

Reflexividade no Discurso Das Organizações: um espaço crítico de interação e diálogo¹.

Regiane Regina Ribeiro

Doutora em Comunicação e Semiótica pela PUC-SP. Pesquisadora e Professora da Universidade Estadual de Londrina e Universidade Norte do Paraná, Londrina PR.

Marlene Marchiori

Pós-doutora pela Purdue University, Estados Unidos. Pesquisadora e Professora de pós-graduação e graduação da Universidade Estadual de Londrina.

RESUMO

Organizações são vistas como espaços de conversações e textos considerados como reflexões contemporâneas entre o social e o material. São, portanto, espaços comunicacionais dialógicos pautados em ações que possam “fazer diferença”, entendendo-se o diálogo como uma das possibilidades para seu desenvolvimento. Este artigo apresenta uma discussão a respeito do conceito de *reflexividade* aplicado ao processo comunicativo dos indivíduos nas organizações, trazendo para a realidade brasileira o conceito de *reflexividade* do artigo de J. Kevin Barge, *Reflexivity and Managerial Practice*, inter-relacionando-o com importantes discussões a respeito dos discursos nas empresas, principalmente no que diz respeito à comunicação dialógica como espaço de interação crítica.

Palavras-chave: comunicação organizacional; discurso; reflexividade; diálogo; organizações.

Os estudos da comunicação organizacional na sociedade contemporânea têm despertado a reflexão sob diferentes enfoques conceituais e teóricos. Todavia, a necessidade de se aplicar esses enfoques ao ambiente das organizações leva-nos a refletir sobre um novo modelo de processo comunicativo que atenda a complexidade das relações organizacionais imersas em seu ambiente social.

As questões ontológicas e epistemológicas deste campo do saber podem evidenciar um processo de reflexão, o que significa entender e perceber a organização em uma “rede heterogênea de seres humanos e não-humanos” (*Teoria ator-rede / Actor-network theory*, Johnson et al, 2007, p. 46). Latour (1987) estabelece para essa relação um

¹ Trabalho apresentado ao GT ABRAPCORP 4 – Estudos do Discurso, da Imagem e da Identidade organizacionais.

princípio metodológico central: “*follow the actor*”. Os atores estão ligados a uma rede de elementos materiais e imateriais, sendo que a ação é o que um agente pode fazer. Giddens (apud COOREN e FAIRHURST, 2009, p. 130) sugere que a “ação depende da capacidade do indivíduo para “fazer diferença” em um pré-existente estado de coisas ou curso dos acontecimentos”. A teoria ator-rede convida-nos a estender o entendimento sobre “*agency* para entidades” (*to extend agency to entities*), criticando as ciências sociais que negaram o fato de os objetos contribuírem “ativamente para a estabilidade e estruturação de nosso mundo” (COOREN e FAIRHURST, 2009, p. 129).

1 Linguagem, discurso e diálogo nos espaços organizacionais

Entender as atividades comunicativas dos agentes requer olhar para conversações e textos considerando, segundo Taylor e Roubichaud (2004), o material e o social. Saliente-se que o conceito de comunicação conectada a discurso significa considerá-la uma “conversa que incide sobre processos e estrutura, sobre a ação coletiva como co-realização, sobre o diálogo entre os parceiros, sobre as características do contexto, e nos processos micro e macro”ⁱ (tradução livre), (Putnam et al, 1996, p. 391).

