ação, considerando a interseção de diferentes ações comunicativas e estruturas enunciativas, além dos esquemas interpretativos dos atores-colaboradores envolvidos nessas ações. Essa recontextualização da cultura organizacional baseada em Fairhurst e Putnam (2004; 2015) revela algumas dimensões importantes acerca dos processos por meio dos quais o discurso constitui processos comunicativos no contexto das organizações. Um primeiro processo se relaciona ao potencial de linguagens e textos para articular representações e dinâmicas conversacionais. Um segundo processo diz da dinâmica de construção de subjetividades e coletividades, articulando a auto-realização com projetos de realização coletiva através das posições de sujeito criadas a partir de ideologias, repertórios de ação e demandas de reconhecimento. Por sua vez, um terceiro processo deriva de uma perspectiva retórica que atualmente se afasta de uma aproximação estrita com os objetivos de convencimento e persuasão para enfocar processos dialéticos e agonísticos que articulam atores, textos e contextos.
- 24 Assim, Fairhurst e Putnam (2015) ressaltam o aspecto da cultura organizacional que, pautado pela negociação constante de sentidos entre múltiplos públicos, evidencia tensões e contradições derivadas de paradoxos e conflitos capturados no tênue equilíbrio entre ordem e desordem. Além disso, as autoras destacam o papel da cultura organizacional em ordenar uma poética social (a criação de símbolos e narrativas) da memória a partir de experiências de conversação e diálogo que oferecem oportunidades de reciprocidade e conexão, mas estão longe de serem isentas de dinâmicas e fluxos de poder. É justamente a dimensão relacional do poder (inspiração foucaultiana) que as estimula a estudar a materialidade da desordem, das disparidades e da desorganização nos processos de comunicação interna. Está em jogo aqui a elaboração de um aparato

teórico-metodológico capaz de evidenciar como o discurso interage com o mundo material (mediado simbolicamente) de modo a privilegiar certas realidades em detrimento de outras na vida cultural e política das organizações. Sob esse aspecto, ganha corpo uma problemática que visa entender como discurso e aspectos materiais da cultura organizacional se constituem mutuamente nas rotinas e experiências de trabalho de maneira a desvendar como o discurso se situa nos entrecruzamentos dos fluxos e dinâmicas de organização e desorganização (de interseção entre ordem e caos, estrutura e processo, risco e controle), ao mesmo tempo em que situa os colaboradores como agentes políticos de transformação.

- 25 Contudo, por mais que se busque caracterizar os colaboradores como agentes centrais da comunicação interna em uma “comunicação organizacional integrada” (Kunsch, 2009; Freitas, 2008; Marchiori, 2008), há pouca preocupação em concebê-los como sujeitos sociais e políticos do processo de comunicação que se dá no ambiente de trabalho (Oliveira, 2009; Matos, 2009). As mediações proporcionadas pelas experiências e vivências do colaborador em seu ambiente de trabalho “são os fatores que constroem o processo comunicacional no âmbito das organizações, mas observa-se a pouca importância que a isso se dá sob a ótica da comunicação interna” (Rebechi, 2008: 12).
- 26 Matos (2009), Valle *et al.* (2006), Baker e Dutton (2005) afirmam que a construção e a consolidação de organizações exigem a presença de relações de confiança mútua, de situações marcadas pelo reconhecimento recíproco, pelos vínculos de confiança e pertencimento, além da construção de uma sólida identidade de grupo. Segundo esses autores, a criação de redes internas e o estabelecimento de pontes entre distintos setores sociais configura a abordagem mais promissora para a utilização do conceito de capital social¹ no contexto organizacional. Sob esse prisma, a evolução de uma organização depende de sua habilidade de criar e manter uma rede ampla e diversificada de conexões e relações com grupos diversos e articulados pelo diálogo.
- 27 O capital social é inerente à estrutura de relações entre duas ou mais pessoas. Não está nem nos indivíduos nem na propriedade física (Baker & Dutton, 2005). Assim, o capital social precisa ser entendido como uma construção relacional. Ele só providencia acesso a recursos quando as relações ativam elementos como a reciprocidade e a confiança. Como salienta Matos (2009), o capital social seria um elemento indutor da democracia e do desenvolvimento econômico, estando associado à presença de instituições e redes, à confiança e às normas que contribuem para aumentar a eficiência da sociedade, facilitando as ações coordenadas.²
- 28 É nesse movimento que a constituição do colaborador como sujeito político se desenha: na confluência entre capital social, responsabilidade coletiva e construção de espaços democráticos e paritários de diálogo. O diálogo implica suspender julgamentos, evitar pressuposições, cultivar a reflexão e a escuta e promover a mudança de valores de uma sociedade (Freitas, 2008). Ele deve atuar através das diferenças e evitar a espiral do silêncio, ou seja, o gesto de sufocar perspectivas diferentes e concordar com a autoridade, evitando conflitos. Contudo, é importante sempre termos em mente que:
- As organizações defendem o diálogo em seus discursos, mas o que exigem de seus empregados reflete estruturas de poder de caráter nada democrático, que chegam a impedir a privacidade de seus colaboradores (Freitas, 2008: 140).
- 29 Argumentamos que uma abordagem crítica da comunicação interna no contexto organizacional requer um olhar atento ao modo como o trabalho pode colonizar as interações, fazendo com que a definição dos colaboradores como interlocutores e atores

políticos se dê nas franjas das desidentificações (distanciamento dos papéis definidos e impostos pela cultura organizacional assimétrica) e da criação de linguagens e enunciados próprios que recusam os arranjos neoliberais do capitalismo predatório.

