

## **Investigação Apreciativa como possibilidade de diálogo no contexto interno das organizações<sup>1</sup>**

Ms. Fernando Carara Lemos

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Prof. Dra. Cleusa Maria Andrade Scroferneker

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre/RS

Prof. Dra. Rosângela Florczak de Oliveira

Escola Superior de Propaganda e Marketing, Porto Alegre/RS

### **Resumo**

O presente artigo tem o objetivo de apresentar a Investigação Apreciativa (IA) como possibilidade de metodologia a ser utilizada para instigar o diálogo dialógico (SENNETT, 2012) no contexto interno das organizações. A abordagem pode representar um contraponto às prescrições de programas baseados na racionalidade industrial que compõem as práticas tradicionais de comunicação interna – expressão que é aqui problematizada. A pesquisa exploratória teórica parte da compreensão dos desafios contemporâneos da comunicação organizacional, do aprofundamento do que pode ser considerado diálogo/monólogo. Analisa-se a abordagem da IA (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006; VARONA, 2009) e seu potencial para contribuir, a partir do diálogo dialógico, estabelecendo elementos de uma cultura de diálogo nos processos comunicacionais no contexto interno das organizações.

### **Palavras-chave**

Comunicação; Comunicação no Contexto Interno; Comunicação Interna; Diálogo; Investigação Apreciativa.

### **1. A Descoberta<sup>2</sup>**

Sob nossa perspectiva, a comunicação interna, em sua denominação e entendimento, necessita ser revisitada, notadamente por constatarmos que na prática aplicada nos contextos organizacionais, aproxima-se e/ou confunde-se com comunicação administrativa e com endomarketing. Essas imprecisões de entendimento têm levado muitos gestores a atribuir a sua responsabilidade aos departamentos de Recursos Humanos e/ou Gestão de Pessoas para ‘fazer a comunicação’ (grifo nosso) com seus públicos. De caráter meramente informacional a

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional, atividade integrante do XIV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup> As seções deste artigo estão nomeadas com o nome das fases da Investigação Apreciativa, a partir da versão de Varona (2009), as quais apresentaremos em seguida.

comunicação vai sendo naturalizada em sua abordagem instrumental, desconsiderando/negligenciando os sujeitos organizacionais.

Nossa percepção a respeito dessa miopia baseia-se não apenas em nossas experiências práticas e acadêmicas, mas também na voz de profissionais de mercado, por meio das edições dos anos 2018, 2019 e 2020<sup>3</sup> da pesquisa: Como será a *Comunicação Interna nas empresas brasileiras*, elaborada pelas empresas SocialBase e Ação Integrada. Participam da pesquisa anual – que tem o objetivo de mapear as tendências e desafios da área – altos executivos (presidentes, diretores), gestores (gerentes, coordenadores, supervisores) e profissionais que atuam com comunicação interna em empresas de diferentes portes no Brasil.

Ao compararmos as três últimas edições<sup>4</sup>, constatamos que os quatro temas prioritários na Comunicação Interna estão vinculados ao que a organização oferece ao seu funcionário (TABELA 1).

**Tabela 1 – Temas prioritários na Comunicação Interna**

<b>Temas prioritários na Comunicação Interna</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Benefícios e programas de Recursos Humanos	16%	68,9%	64,4%
Objetivos e estratégias da empresa	12%	48%	41,3%
Mudanças na empresa	12%	50,2%	49,1%
Propósito e cultura da empresa	11%	45%	43,8%

Fonte: elaborado pelos autores com base nas Pesquisas da Social Base nos anos correspondentes.

Para a “transmissão”<sup>5</sup> desses temas, os instrumentos físicos (mural, jornal interno) e digitais (e-mail, rede social corporativa, intranet) vêm perdendo investimentos para os “canais” humanos. Segundo os respondentes, a alta liderança, os gestores imediatos e colegas multiplicadores lideram a lista de “canais” que têm seu uso intensificado nos últimos anos

<sup>3</sup> O presente artigo não tem o objetivo de apresentar uma análise completa das edições da pesquisa. Trouxemos para o debate questionamentos que sustentam nossa percepção a respeito das práticas presentes nos ambientes organizacionais. A íntegra das pesquisas estão disponíveis em: 2018 – <http://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-comunicacao-interna-2018>; 2019 – <http://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-de-tendencias-de-comunicacao-interna-2019>; 2020 – <https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-de-tendencias-de-comunicacao-interna-2020>.