Taylor e Robichaud (2004) apontam que a linguagem e o discurso vêm ganhando espaço significativo nas concepções das organizações, centrando-se em duas grandes áreas:

...como atividades comunicativas dos agentes (conversações); e como interpretações discursivas que definem agentes, propósitos, e organizações (textos). Conversações, enquadradas no ambiente de linguagem material/social, é o local onde o ato de organizar ocorre e onde agente e estrutura são gerados. Como texto, por sua vez, o ambiente da linguagem enquadra conversações e reflete em práticas e hábitos de *sensemaking* o que possibilita às pessoas lidarem nas organizações com seus propósitos imediatos materiais e sociaisⁱⁱ (tradução livre).
(Taylor e Robichaud, 2004, p. 395)

O conceito de atividade passa a ser construído entre dois atores, os quais são co-orientados a um objeto em conversação e criam, a partir daí, a base para uma ação coletiva. Os autores Taylor e Robichaud (2004, p. 397) propõem uma perspectiva unificada

em que “objetos materiais e instrumentos, bem como as pessoas, desempenham um papel construtivo na constituição da agência. A comunicação desempenha um papel fundamental tanto na gênese e realização de uma atividade, bem como tornar com sentido”.

Assim, passa-se a considerar a comunicação um processo fundamental na gestão organizacional que ultrapassa fórmulas superadas e comprometidas com a racionalidade e o monopólio da verdade, colocando-se o indivíduo em evidência, valorizando sua capacidade criativa, estimulando a análise nos processos de subjetividade e a afetividade na gestão de pessoas. As organizações inserem-se em um processo dialógico com o ambiente social e, como tal, precisam ser observadas como espaços de relações humanas e não humanas. (Schon apud McAuley, 2008).

Taylor e Robichaud (2004) discutem três perspectivas relativas à linguagem e discurso nas organizações. A primeira é o caráter dialógico da conversação, proposto por Barge e Little, em 2002, e por Taylor, em 2004. O diálogo passa a ser referenciado como uma propriedade formal da “fala espontânea” (TAYLOR e ROBICHAUD, 2004, p. 399). A segunda perspectiva considera que, por meio do diálogo, as pessoas acabam se organizando; e a terceira, refere-se a uma seqüência lógica em relação à abordagem dos autores, considerando que é através da interação que se criam os textos. Texto é referenciado pelos autores como linguagem que é produzida em algum contexto, sendo texto uma forma de troca. “A forma fundamental do texto é o diálogo, a interação entre as pessoas” (TAYLOR e ROBICHAUD, 2004, p. 401). Ressalta-se, assim, que o caráter dialógico nas organizações, considera que a reflexividade, tal como proposta por Schon (1983), pode contribuir nos processos de criação de sentido através das experiências interativas originadas nos diálogos organizacionais.

A organização passa a ser entendida, assim, como uma forma social criada e mantida pelas manifestações reflexivas as quais reificam as práticas dos seus membros (McPHEE e ZAUG, p. 31). Taylor (2009, p. 175) sugere ainda que a organização pode emergir em dois caminhos distintos, o que vai depender diretamente da “dimensão da linguagem enfatizada: interação ou *sensemaking*.” Taylor (2009, p. 175) complementa: “pela interação nós nos tornamos uma organização; pela observação e ao expressar nossas experiências – *sensemaking* - nós criamos a organização como um objeto de discurso.”

Tendo como parâmetro o conceito de dialogicidade proposto por Bakhtin (1992), o conceito de diálogo nesse artigo parte da premissa de ser a inter-relação totalmente dialética dos indivíduos, ou seja, consiste em um modo esquemático de explicação da realidade que se baseia em oposições e em choques entre pessoas diferentes ou opostas. Assim, o diálogo pressupõe que os sujeitos que dele participam sejam qualitativamente diferentes, logo complexos. Como indivíduos, somos qualitativamente diferentes e isso significa que cada um de nós representa uma integridade única, que o outro participante do diálogo tem de aprender a compreender como um todo. No diálogo, o sujeito não se relaciona com o outro participante de modo funcional, como um comprador e um vendedor ou como um superior e um subordinado, mas representa uma ruptura rumo a um processo comunicativo diferente, oportunizando uma troca entre pessoas, seu crescimento como seres humanos e, principalmente, acrescentando-lhes novos conhecimentos a partir do processo de reflexividade.