- 30 Além disso, propomos aqui, inspirados pela perspectiva crítica de Mumby, Deetz, Fairhurst e Putnam, uma forma de pensar a comunicação interna a partir da construção de cenas de dissenso, tal como esse conceito é definido por Jacques Rancière. Acreditamos que a filosofia política de Rancière pode nos ajudar a estudar a comunicação interna a partir das seguintes dinâmicas: a) nas negociações e conflitos internos, cada ator organizacional deve ver-se como sujeito de palavra e não só de voz, apto a constituir-se no contato com a alteridade em um processo que requer, ao mesmo tempo, a criação e a recriação de uma cena polêmica de expressão e argumentação na qual a escuta recíproca também tenha lugar; b) cada ator deve construir sua autonomia política, isto é, suas habilidades de argumentar, de traduzir suas experiências e, com isso, despertar empatia e, sobretudo, de torná-las inteligíveis descodificando-as através da explicitação do mundo no qual elas fazem sentido; c) cada ator deve desidentificar-se com nomes que lhes foram atribuídos de maneira hierárquica (identidade social imposta), ou seja, deve buscar existir na conexão e desconexão de vários nomes, espaços, cenas e discursos.

A cena de dissenso e o questionamento das hierarquias de poder

- 31 Para Jacques Rancière (2005), uma cena de dissenso é elaborada quando uma comunidade política precisa verificar, a todo o momento, a igualdade que, pretensamente, é oferecida como promessa e finalidade social, em contextos pautados pela colaboração e pelo diálogo. Por isso, para o intelectual francês, o dissenso não é, em princípio, um conflito argumentativo que denota os interesses e as ambições de diferentes grupos: para ele, o dissenso promove “uma diferença no sensível, um desacordo sobre os próprios dados da situação, sobre os objetos e sujeitos incluídos na comunidade e sobre os modos de sua inclusão” (Rancière, 2005: 51). Por isso, o autor advoga que as comunidades políticas, pautadas pelo dissenso, interagem para tornar evidente o desacordo que possuem a respeito da partilha de espaços, tempos e vozes – e menos para alcançar o entendimento. Nesse sentido, as questões controversas são apropriadas pelos diversos grupos tendo em vista os esforços de reconfiguração do que é visto, ouvido, comunicável, buscando uma reconfiguração e um questionamento da própria experiência política – sobretudo diante uma ordem sensível excludente.
- 32 Assim, o acionamento de diferentes sistemas de valor e enunciados em disputa se organiza a partir de formas expressivas que combinam o argumentativo com o dramático – uma vez que os sujeitos, em performance, desempenham papéis, expondo/visibilizando suas vivências em situações de desigualdade. Tal visibilização ocorre a partir daquilo a que Rancière (2004) chama exposição e tratamento do dano: uma falha na ordem instituída, que caracteriza a desigualdade experienciada pelos sujeitos. Um dano não é uma injúria cometida contra alguém, mas as assimetrias e normas que definem quem pode ou não falar, quem pode ou não ser reconhecido, quem pode ou não ser considerado como interlocutor. Tal exposição e tratamento do dano não ocorre sem uma espécie de dramaticidade: como experiência, evoca forças emocionais e as combina com expressões argumentativas, uma vez que não é possível separar “uma ordem racional de

argumentação de uma ordem poética do comentário e da metáfora, pois a política é produzida por atos de linguagem que são, ao mesmo tempo, argumentações racionais e metáforas poéticas” (Rancière, 1995: 86). Assim, ordens dissensuais são permeadas por qualidades estéticas: tomar a palavra, diante de outro, é inscrever-se diante de um gesto poético de tentativa de reconfiguração, por meio da instituição de uma cena conflitiva, do espaço comum, provocando rupturas e possibilitando emergências. Nesse processo, uma nova ordem do sensível tenta existir: sujeitos que antes não eram considerados interlocutores moralmente capazes irrompem a cena pública e, a partir da polêmica, visam expor seus danos e instituir novas topografias sociais.