<sup>4</sup> Vale destacar que, apesar dos critérios de mensuração dos resultados da pesquisa de 2018 ser diferente dos anos 2019 e 2020, todos os itens foram os mais citados nas respectivas questões.

<sup>5</sup> Optamos por manter as expressões “transmissão” e “canais” por serem as utilizadas pela pesquisa.

(TABELA 2). Não por acaso, os próprios participantes da pesquisa reconhecem que engajar as lideranças no papel de comunicadores é o principal desafio que possuem<sup>6</sup>.

**Tabela 2 – Interesse em intensificar o respectivo canal de comunicação.**

<b>Pontos da Pesquisa</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Alta liderança	47%	48,8%	36,5%
Gestores imediatos	51%	55,3%	46%
Colegas multiplicadores	39%	48,7%	37%

Fonte: Elaborado pelos autores com base nas Pesquisas da Social Base nos anos correspondentes.

Em uma análise preliminar, somos levados a considerar que há o protagonismo das pessoas para o sucesso na comunicação, idealizando possibilidades de humanização no processo comunicacional. Mas, ao explorarmos a pesquisa com um olhar crítico, constatamos que esta tentativa esbarra no entendimento de que os sujeitos são considerados “canais”, com a função de transmitir os temas definidos pela organização para os demais funcionários. Esta anulação da subjetividade das pessoas, em especial das lideranças, contribui para um ambiente tóxico, inviabilizando o estabelecimento de uma comunicação para uma relação com a alteridade. Este cenário contribui para a percepção de Bueno (2014a) em relação à dificuldade de gestores conviverem com a divergência e o pluralismo de suas equipes. Segundo o autor, as chefias assumem o papel de “verdadeiros capatazes que brandem os chicotes e são avessos ao diálogo” (BUENO, 2014b, p. 73).

A proposta deste artigo confronta o perfil de gestor apontado por Bueno (2014b), ao apresentar uma possibilidade de desenvolvimento das habilidades dialógicas (SENNETT, 2012) por meio da metodologia da Investigação Apreciativa (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006; VARONA, 2009). É importante mencionar que a IA tem seus fundamentos na Psicologia Positiva, que tem Martin Seligman, com um dos pesquisadores pioneiros (ARAÚJO, 2013; PALUDO e KOLLER, 2007). Paludo e Koller (2007, p. 10), ao recuperarem, mesmo que brevemente, a emergência e expansão dessa abordagem, destacam que “A Psicologia Positiva [...] possibilita uma reavaliação das potencialidades e virtudes humanas por meio do estudo das condições e processos que contribuem para a prosperidade”.

Para Varona (2009, p.2-3) a IA “[...] nos permite sonhar, imaginar y construir nuevas maneras de vivir, de trabajar, de organizarnos y de relacionarnos” e “[...]“nos invita a considerar a nuestras organizaciones como misterios que tenemos que descubrir y como libros

---

<sup>6</sup> Engajar as lideranças como comunicadores foi apontado como o principal desafio para as organizações nas três edições da pesquisa (17% - 2018; 75,7% - 2019; e 64,8% - 2020), seguido de conquistar um papel mais estratégico (13% - 2018; 57,2% - 2019; e 60,6% - 2020).

abiertos que tenemos que escribir”<sup>7</sup>. Trata-se, portanto, de uma metodologia inclusiva / de construção coletiva que propõe a [re] descoberta da organização: das pessoas que dela fazem parte; das suas realizações positivas; dos valores positivos. Para a Intervenção Apreciativa nada é definitivo, nada é fixo, nenhum sistema é considerado permanente. Optamos por apresentar o artigo considerando três, dos quatro movimentos/ciclos propostos pela IA<sup>8</sup>: Sonho, Desenho e Viver.

Nosso Sonho (segunda etapa do ciclo da IA) terá como sustentação a apresentação dos conceitos fundantes que norteiam nossa compreensão de comunicação no contexto interno organizacional, entre eles o diálogo-dialógico (SENNETT, 2012). No momento do Desenho (terceira etapa do ciclo de IA), apresentaremos a base conceitual da Investigação Apreciativa. Ao final do artigo, apresentamos o Viver (quarta etapa da IA) idealizado com a implantação desta metodologia promotora de diálogos, fortalecendo o processo comunicacional para construção coletiva e inclusiva.