Para BAKHTIN, o uso do termo diálogo não se constitui em mera técnica conversacional ou de evolução temático-discursiva capaz de revelar pontos de vista e visões de mundo, nem mesmo uma estratégia para encobrir o domínio através da linguagem:

“O diálogo, no sentido mais estrito do termo, não constitui, é claro, senão uma das formas, é verdade que das mais importantes, da interação verbal. Mas, pode-se compreender a palavra diálogo num sentido amplo, isto é, não apenas como a comunicação em voz alta, de pessoas colocadas face a face, mas toda comunicação verbal de qualquer tipo.” (1992: 55)

Assim, afirmar a natureza dialógica na comunicação organizacional é entender que existem variados tipos de signos e seus arranjos passam por permanentes deslocamentos retroalimentando-se nas seqüências intertextuais/interdiscursivas que funcionam nos contextos histórico-sociais das organizações como fontes dialogicamente produtoras de interação, interatividade e sentido.

Interação e interatividade são conceitos que se interpenetram. A interação (inter-ação) refere-se à relação entre interlocutores (pólos de comunicação verbal ou não verbal, mediada ou não por tecnologias) e aos efeitos de sentido daí decorrentes.

A interatividade é aqui entendida como a possibilidade de interação flexível (Lima, 2001), de relação recíproca dos interlocutores numa situação de diálogo. Isso significa superar visões de um modelo de comunicação organizacional redutor,

marcado pela unidirecionalidade, que coloca o emissor como propositor de mensagens fechadas e o receptor passivo diante delas. Significa, ainda, transformar e redimensionar o espaço da recepção como espaço de interação e transformação e modificar os papéis de emissores e receptores, para uma dinâmica relacional co-autores/criadores mais crítica.

Em última análise, significa reconhecer que interagir é mais do que simplesmente enviar e responder mensagens; é entender emissão e recepção como espaços recursivos, já que emissor e receptor passam a fazer parte de um processo de relações interligadas por fios dialógicos. Tais relações são sempre processuais, isto é, estão sempre se confrontando, fazem-se e desfazem-se, constroem-se e desconstroem-se, num jogo simultâneo e dinâmico. A linguagem utilizada pelos humanos é única exatamente pela sua “recursividade” (*recursivity*) (TAYLOR, 2009, P. 175), a sua capacidade para funcionar tanto como matéria quanto no âmbito da comunicação, sendo a posição do autor assim justificada:

Porque linguagem é simultaneamente um meio interativo de organizar, e de expressão individual, é também o meio pelo qual as pessoas tornam-se, em uma e, ao mesmo tempo, os participantes na organização como observadores da mesma. Organização é constituída como um ator em apenas neste caminho, e é tanto uma construção que emerge das atividades de pessoas em *sensemaking* pessoas, e subseqüentemente um participante ativo nestas mesmas atividades como um ator real. ⁱⁱⁱ (tradução livre). (Taylor, 2009, p. 176)

Etzioni (1964) afirma que as organizações são unidades sociais (ou grupamentos humanos) intencionalmente construídas e reconstruídas a fim de atingir objetivos específicos. Acontece que os objetivos não são factuais, pois são contínuos e se lançam a uma realidade futura, na esfera da idealização dos seus organizadores, portanto no contexto simbólico. Acadêmicos como Baxter (1988, 1993, 1994) e Baxter e Montgomery (1996 apud Wood, 2000) contribuíram para a adoção de uma perspectiva dialética, enaltecendo o processo de relacionamento e de valorização da criticidade e do diálogo.

Putnam e Boys (2006) apresentam e discutem as metáforas da comunicação organizacional, sendo elas: fio condutor; processo de informação; ligação; desempenho; destacando-se a metáfora do discurso a qual engloba o próprio discurso, o símbolo, a voz e a contradição. A metáfora do discurso enfatiza “linguagem em uso, ou seja, palavras e significados que acabam por constituir a organização como inter-

relacionamentos entre textos” (PUTNAM e BOYS apud MARCHIORI, 2008, P. 199). Consideradas assim, as organizações surgem como textos que consistem de gêneros e diálogos que vêm assumindo posição de destaque nos estudos do campo da comunicação organizacional, inserida na metáfora da contradição, estando assim justificada sua exploração nesse artigo, sendo fundamental primeiramente definir discurso para daí abordar o diálogo e o processo de reflexividade no contexto das organizações contemporâneas.