- 33 É preciso tornar evidente a relação que Rancière (2016) pretende estabelecer entre o método da igualdade e a noção de cena. Na série de entrevistas reunidas em *The method of equality*, ele define uma cena como a forma principal de implementação de seu método:
- O método que segui em meu trabalho consiste em escolher uma singularidade e, em seguida, tentar reconstruir as condições que tornam aquela singularidade possível, explorando todas as redes de sentido estabelecidas em seu entorno.[...] Este é o oposto do método que primeiro providencia um conjunto de determinações gerais que funcionam como causas e, depois, ilustram os efeitos dessas causas através de um certo número de casos concretos.[...] Na cena, as condições são imanentes ao processo de sua execução. Isso também significa que a cena, como eu a vejo, é fundamentalmente anti-hierárquica. É o objeto que nos ensina como falar acerca dele, como lidar com ele. Assim, a cena é sempre construída concomitantemente à sua identificação (2016: 189).
- 34 Uma cena é construída através do entrelaçamento de diferentes níveis de sentido, permitindo que outros significados e palavras – excessivos, agindo como um suplemento que vai além das palavras e dos enunciados disponíveis e já de antemão distribuídos e fixados – possam circular em uma espécie de transversalidade que corre entre diferentes níveis de discurso.
- 35 Em primeiro lugar, a cena pode ser percebida como uma forma de experimentar o tempo: uma possibilidade de ligar diretamente o tempo da experiência vivida ao tempo como estrutura simbólica, permitindo que um indivíduo sobrecarregado por um excesso de ocupações possa participar em outras atividades. No conceito de cena há uma certa ideia de “temporalidade descontínua, a escolha de um certo modo de racionalidade: na espessura de um acontecimento singular podemos ler o conjunto dos vínculos que definem uma singularidade política, artística ou teórica.” (Rancière, 2018: 11). O objetivo da cena é trabalhar uma forma de relato que não reproduza a ordem narrativa vigente de distribuição de lugares, vozes e corpos, mas que articule e disponha uma maneira de cortar o tempo uniforme e linear para construir um locus de aparição e de visibilidade da política). Esse é o desafio da igualdade. Paralelamente, como indicado acima, uma cena precisa redefinir os modos de disponibilização e circulação das palavras e dos discursos.
- 36 Segundo Rancière (2000a e b), existem duas lógicas distintas de circulação das palavras: uma, policial, requer que todos estejam em seus lugares adequados, lidando com suas próprias questões. A outra, política, prevê a disponibilidade de uma série de palavras na ausência de um falante legitimado e de um interlocutor igualmente legítimo (porque iguais). Nesse sentido, ele enfatiza que um dos pilares do método da igualdade é a literalidade (*literarity*), ou seja, um excesso de palavras “disponíveis em relação à coisa nomeada; ao excesso relacionado aos requerimentos para a produção da vida; e finalmente, ao excesso de palavras diante dos modos de comunicação que funcionam para legitimar a própria ordem adequada” (Rancière, 2000b: 115).

- 37 Eis uma dimensão fundamental da cena de dissenso: ela se configura pelo excesso, pelo suplemento, por aquilo que deborda os lugares e tempos fixados pela ordem policial. Esse excesso é o que vai caracterizar também a emergência do sujeito político e do processo de desidentificação que o define (descolamento entre identidade social imposta e identidades construídas e reconstruídas no processo de partilha do sensível).
- 38 Uma outra dimensão da cena de dissenso, e que tem um traço metodológico, é sua associação ao que Rancière define em *Os nomes da história*, como poética do conhecimento, ou seja, invenções de formas de linguagem - similares a todas as outras - através das quais se pode “inventar a cena na qual palavras ditas se tornam audíveis, objetos se tornam visíveis e indivíduos podem ser reconhecidos” (1994: 67). Essa é a “poética da política” (2000b: 116): o trabalho de invenção e fabulação das cenas dissensuais a partir de arranjos e articulações específicas que funcionam através de descrições e relatos que desviam da causalidade para tentar reconstruir as condições que tornam uma dada singularidade possível, explorando todas as redes de sentido estabelecidas em seu entorno.
- A cena existe através da mise-en-scène discursiva e sensível que construo entre palavras de comentadores e acontecimentos sensíveis que eles se aplicam a captar. A cena não é jamais simplesmente um acontecimento empírico que eu me ponho a contar e analisar. A cada vez, há um conjunto de fios que são ligados, ressonâncias e harmônicos que a constituem. Eu constituo a cena tendo em mente a referência possível a outras cenas. [...] O que é importante é conseguir construir todo um sistema de descrição, de inteligibilidade, e fixa-lo sob a forma de cenas e, ao mesmo tempo, de permitir que essas espécies de monadas possam se comunicar com outras monadas segundo diferentes relações que são sempre entre-expressão e jamais consecução cronológica lógica ou de influência (Rancière, 2018: 121 e 122).
- 39 Assim, consideramos necessário enfatizar o quanto a noção de cena dissensual está vinculada ao trabalho criativo e resistente dos sem-parte. Vale lembrar que os “sem-parte” não são apenas os sujeitos e grupos desconsiderados nos espaços de produção de decisão política, mas compreendem uma metáfora para designar aqueles que existem “entre” e que, por isso mesmo, são inclassificáveis e deslizam entre representações e rótulos cristalizados (um desafio enorme para a ordem policial, que tudo deseja nomear para melhor controlar). Como assinala Rancière:
- Os sem-parte têm que construir uma cena polêmica para que os barulhos que saem de suas bocas possam contar como proferimentos argumentativos. Essa situação extrema nos lembra o que constitui a base da ação política: certos sujeitos que não contam criam uma cena polêmica comum onde colocam em discussão o status objetivo do que é dado e impõem um exame e discussão dessas coisas que não eram visíveis ou consideradas anteriormente (2000b: 125).
- 40 Nesse sentido, a cena de dissenso em Rancière é composta pelo entrelaçamento de três gestos políticos específicos: tratamento do dano (*status* objetivo de verdades naturalizadas, desigualdades e assimetrias); partilha dissensual do sensível (redefinição do que pode ser visível, enunciável e pensável) e desidentificação (afastamento das identidades sociais impostas e das temporalidades rígidas que definem quem pode ou não participar da comunidade sensível da política).