## 2. O Sonho

Um sonho para ser coletivo e inclusivo necessita considerar os elementos em comum entre os indivíduos que se propõem a construí-lo em conjunto. Sob essa perspectiva, partilhamos a percepção da comunicação que se estabelece na relação entre sujeitos que compõe. Segundo Peruzzolo (2006, p. 40): “falar da relação de comunicação é falar de algo que está entre, entre ele e ela, entre ela e ele, e não nele nem nela”. Ao compreendermos a comunicação a partir de uma lente relacional, assumimos a prática da comunicação nos ambientes organizacionais a partir do conceito de comunicação no contexto das organizações, que, segundo nos apresenta Oliveira e Paula (2007), é resultado de um processo de construção de diferentes indivíduos, que resulta em estruturas coletivas de significado. Entendemos que essa abordagem, associada a questionamentos de caráter geográficos (OLIVEIRA e PAULA,

---

<sup>7</sup> Tradução livre pelos autores: “[...] nos permite sonhar, imaginar e construir novas formas de viver, trabalhar, organizar e relacionar” e que “[...]” nos convida a considerar nossas organizações como mistérios que devemos descobrir e descobrir. como livros abertos que temos que escrever ”

<sup>8</sup> O processo metodológico da Investigação Apreciativa é constituído de um Ciclo de 4-D, que tem em seu centro de debate um tópico afirmativo – o tema de discussão. A primeira fase, a Descoberta, propõe identificar as experiências positivas dos participantes a respeito do tópico. Na segunda fase, o Sonho, os participantes são convidados a construírem coletivamente um objetivo em comum inspirado pelo melhor que emergiu na fase anterior. A terceira fase é chamada de Desenho, por Varona (2009), nele são analisados os recursos necessários para a materialização do sonho. A última fase, o Viver, consiste na elaboração de uma agenda programática factível para dar vida ao que foi desenhado. Cooperrider e Whitney (2006) nominam as fases como: descoberta, sonho, planejamento e destino.

2012; AMORIM, 2015; SANTAELLA, 2010), fortalecem o uso da expressão **comunicação no contexto interno organizacional**, ao nos referirmos aos esforços comunicacionais voltados no fortalecimento do relacionamento entre os sujeitos que constituem uma organização. Reconhecemos que as práticas de comunicação interna presentes no mercado são dominadas por atividades instrumentais (SCROFERNEKER e WELS, 2015; LEMOS, 2019), com apropriações indevidas de conceitos na intenção de gerar sentimentos de “engajamento”, “protagonismo”, “pertencimento”, “colaboração”, entre outros. O nosso sonho, portanto, é de uma comunicação que se estabeleça a partir da noção de diálogo.

## 2.1 Diálogo

Amplamente utilizado de forma livre e até descompromissada nas práticas da denominada comunicação interna, o termo diálogo não tem presença expressiva nos estudos da comunicação no contexto das organizações. Aparece de forma implícita como parte do processo comunicacional, mas tem recebido atenção ainda restrita na pesquisa científica. Esta constatação é fruto de levantamento que realizamos nos bancos de dados dos principais eventos científicos brasileiros da área<sup>9</sup>. Menos de 10% dos trabalhos<sup>10</sup> apresentados e discutidos pela comunidade científica da área contam com a presença da palavra diálogo no título, resumo ou palavras-chave (TABELAS 3 e 4).

**Tabela 3 – Artigos produzidos envolvendo diálogo – INTERCOM.**

GT RELAÇÕES PÚBLICAS E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL – INTERCOM		
Ano	total trabalhos	Ocorrência no resumo, título ou palavra-chave
2010	50	3
2011	50	3
2012	43	4
2013	30	5
2014	46	5
2015	60	6
2016	59	4
2017	62	1
2018	46	3

<sup>9</sup> Foram analisados os artigos apresentados no GT Relações Públicas e Comunicação Organizacional do Congresso da Intercom (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) e do Congresso da Abrapcorp (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas), no período de 2010 a 2015.

<sup>10</sup> A exceção, que exigiria uma análise mais apurada está no Congresso da Abrapcorp, edição de 2015. Dos 71 trabalhos apresentados, 11 apresentavam alguma abordagem do diálogo.