No contexto organizacional, o discurso organiza-se a partir dos conhecimentos dos interlocutores sobre um determinado assunto, suas opiniões, suas convicções, da relação de afinidade e do grau de familiaridade e ainda da posição hierárquica que ocupam, um em relação ao outro. Todas essas questões determinarão as escolhas que serão feitas em relação ao tipo de discurso utilizado, e ao procedimento e seleção dos códigos lingüísticos.

Segundo Freitas (2008):

A prática do diálogo exige conversação que cria significados compartilhados enquanto fonte de ação coletiva. Nas organizações, por mais que seus discursos sejam convincentes e seus programas de comunicação, bem elaborados, sentimos que a realidade não acompanha o discursos e, como vivemos em tempo de mudança, o fator resistência à mudanças faz com que nos agarremos ao que serviu e deu certo. Torna-se mais seguro repetir as velhas práticas.

Isso confirma que assumir essa ótica nas organizações gera desafios. Nas empresas, a comunicação tem apresentado ao longo dos tempos um caráter linear, impositivo e monológico. Para Bakhtin, monologia é a qualidade dos discursos autoritários em que um único sentido se sobressai, impedindo que os demais venham à tona; as partes são dicotomizadas em emissor (enviário da mensagem) e receptor (receptáculo acrítico do primeiro). Na prática, percebe-se que o diálogo restringe-se a um plano inferior de detalhamento ou esclarecimento de discursos monológicos prontos, oriundos de um emissor, cujo espaço interacional para a co-construção praticamente não existe e o discurso passa a ser um instrumento de reprodução do sistema vigente.

No entanto, o diálogo não é um espaço livre onde se possa fazer o que se quer, deve sempre estar inserido num contexto e ter justificativa na sua construção. O diálogo acontece num contexto e os fatores que o originaram criam uma tensão para

alcançar os objetivos de transformação. Assim, o diálogo implica responsabilidade, direcionamento, determinação, disciplina, objetivo e capacidade reflexiva, ou seja, estratégia. É por meio de uma autêntica estratégia discursiva dialógica, crítica e reflexiva que se dá o processo de conscientização e de humanização, fim último da comunicação. Isso só ocorrerá quando houver um distanciamento entre os indivíduos e seu mundo, problematizando-o e decodificando-o criticamente.

2 Entendendo a reflexividade nas organizações

Marcondes (2007, p.37) sugere que o “conceito de comunicação transcende as formas convencionais de linguagem”, pois as pessoas podem utilizar da linguagem para deixar claro seu contato social, mas o que cada uma delas carrega internamente é um outro mundo. Marcondes (2007, p. 37) entende que no cotidiano das relações as pessoas falam, comentam fatos da vida, emitem opiniões, ou seja, relacionam-se com a linguagem, com os gestos do corpo, sendo que essa “comunicação puramente ‘relacional’, não ultrapassa a membrana que isola cada um de nós do mundo circundante. Não obstante, as pessoas mudam. E mudam por causa da comunicação”.

Contudo, a conscientização não significa dissertar sobre conteúdos e doar aqueles saberes que nada têm a ver com os anseios, desejos, necessidades das organizações. Para que haja uma comunicação real e não alienadora entre gestores, é necessário que se estabeleçam, de comum acordo, aqueles conteúdos que serão trabalhados; e esse processo investigativo implica uma metodologia que não pode contradizer a dialogicidade.