A comunicação interna e a construção prática de espaços polêmicos

- 41 Para melhor elaborarmos a abordagem da comunicação interna como cena de dissenso, gostaríamos de retomar um exemplo emblemático, citado por Rancière, e que se refere justamente ao contexto do trabalho. Vimos que, para esse autor, uma cena promove um deslocamento do olhar que torna possível o descolamento do sujeito de sua identidade imposta, rumo à emancipação. Para escrever *A noite dos proletários*, no início dos anos 1980, Rancière realiza uma pesquisa nos arquivos da Biblioteca Nacional de Paris e encontra os escritos de Louis Gabriel Gauny, conhecido como “marceneiro poeta”. Lendo as descrições que Gauny fez de um dia de trabalho como taqueador em uma casa em construção, publicado no jornal *Le tocsin des travailleurs*, em 1848:

Acreditando estar em casa, enquanto não acaba o cômodo onde coloca os tacos, ele aprecia sua disposição; se a janela dá para um jardim ou domina um horizonte pitoresco, por um momento deixa de utilizar os braços e passeia mentalmente na espaçosa perspectiva para apreciar, melhor do que os proprietários, as casas vizinhas (Rancière, 1988: 86).

- 42 O que essa descrição nos revela não é um enfrentamento frontal de uma condição de subordinação, mas um tipo de resistência que toma forma a partir de uma dissociação entre o trabalho realizado pelo corpo e aquele possível de ser realizado pela mente criativa e inventiva. Há neste trecho, ou melhor, na singularidade dessa cena e de seus detalhes, um questionamento da relação hierárquica entre patrão e empregado: ao pensar naquela casa “como se” fosse a sua própria, Gauny suspende a partilha policial do sensível que separa aquele cujo tempo é contado a partir do uso da força do próprio corpo para o trabalho e aquele cujo tempo pode incorporar a liberdade da contemplação e do lazer. Sob esse aspecto, Gauny se transforma, pelo olhar de Rancière, em um “outsider within”, ou seja, “um taqueador que trabalha por empreitada, segundo seus horários, sem patrão, supervisor ou colegas” (Rancière, 1988: 84). Ele pode subverter o tempo do trabalho braçal para contemplar, desacelerar sua atividade e olhar a vizinhança, “como se” fosse o dono da casa (Gauny, 1983; Rancière, 1983).

Quando Gauny descreve, por sua vez, o dia de trabalho do taqueador, demonstra que ele está também empregando seu “tempo livre” para olhar da janela como se fosse o proprietário da casa em obras, da mesma forma em que perturba a ordem entre os que trabalham com as mãos e os que observam – contrariando, desta maneira, a ordem da cidade ideal de Platão. Sendo “duplo” (marceneiro e poeta, filósofo e plebeu), Gauny se iguala a seus padrões e aos que comandam o que é comum e coletivo, usando a *palavra literária* para ultrapassar a divisão do trabalho fundada pelo mito dos três metais (Rancière, 2007: 22-24).

- 43 Assim, Rancière afirma que há aí uma cena “pelo fato de que ela produz uma diferença em uma situação e, ao mesmo tempo, cria uma homogeneidade transversa em relação à hierarquia de discursos e contextualizações históricas” (2016: 190). Uma cena emerge por causa da distribuição dos sujeitos em termos de terem ou não tempo para fabular, para criarem e produzirem aquilo que não deveriam inventar.
- 44 Rancière ressalta a importância da expressão “como se”, como agenciamento que permite à ficção/à fabulação agir sobre a distribuição de tempos, espaços e corpos deslocando modos de olhar e perceber o mundo. A sutileza da revolução estética em Rancière se encontra justamente em sua vontade de reenquadrar o sensível, de modo que, segundo

ele (2000b: 125), “ninguém pratica democracia que não seja sob a forma dessas *mise-en-scènes* que reconfiguram as relações do visível e do dizível, que criam novos sujeitos e objetos suplementares”. Na singularidade de cada cena polêmica, a emergência de um excesso de palavras, a experimentação de outros modos de existência e as possibilidades de articulação com outros acontecimentos orientam o trabalho teórico-metodológico de quem se propõe remontar os eventos a partir da pluralidade de vozes, atores e linguagens que se apresentam para constituir a cena e um “um tipo de comunidade sensível que funciona sob o modo do *como se* que inclui aqueles que não estão incluídos” (Rancière, 1995: 68).

- 45 Inspirados pela visada de Rancière (2005), podemos compreender que a verificação da igualdade parece ser um dos movimentos centrais dos sujeitos tanto na cena pública, quanto nas cenas que são por eles criadas em espaços internos de trabalho. Assim, às cenas organizacionais que promovem processos de comunicação interna é imputada “a expressão de uma pluralidade de vozes que se valem do diálogo para dar visibilidade a (fazer aparecer) suas próprias diferenças, instaurando o quadro de uma prosa social sempre fragmentada/estilhaçada” (Marques & Mafra, 2014: 14). É por esse caminho que, constituindo-se como um espaço em que a igualdade é permanentemente verificada pelos sujeitos, a comunicação interna constitui-se como âmbito conflitivo, pautado por nuances, por vezes, agressivas e violentas, apresentando-se como “possibilidade de reorganização do espaço moral organizacional, revelador da potência política presente (ou ausente) nos modos de apresentação e representação dos sujeitos falantes” (Marques, Mafra & Martino, 2017: 87). Diante disso, destacamos que há diante de nós o desafio de produzir um outro olhar sobre a comunicação interna, tomando-a

[...] como âmbito enunciativo no qual se coreografa a construção discursiva de sujeitos políticos no âmbito das organizações. Por esse caminho, o lugar do sujeito nas organizações e nas relações discursivas tecidas entre elas e as demais instituições sociais e sociedade civil é mais do que aquele no qual devem expor e justificar razões; é um lugar dissensual que permite a criação de resistências em alguns contextos (para as quais geralmente há fórmulas de captura), mas tudo isso sem isentá-lo de passar por situações de mal-estar, por estigmatização e desrespeito (Marques, Mafra & Martino, 2017: 89).