Nessa perspectiva, é essencial que o gestor, atuando como membro de equipe multidisciplinar, contribua para problematizar esse universo temático recolhido na investigação, ao invés de simplesmente devolvê-lo aos seus emissores, promovendo uma interação colaborativa e reflexiva com seus pares.

Percebe-se que essa é uma grande dificuldade para todos os gestores pois, tanto presencialmente quanto em ambientes midiáticos por alguma tecnologia, encontram-se em situação de liderança, o que, desafiadoramente, constitui essa sombra que cria obstáculos à dialogicidade nos discursos organizacionais. Diante disso é necessário um

olhar vigilante, atento e crítico do gestor sobre si mesmo se quiser, de fato, tornar-se um agente crítico e transformador. É necessário ser auto-crítico e auto-reflexivo.

Pode-se ainda definir o diálogo como (reflexão conjunta e observação cooperativa da experiência) uma metodologia de conversação que visa a melhorar a comunicação entre as pessoas e a produção de idéias novas e significados compartilhados. Ou, posto de outra forma: é uma metodologia que permite que as pessoas pensem juntas e compartilhem os dados que surgem dessa interação sem procurar analisá-los ou julgá-los de imediato.

É nesse cenário de discussões que se estabelece a ponte mediadora entre dialogicidade e o conceito de *reflexividade* na perspectiva de BARGE (2004). Para ele, agir reflexivamente é uma importante estratégia para a evolução dos processos comunicativos dialógicos nas organizações. E, complementa o autor: a reflexividade tem sido tradicionalmente conceituada como uma prática epistemológica que enfatiza um posicionamento intelectual crítico e que mesmo assim pouca atenção tem sido dada à forma como gestores agem reflexivamente. Para ele, agir reflexivamente é, sem dúvida, fundamental para o exercício de uma ação comunicativa focada no diálogo.

O termo refere-se ainda, segundo Tomm (apud BARGE, 2004), ao entendimento das pessoas no reconhecimento da interação entre comunicação, contexto, significação e ação. Para Puntam et al (1999, p. 141) “texto e contexto são interligados com ação e significado”. A prática reflexiva considera que a organização deve comunicar-se através do reconhecimento de que existem múltiplas interpretações das situações e que essas interpretações são freqüentemente contestadas. Deve-se ainda levar em consideração as tendências sociais, tais como a globalização, as tecnologias da informação, o multiculturalismo, os cuidados de saúde, as mudanças nas relações trabalho-família, entre outros aspectos que atribuem uma complexidade ainda maior ao processo, mas que já fazem parte da vida organizacional.

Reflexividade como uma prática consiste, principalmente, em incentivar as pessoas na construção de várias concorrentes de significados e interpretações para os fenômenos. Shotter e Cunliffe (apud BARGE, 2004) observam, no entanto, que apesar de ser uma prática gerencial da responsabilidade dos gestores, deve contar com a participação de todos os membros da organização, numa sinergia mútua.

Segundo Barge, há três implicações importantes em uma prática reflexiva: (1) alteram-se os contextos, ritmo e tempo em que a comunicação acontece; (2)

deve acontecer em um ambiente de confiança e comunicação segura; e (3) aumenta o potencial crítico promovendo a capacitação profissional.

Drucker (1994) e Tofler (1985) consideram que o conhecimento e a informação são hoje importantes recursos estratégicos e transformadores das organizações. Nessa perspectiva, o capital intelectual adquire valor quase equivalente ao financeiro, à medida em que são as pessoas que pensam e decidem estrategicamente o caminho das organizações e não as máquinas, nem o dinheiro.

Nesse contexto os indivíduos que procuram agir reflexivamente devem, de acordo com Barge (2004), preocupar-se não apenas com o conteúdo comunicativo, mas também com o processo, evidenciando questões como tempo, ritmo e contexto da informação, bem como percebendo que essa iniciativa promoverá uma melhor capacitação profissional. Essa prática intelectual está conectada ao discurso dialógico, uma vez que proporciona mecanismos de ampliação do processo comunicativo dos gestores, minimizando ações que impeçam o diálogo de acontecer.

A prática reflexiva é, antes de tudo, uma mudança de posicionamento frente a valores, crenças e ações que dificultam o pensamento crítico. São valores enraizados na cultura organizacional hierárquica, baseados na competição, focados no resultado, no poder e nas vantagens sociais e materiais. Segundo Freitas (2008), vale destacar alguns destes valores que impedem a reflexão e, conseqüentemente, o diálogo:

- Decisões e ações geram resultados, reflexão e tempo para pensar, não;
- Atenção a relacionamentos e à qualidade é secundária, se comparada à decisão e ação rápidas;
- Concordância quanto a concluir e levar o trabalho adiante é mais importante do que a compreensão compartilhada daquilo que foi acordado;
- Rápido é igual a eficiente, que é igual a bom. Devagar é igual a ineficiente, que é igual a ruim;
- Estar certo e ter certeza são pontos fortes. Não saber é uma fraqueza;
- A diversidade cria problemas e não é eficiente;
- Semelhança e concordância levam a resultados rápidos e previsíveis;
- É melhor agir como se os que estão no poder soubessem o que é melhor, mesmo quando entendemos que não sabem.

Mudar valores como esses não são tarefas fáceis, porém é o início de um novo tipo de pensamento estratégico para os gestores que certamente converge para ações mais eficientes. Alvesson e Skoldberg, apud Barge (2004), associam a noção de interpretação a uma maneira reflexiva de expandir a compreensão e análise de dados. Eles sugerem que a interpretação reflexiva consiste em quatro níveis: (1) interação com os dados; (2) interpretação; (3) interpretação crítica; e (4) reflexão sobre o conteúdo. A interpretação reflexiva implica examinar a informação, contextualizá-la em vários níveis de análise descobrindo vários *insights* sobre os fenômenos.

Nesse processo, os gestores tornam-se co-criadores de informação e tomam decisões compartilhadas com seus pares produzindo uma rede de significados e sentidos. Quando desprovidos da prática reflexiva, tendem a tornar-se presos ao sistema institucionalizado que reduz sua capacidade crítica e constitui obstáculo para desenvolver ações criativas e inovadoras.

Para Barge, o conceito de prática reflexiva está diretamente relacionado à proposta metodológica educacional de Schon's (1983, p.132): materializa-se em espirais de estágios de apreciação das ações e re-apreciação, em um contexto reflexivo contínuo. Para Schon, a reflexão acontece na ação quando se comparam práticas atuais com aquelas que presenciamos ou realizamos no passado o que não ocorre necessariamente no instante de uma prática, mas está diretamente ligado a ela.

O exercício reflexivo pode ocorrer depois que uma prática é realizada. O indivíduo faz uma retrospectiva e reflete sobre as ações que realizou, explorando outros entendimentos das experiências práticas experimentadas “por simples especulação ou por um deliberado esforço de se preparar para futuras práticas” (Schön, 1983, p. 61).

Enfim, uma prática reflexiva metódica inscreve-se nos discursos, como uma rotina. Não uma rotina sonífera; uma rotina paradoxal, um estado de alerta permanente. Por isso, ela tem necessidade de disciplina e de métodos para observar, memorizar, escrever, analisar após compreender, escolher opções novas. Pode-se acrescentar que uma prática reflexiva, como já foi dito, jamais é inteiramente solitária. Ela se apóia em conversas informais, momentos organizados de profissionalização interativa (Gather Thurler, 1996), em práticas de feedback metódico, de briefing, de análise do discurso, de reflexão sobre sua qualidade, de avaliação do que se faz.