- 46 Tal raciocínio torna-se potente, sobretudo no que se refere a três possibilidades: (1) a comunicação interna é âmbito de emergências de públicos como acontecimento e de sujeitos políticos, marcados por expressões dissensuais e por tentativas de verificação de igualdade (Marques, Mafra & Martino, 2017); (2) a emergência dos públicos se dá diante de situações em que a igualdade é verificada, de modo que, tomada pela via dissensual, a comunicação interna pode ser compreendida como prática socialmente distribuída, operando-se tanto em liames próximos ao fazer político-institucional, quanto em espaços fluidos de conversação cívica, pautados pela informalidade e pelas interações simples; (3) se os públicos emergem como acontecimento, práticas participativas são empreendidas a partir da necessidade de verificação da igualdade atinente a questões morais de interesse coletivo ainda não normatizadas e legitimadas socialmente.
- 47 Diante dessas considerações, como tomar a comunicação interna como gesto estético-político e, ao mesmo tempo, empreender instrumentos, ações e respostas no que se refere à disponibilização e à abertura das organizações às questões emergentes e conflitivas que emanam de seus atores? Que modelos podem ser escolhidos para a instrumentalização da comunicação interna, levando-se em conta a impossibilidade do controle, mas, ao mesmo tempo, a inevitabilidade da experiência?

- 48 A nosso ver, pensar na potência das apropriações e da exposição das linguagens acionadas e mobilizadas pelos colaboradores enfatiza os processos criativos de construção de enunciados e cenas de enunciação que guardam relação com práticas de resistência, uma vez que, no ambiente interno das organizações, os agentes estão trabalhando a sintaxe que define e regula seus modos de existência (emancipação), criando enunciados próprios (e não apenas se adequando a roteiros discursivos cristalizados e subalternizantes) e reunindo signos e gestos capazes de auxiliar na tradução de suas perspectivas e argumentos para contextos sociohistóricos mais amplos.

À guisa de conclusão: uma proposta empírica de análise da comunicação interna como cena de dissenso

- 49 Uma análise da comunicação interna inspirada pela perspectiva crítica e pela criação de cenas dissensuais precisa contemplar a relação desigual que se estabelece entre os interlocutores, além da configuração da própria situação de comunicação/interlocução. Essa dupla preocupação tem como pressuposto o fato de que os sujeitos se tornam “seres de palavra” nos momentos em que criam e se engajam em espaços de enunciação conflitiva.
- 50 A fim de entrar na negociação dissensual é preciso inventar a cena na qual os próprios sujeitos se percebem como parceiros autônomos, reciprocamente reconhecidos e positivamente validados (Rancière, 1995). Essa atividade de invenção permite uma redescritção e reconfiguração do mundo comum da experiência – movimentos que dependem fortemente das habilidades de narrar e de ser responsável.
- 51 Emancipar-se não significa necessariamente tornar experiências e cenas acessíveis via discursivização, mas principalmente ludibriar, cindir, fraturar o discurso via experimentação.
- 52 A proposta de Rancière salienta, portanto, o caráter poético de constituição das “cenas” criadas pelos sujeitos políticos quando desejam colocar à prova o estatuto igualitário que lhes é garantido pelas leis e normas. A poética da política, ou a existência de uma base estética para a política, além de ser um desafio à oposição entre interlocutores legítimos e ilegítimos, remete à invenção da cena de interlocução na qual se inscreve a palavra do sujeito falante, e na qual esse próprio sujeito se constitui de maneira performática, poética e argumentativa. Assim, a construção de um sujeito político se produz na medida em que ele cria uma cena de dissenso, assumindo, publicamente, um lugar dramático/irônico/cômico/argumentativo junto aos seus parceiros.
- 53 A ação política para Rancière é dialógico-dissensual e diz respeito à proposição de contextos, de situações comunicativas nas quais as posições de sujeito são testadas, negociadas e revistas em uma cena que é fruto da combinação entre argumentos e encenação dramática e da conexão e desconexão entre os múltiplos nomes que definem os sujeitos.
- 54 Diante desse quadro, argumentamos que um modelo teórico-metodológico concebido para a investigação de comunicação interna poderia ser proposto tendo em mente uma preocupação com a análise de duas dimensões caras à comunicação: a cena polêmica de interlocução (que engloba o modo de “visibilização” dos interagentes, o *design* discursivo

fornecido pela plataforma e as características dissensuais das trocas, ou seja, o modo como elas deslocam formas consensuais de percepção e partilha do comum) e a constituição dramático-argumentativa dos interagentes como parceiros autônomos de debate.

- 55 A nosso ver, uma abordagem crítica que pretenda evidenciar as lógicas acionadas por arranjos estratégicos destinados a resolver problemas de comunicação interna deve ser sensível aos modos como a cultura organizacional define os encaixes e desencaixes, as adequações e os deslizamentos entre as distintas camadas de sentidos que configuram a intensa dinâmica interacional nas organizações e seu entorno. Por isso, como expresso na figura 2, propomos que quatro dimensões devem ser avaliadas em processos de comunicação interna tomados como cenas de dissenso: (1) a forma e a performance que caracterizam o “aparecer” em cena dos sujeitos (como se apresentam e como apresentam suas ideologias, crenças, seus valores); (2) o modo como os interlocutores inventam a cena e a sintaxe nas quais as palavras ditas se tornam audíveis, e corpos se redefinem e se visibilizam; (3) as assimetrias comunicativas e constrangimentos de poder que marcam as interações, colocando em questão a própria possibilidade de diálogo; e (4) a demonstração performativa do quadro de sentido no qual os argumentos de um interlocutor contam como argumentos convincentes, lembrando que o que leva as pessoas a se “enredarem” em debates e diálogos é menos o grau de racionalidade das trocas argumentativas e mais as “narrativas” que sugerem proximidade, cumplicidade, partilhamento. Assim, seria interessante evidenciar como os interlocutores, ao se nomearem como pertencentes a esta ou àquela categoria, ao dizerem desta ou daquela experiência, os testemunharem sobre tal ou tal fato que os atravessa, entram em um delicado jogo de aproximação e afastamento dos “nomes” comumente usados para defini-los, buscando também tematizar qual é o cenário discursivo polêmico que se cria em torno deles.

Elementos para a criação de cenas de dissenso	O que investigar nos processos de comunicação interna
Os sujeitos e seu aparecer em cena	Investigar modos de visibilidade, de apresentação do mundo do sujeito e de sua experiência vivida. São relevantes os corpos, os gestos, as performances e as narrativas, incluindo as narrativas de si. Como se dá a constituição do interlocutor: perceber a si mesmo como sujeito de palavra, de discurso e as implicações disso na construção da autonomia e no processo de desidentificação.
Invenção e criação de uma cena	Observar o desdobramento argumentativo de um problema; atentar para a dramatização que inscreve sobre o espaço comum àqueles que contam e narram suas experiências; avaliar a relação conflitual entre os nomes que definem o sujeito.
Interação	Colocar em questão a possibilidade de diálogo e a igualdade dos participantes.
Argumento e contexto	Revelar o mundo no qual os argumentos de um sujeito contam como tal. O argumento não pode ser separado da singularidade do sujeito e de seu universo particular.

Fig.2 Dimensões comunicacionais das práticas de resistência em cenas de dissenso (fonte: elaboração própria).

- 56 Os aspectos comunicacionais das interações internas nos ambientes organizacionais revelam uma potência política ligada ao trabalho reflexivo de desestabilizar papéis e representações impostos por meio da invenção de auto-narrativas que promovem os modos de estar juntos, partilhar, compreender, buscar apoio e reconhecimento (valor social) um no outro e se alimentam desses mesmos processos (Marques; Mafra, 2014;

Mafra & Marques, 2015). Enfim, o processo de constituir-se como grupo se dá a partir do modo como os colaboradores passam a entender a si mesmos como capazes de (Ricoeur, 2005): a) poder dizer (usar a palavra, poder falar e ser ouvido); b) poder narrar e narrar a si mesmo (auto-designação, construção narrativa das identidades, contato com sentimentos morais de empatia e solidariedade); c) poder fazer (capacidade de agência e valorização social pela capacidade de contribuir para a coletividade); d) poder ser responsável (dimensão de direitos e deveres da cidadania, além de sua participação na composição do desenvolvimento moral de um grupo e no aprimoramento de sua autonomia política).

- 57 Sob esse prisma, qualquer tentativa de emprego discursivo do diálogo em contextos organizacionais internos não deve ter como objetivo unificar os sujeitos numa espécie de grande 'orquestra' em harmonia, mas articulá-los em redes de negociação, conflito e dissenso capazes de expor assimetrias e opressões, deslocando enquadramentos ideológicos que continuam a permitir sua naturalização. A nosso ver, o investimento na noção de diálogo é capaz de: a) descortinar as desigualdades morais em meio às quais vivem os sujeitos nos ambientes organizacionais; b) colaborar para a instauração de um processo político de disputa pela partilha do sensível nos ambientes das organizações (Mafra & Marques, 2015); e c) tornar possível a emergência de quadros discursivos e interacionais não padronizados, dispostos desigualmente, reveladores de papéis sociais em conflito e em distribuição assimétrica, conformadores de interações plurais, inusitadas e instáveis.

BIBLIOGRAFIA

- Agamben, G. (2009). *O que é o contemporâneo? e outros ensaios*. Chapecó/SC: Argos.
- Baker, W. and Dutton, J. (2005). "Enabling Positive Social Capital in Organizations", in Dutton, J. and Ragins, B. (Eds.). *Exploring Positive Relationships at Work: Building a Theoretical and Research Foundation*. Lawrence Erlbaum, Inc, pp.44-63.
- Baldissera, R. (2007). "Tensões dialógico-recursivas entre a comunicação e a identidade organizacional", *Organicom*, nº 7, pp. 229-243.
- Baldissera, R. (2008). "Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade", in Oliveira, I. and Soares, A. (Eds.). *Interfaces e Tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo: Difusão, pp.149-177.
- Braga, J. L. (2016). "Aprender Metodologia ensinando Pesquisa: incidências mútuas entre Metodologia Pedagógica e Metodologia Científica", in Vassallo de Lopes, M. I.; Peixoto de Moura, C. (Eds.). *Pesquisa em Comunicação - Metodologias e Práticas Acadêmicas*. 1ed. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, v. 1, pp. 77-98.
- Certeau, M. de. (1994). *A invenção do cotidiano: artes de fazer*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Deetz, S. (2010). "Comunicação Organizacional: fundamentos e desafios", in Marchiori, M. (Ed.). *Comunicação e Organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul: Difusão, pp.83-101.