A prática reflexiva até pode ser solitária, mas ela deve relacionar-se com os grupos, apelar para sujeitos externos, inserir-se em redes, isto é, apoiar-se sobre informações, oferecendo os instrumentos ou as bases teóricas para melhor compreender os processos em jogo e melhor compreender a si mesma. Podem-se enunciar três argumentos em favor de um processo comunicativo reflexivo:

1. As condições e os contextos das empresas evoluem cada vez mais rapidamente, fazendo com que seja impossível viver com as aquisições de uma capacitação inicial que se torna obsoleta em pouco tempo e que seja mais realista imaginar que uma formação contínua bem pensada dará novas possibilidades quando as antigas "não funcionarem mais"; o gestor deve tornar-se alguém que concebe sua própria prática para enfrentar eficazmente a variabilidade e a transformação de suas condições de trabalho.

2. Se se quer que todos alcancem os objetivos, não basta mais repetir fórmulas prontas, é preciso fazer com que cada um aprenda encontrando o processo apropriado. Essa estratégia "sob medida" está além de todas as prescrições.

3. As competências profissionais são cada vez mais coletivas no âmbito de uma equipe ou de uma organização, o que requer sólidas competências de comunicação e de conciliação; logo, de regulação reflexiva.

Os saberes metodológicos incluem a observação, a interpretação, a análise, a antecipação, mas também a memorização, a comunicação oral e escrita e até os recursos multimídias, uma vez que a reflexão nem sempre se desenvolve em circuito fechado nem no imediato. O bom senso apoiado sobre capacidades de observação e de raciocínio permite um primeiro nível de reflexão.

3 Considerações finais

O diálogo legitima a experiência de cada pessoa a partir da conexão com outras para determinar o que conta como conhecimento (Marchiori, 2008, p. 200). Conforme antes mencionado, Taylor e Robichaud (2004) sugerem que da perspectiva organizacional, o resultado prático de uma conversação é o alcance da co-orientação, entendida como i) negociação por meio do diálogo; ii) aponta para a produção coordenada de crença, ação e emoção; iii) é mediada pelo texto. É fundamental nesse processo que as pessoas alinhem, segundo os autores, o mundo objetivo com o mundo social.

A linguagem é tanto como as pessoas relacionam-se entre si e como elas expressam entendimentos sobre esses relacionamentos. Interação mediada pela linguagem é, portanto, reflexiva e retrospectiva. “É na dinâmica recursivo-retrospectiva que a identidade de objetos, indivíduos, tecnologias, comunidades e, finalmente, a organização em si nasce” (TAYLOR, 2009, p. 181).

A teoria reflexiva é uma perspectiva que se preocupa com os caminhos que os humanos podem agir em conjunto, coletivamente; gerando significado para seus caminhos na organizações e produzindo novos significados e sentidos compartilhadamente (McAuley, 2007).

Pode-se concluir que a noção de reflexividade torna-se mais abrangente que a forma como a comunicação tem sido retratada nas organizações. Em síntese, a reflexividade pode ser considerada como um processo que possibilita à consciência voltar-se sobre o que foi dito, feito ou projetado, avaliando a si mesma e às outras influências no contexto de realização do processo. A reflexividade tem um poder generativo, porque proporciona percepções, explanações, invenções e soluções para os novos problemas que práticas inovadoras possam apresentar (Schön, 1983). Experiências de reflexões enriquecem o repertório do profissional para que, no futuro, ele possa lidar melhor com novas práticas e problemas, compondo novas variações para resolvê-los e estabelecendo práticas discursivas críticas e dialógicas.

Referências Bibliográficas:

BARGE, J. Kevin. Reflexivity and Managerial Practice. *Communication Monographs*. Vol. 71, No. 1, p. 70–96.

BAKHTIN, M. *Marxismo e filosofia da linguagem*, São Paulo: Hucitec, 1988.

BAKHTIN, M. *Estética da criação verbal*. São Paulo: Martins Fontes, 1992.

COOREN, F.; FAIRHURST, G. Dislocation and stabilization: how to scale up from interactions to organizations. In: PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A. M. (Ed.) *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge, 2009. p. 117 – 152.