- Deleuze, G. (1990). "O que é um dispositivo?", in: Deleuze, G. *Michel Foucault, filósofo*. Tradução de Wanderson Flor do Nascimento, Barcelona: Gedisa, pp. 155-161.
- Dewey, J. (1980). "Tendo uma experiência", in Leme, M. O. R. P.(Ed.). *Os Pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1980, p. 89-105.
- Fairhurst, G. and Putnam, L. (2004). "Organizations as Discursive Constructions", *Communication Theory*, 2004, v.14, n.1, pp. 5-26.
- Fairhurst, G. and Putnam, L. (2015). "Revisiting Organizations as Discursive Constructions: 10 years later", *Communication Theory*, v. 25, n.1, pp. 375-392.
- Fairhurst, G. & Putnam, L. (2014). "Organizational discourse analysis", in Putnam L. and Mumby, D. (Eds.), *The SAGE handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods*, 3rd ed., Thousand Oaks, CA: Sage, pp. 271-295.
- Foucault, M. (1996). *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal.
- Foucault, M. (1999). *A ordem do discurso*. 5ª ed. São Paulo: Loyola.
- Freitas, S. G. (2008). "Comunicação interna e o diálogo nas organizações", in Kunsch, M. (Ed.). *Gestão estratégica em Comunicação organizacional e relações públicas*. São Paulo: Difusão, pp. 139-153.
- Gauny, G.(1983). "Le travail à la tâche", in Rancière, J. (Ed.). *Le philosophe plébéien*. Paris: La Découverte/Maspero; Saint-Denis: PUV, pp. 44-49.
- Guedes, E. N. (2008a) "Já não bastam mídias, campanhas e eventos: a comunicação interna precisa construir sentido", in *ANAIS do Congresso da Abrapcorp*, pp.1-18.
- Guedes, E. N. (2008b) "A comunicação interna como reflexo dos valores contemporâneos", *Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional*, v.12 n.12, pp. 43-54.
- Lima, F. (2008). "Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional", in Oliveira, I. L. de; PAULA, C. F. C de (Eds.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Paulo, Ed. Difusão, 2008, pp. 109-127.
- Kunsch, M. M. K. (2009). "Percursos paradigmáticos e avanços epistemológicos nos estudos da comunicação organizacional", in Kunsch, M. (Ed.) *Comunicação organizacional vol 1*. São Paulo: Saraiva, pp. 63-89.
- Matos, H. (2009). *Capital Social e Comunicação: interfaces e articulações*. São Paulo: Summus.
- Marchiori, M. (2008). "Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios", in: Marchiori, M. (Ed.). *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Paulo: Difusão, pp. 207-224.
- Marchiori, M. (2008). "Os Desafios da Comunicação Interna nas Organizações", in *ANAIS do XXXI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação (Intercom)*, realizado em Natal, RN, de 2 a 6 de setembro.
- Marques, A. C. S. (2010). "Complexidade", in Marques de Melo, J.; Hohlfeldt, A; Moreira, S. V.; Barbosa, M. (Eds.). *Enciclopédia Intercom de Comunicação: volume 1: conceitos*. São Paulo: Intercom, p. 232-233.
- Marques, A. C. S & Oliveira, L. de. (2012). "Poder e resistência: breve reflexão teórica sobre o papel do humor nos conflitos público-privados em contextos organizacionais", *Ciberlegenda* (Online), v. 1, pp. 99-110.
- Marques, A. C. S. & Mafra, R. (2013). "Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência", *Organicom* (USP), v. 10, pp. 72-84.

- Marques, A. C. S. & Mafra, R. L. M. (2014). “O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais”, *Dispositiva*, v.2, n.2, pp. 2-20.
- Mafra, R. L. M. & Marques, A. C. S. (2015). “Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento”, in Marques, A. & Oliveira, I. de L. (Eds.). *Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas*. Belo Horizonte: Fafich/ UFMG, pp.185-193.
- Marques, A. C. S.; Mafra, R. L. M.; Martino, L. M. (2017). “Um outro olhar sobre a comunicação pública: a constituição discursiva de sujeitos políticos no âmbito das organizações”, *Dispositiva*, v.6, n.9, pp. 76-92.
- Mumby, D.(2005). “Theorizing resistance in organization studies: a dialectical approach”, *Management Communication Quarterly*, v. 19, n. 1, pp. 19-44.
- Mumby, D. (2009). “A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica”, *Organicom*, n.10-11, pp.191-207.
- Mumby, D.(2010). “Reflexões críticas sobre comunicação nas organizações”, in Kunsch, M. (Ed.). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Paulo: Difusão, pp.19-39.
- Mumby, D.; Thomas, R.; Martí, I.; Seidl, D. (2017). “Resistance redux”, *Organization Studies*, v.13, n.4, pp.1-27.
- Oliveira, I. (2009). “Espaços dialógicos e relacionais nas organizações e sua natureza ético-política”, in: Kunsch, M. M. K. (Ed.). *Comunicação organizacional vol.2*, São Paulo, Saraiva, pp. 321-332.
- Oliveira, I. de L. & Paula, M. A. (2012). “Processos e Estratégias de Comunicação no contexto das organizações”, in Oliveira, I & Lima, F. (Eds.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora; Rio de Janeiro: Editora Senac-Rio, pp.24-38.
- Oliveira, L.& Marques, A. (2013). “Entrecruzamentos de práticas de resistência e discursos de humor nos conflitos entre público e privado em contextos organizacionais”, in Oliveira, I. (Ed.). *Comunicação, discurso, organizações*.1 ed. São Caetano do Sul (SP): Difusão, v.1, pp. 179-194.
- Rancière, J. (1988). *A Noite dos Proletários*. São Paulo: Companhia das Letras.
- Rancière, J. (1994). *Os Nomes da História*. São Paulo: EDUC/Pontes.
- Rancière, J. (1995). *La Mécontente- politique et philosophie*. Paris: Galilée.
- Rancière, J. (2000a). *Le Partage du Sensible: esthétique et politique*. Paris: La Fabrique éditions.
- Rancière, J. (2000b). “Dissenting words: a conversation with Jacques Rancière, by Davide Panagia”, *Diacritics*, v.30, n.2, pp.113-126.
- Rancière, J. (2002). *O mestre ignorante*. Belo Horizonte: Autêntica.
- Rancière, J. (2005). *Sobre políticas e estéticas*. Barcelona: Museu d'Art Contemporània de Barcelona, 2005.
- Rancière, J. (2007). « L'ordre de la cité », in Rancière, J. *Le philosophe et ses pauvres*. Paris: Flammarion, pp. 17-52.
- Rancière, J. (2012). *O espectador emancipado*. São Paulo: WMF Martins Fontes.
- Rancière, J. (2018). *La méthode de la scène. Entretien avec Adnen Jdey*. Paris: Lignes.
- Ricœur, P. (2005). *Parcours de la reconnaissance. Trois études*. Paris: Gallimard.

Rebechi, C. (2008). "Pistas para o entendimento da construção do conceito de comunicação interna no campo de estudo brasileiros de comunicação organizacional", in ANAIS do Congresso da Abrapcorp.

Valle, G. M. V.; Amâncio, R.; Láurea, M. C. P. (2006). "Capital social e suas implicações para o estudo das organizações", *Revista Organizações & Sociedade*, vol. 13, n. 36.

NOTAS

1. "A visão de capital social como um recurso associado à presença de redes e à utilidade que possui para seus membros tem sido percebida como predominante nos estudos organizacionais. [...] O capital social é passível não apenas de ser detectado e aferido, como também de ser criado, seja no contexto de grupos sociais específicos, no interior das organizações ou no espaço das relações inter-organizacionais." (Valle et al., 2006: 47 e 50).
2. "O capital social diz respeito aos modos como os vínculos sociais podem ser ativados para produzir tipos particulares de benefícios. Não basta estar com os outros para produzir capital social, pois é preciso também internalizar os valores compartilhados de um grupo. O compartilhamento de narrativas, pessoais e coletivas, constrói um sentido de pertencimento e contribuição. Práticas relacionais encorajam a consideração recíproca, fornecem oportunidades de contribuir e de interagir de maneira lúdica e divertida" (Baker & Dutton, 2005: 19).

RESUMOS

Neste texto, argumentamos que a perspectiva crítica da comunicação organizacional é fundamental e promissora para entender as interações e tensões de poder no ambiente organizacional interno e na sua relação com a sociedade. Nossa visão destaca a complexa teia de relacionamentos e passagens entre relações individuais, coletivas, intersubjetivas e o contexto cultural em que elas se desenvolvem, no equilíbrio entre arranjos e desarrajos estratégicos das lógicas e racionalidades que definem episódios interacionais de resistência. Refletimos acerca de como os significados construídos nas interações organizacionais são sempre políticos e criados a partir de relações de poder suficientemente porosas para a insurgência de infrapolíticas de contestação em cenas de dissenso. Assim, a comunicação interna pode tanto ser um mecanismo de controle e manutenção de interesses dominantes, quanto forma de reconfigurar e ressignificar espaços, temporalidades e códigos em práticas plurais de resistência e insistência.

In this text we argue that the critical perspective of organizational communication is fundamental and promising to understand the interactions and tensions of power in the internal organizational environment and in its relationship with society. Our approach highlights the complex web of relationships and passages among individual, collective, intersubjective relationships and the cultural context in which they develop, in the balance between arrangements and strategic disarrangements of the logics and rationalities that define interactional episodes of resistance in scenes of dissensus. We reflect on how the meanings built up in organizational interactions are always political and created from sufficiently porous power relations for the insurgency of contestation infrapolitics. Thus, internal communication can be

both a mechanism for controlling and maintaining dominant interests and a way of reconfiguring and re-signifying spaces, temporalities and codes in plural practices of resistance and insistence.

ÍNDICE

Palavras-chave: comunicação interna, comunicação organizacional, resistência, experiência, cena de dissenso

Keywords: internal communication, organizational communication, resistance, experience, scene of dissensus

AUTORES

ÂNGELA MARQUES

Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Pós-doutora em Ciências da Comunicação pela Université Stendhal, Grenoble III
angelasalgueiro@gmail.com

RENNAN MAFRA

Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Educação da Universidade Federal de Viçosa (UFV)

Mestre e Doutor em Comunicação pela UFMG
rennan.mafra@ufv.br