COOREN, F.; TAYLOR, J. R.; EVERY, E.J. V. *Communication as organizing: empirical and theoretical explorations in the dynamic of text and conversation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 2006.

DRUCKER, P. Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas. Editora Pioneira: São Paulo, 1994.

JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R.. *Strategy as practice: research directions and resources*. London: Cambridge, 2007.

LATOUR, B. *Science in Action: How to Follow Scientists and Engineers Through Society*. Milton Keynes: Open University Press, 1987.

ETZIONI, Amitai. Organizações modernas. São Paulo: Pioneira, 1964.

FREITAS, Sidinéia Gomes. Comunicação interna e diálogo nas organizações. In: KUNSCH, Margarida Maria Kroling. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008. p.139 -153.

GATHER THURLER, M., (1996). Innovation et coopération entre enseignants: liens et limites. In: BONAMI, M.; GARANT, (orgs.). *Systèmes scolaires et pilotage de l'innovation: émergence et implantation du changement*. Bruxelles: De Boeck.

LIMA, V.A . *Mídia, teoria e política*. São Paulo, Fundação Perseu Abramo, 2001.

MARCHIORI, M. *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. (2. Ed.) São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. A proposição de um novo método de investigação dos estudos de comunicação. **Revista Eletrônica Espiral**. V. 7, N.25. Out. / Nov. / Dez. de 2005.

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

MCPHEE, R. D.; ZAUG, P. The communicative constitution of organizations: a framework for explanation. In: THE WESTERN STATES COMMUNICATION ASSOCIATION CONVENTION, 2000, *Anais...* San Francisco, CA: Organizational Communication, 2000.

PUTNAM, L. L.; PHILLIPS, N.; CHAPMAN, P. Metaphors of Communication and Organization. In: Clegg, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Eds) *Handbook of Organization Studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 1996, p. 375-408.

PUTNAM, L. L. BOYS, S. Revisiting metaphors of organizational communication. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W. (Eds). Handbook of organizational studies (2. ed.) London: Sage Publications, 2006. p. 541-576.

SCHÖN, D. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books, 1983.

SCHÖN, D. *Educating a Reflective Practitioner*. San Francisco: Jossey-Bass, 1987.

TAYLOR, J. R. Organizing from the bottom up? Reflections on the constitution of organization in communication. In: PUTNAM, L.L.; NICOTERA, A. M. (Ed.) *Building theories of organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge, 2009. p. 153 – 186.

TAYLOR, James R.; ROBICHAUD, Daniel. Finding the organization in the communication: discourse as action and sensemaking. *Organization*, v. 11, n. 3, 2004, p. 395-413

TOFFLER, Alvin. *A Empresa Flexível*. 4.ed. Rio de Janeiro: Record, 1985.

WOOD, J. T. *Relational communication: continuity and change in personal relationships*. 2.ed. Belmont, California: Thomson Publishing, 2000.

ⁱ No original: “communication is a conversation in that it focuses on both process and structure, on collective action as joint accomplishment, on dialogue between partners, on features of the context, and on micro and macro processes (PUTNAM ET AL, 1996, p. 391)

ⁱⁱ No original: “as communicative activities of agents (conversations); and as discursively based interpretations defining agents, purposes, and organizations (texts). Conversation framed within a material/social and a language environment, is the site where organizing occurs and where agency and text are generated. As text, in turn, the language environment frames conversations and reflects the sensemaking practices and habits of interpretation of organization members dealing with their immediate material/social purposes”. (TAYLOR; ROBICHAUD, 2004, p. 395)

ⁱⁱⁱ No original: “Because language is simultaneously an interactive medium of organizing, and of individual expression, it is also the means by which people become, at one and at the same time, participants in organization as observers of it. Organization is constituted as an actor in just this way; it is both a construction that emerges out of the sensemaking activities of people, and subsequently an active participant in those activities as a real actor.”(TAYLOR, 2009, p. 176)