2019	28	2
------	----	---

**Fonte:** FLORCZAK (2015; 2019) a partir dos Anais do Congresso da Intercom  
(<http://www.portalintercom.org.br>)

**Tabela 4** – Artigos produzidos envolvendo diálogo – ABRAPCORP.

CONGRESSO ABRAPCORP		
Ano	total trabalhos	Ocorrência da palavra diálogo no resumo, título ou palavra-chave
2010	49	7
2011	42	3
2012	34	2
2013	56	4
2014	82	7
2015	71	11
2016	87	7
2017	68	2
2018	75	5
2019	83	1

**Fonte:** FLORCZAK (2015; 2019) a partir dos Anais do Congresso da Abrapcorp  
(<http://www.abrapcorp.org.br/portal>)

Para investigar o que é – e o que não é – diálogo, é necessária uma visão interdisciplinar de conhecimento que articule perspectivas de diferentes ciências. A investigação exploratória teórica que aqui empreendemos se movimentou por alguns campos do saber. A partir de Gadamer (2002), por exemplo, percebemos o diálogo como um atributo natural do humano. O sujeito é o ser que possui linguagem e esta linguagem se dá apenas no diálogo, que é um processo, uma força transformadora, pois proporciona o encontro, no/com o outro, de algo que o sujeito ainda não havia encontrado na sua experiência de mundo. O diálogo permite a construção de novas interpretações sobre o mundo que não seriam possíveis sem a troca dialógica.

A partir de Bohn (2005) passamos a compreender o diálogo como um processo que se estabelece tendo como pressuposto a abertura para o outro (BUBER, 2009), entre os interlocutores, com fins de estabelecer vínculos de cooperação (SENNETT, 2012) alcançando a melhoria da condição humana. Essa perspectiva ganha sentido no contexto das organizações contemporâneas que se configuram por meio de relacionamentos. É nas trocas vivenciais e da comunicação, que podem ser representadas pela palavra, que os sujeitos organizacionais (interlocutores), em relação de abertura e reconhecimento do/com o outro, apreendem e constroem as realidades. Nas trocas permanentes, imprevisíveis e caóticas, os

relacionamentos se fortalecem a partir do diálogo e podem resultar em melhores condições humanas no espaço organizacional para a cooperação entre os interlocutores.

Sob a perspectiva da Linguística, essas trocas se constituem na intersubjetividade. “Cada ato de produção de um enunciado concreto supõe uma sequência, e ele vai continuar depois da contrarréplica: cada mudança de uma réplica pela contrarréplica do outro interlocutor é uma pausa até nova réplica do primeiro interlocutor” (JAKUBINSKI, 1923, p. 140, *apud* IVANOVA, 2011, p. 244). Os discursos têm uma orientação dialógica e, por esta orientação, se encontram com outros discursos no caminho do seu objeto. O sujeito é constituído na intersubjetividade do diálogo, como consciência organizada a partir do signo, principalmente, linguístico, que é exterior, ideológico e social.

Pelo viés das Ciências da Comunicação, a ação comunicativa também é vista como uma situação de ação e linguagem, na qual os atores sociais assumem alternadamente os papéis comunicacionais de atuantes, falantes, destinatários e pessoas presentes, isto é, de sujeitos em diálogo. Além disso, destaca-se, também, o diálogo como fenômeno agregador. “Logos é uma palavra que atravessa, que alinha, que liga, que amarra os envolvidos na conversação, dia-logos” (MARCONDES FILHO, 2011, p.46).

Gadamer (2002) alerta para a incapacidade de escuta e a necessidade de diálogo para além da busca dos consensos, antecipando aqui, a proposta do diálogo dialógico de Sennett (2012). A respeito do primeiro ponto, o autor questiona se não reside no fato de sabermos, no tempo certo, o que está acontecendo com o outro e termos o ouvido suficientemente afinado para ouvir a mudez e o endurecimento do outro, uma das experiências humanas fundamentais.

E a despeito de que ouvir erroneamente pode fazer parte da experiência, só faz “ouvidos de mercador” (GADAMER, 2002, p.251) – “não ouve ou finge não ouvir – quem está ouvindo apenas a si mesmo, que possui ouvidos tão cheios de si que não já não consegue ouvir o outro”. Propondo a organização como sujeito, como interlocutor, é possível refletir e questionar até que ponto ela é capaz de ouvir o outro interlocutor?

Marques e Mafra (2014, 2013), por sua vez, propõe uma abordagem de [sobre] diálogo recorrendo aos estudos de Rancière (2004). Os autores (2014, p.82) compreendem o diálogo “[...] não como gestão voltada a harmonizar a cena de interlocução organizacional, mas como processo dissensual, a partir da confluência de três lugares específicos<sup>11</sup> e discursivamente engendrados e geralmente, imbricados [...]”

---

<sup>11</sup> Marques e Mafra (2014, p. 82) destacam: “o lugar da estratégia, o lugar da argumentação e o lugar da resistência”. Para detalhamento vide MARQUES, Angela C. S. e MAFRA, Rennan L. M. Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la**

A proposição de Sennett (2012) do diálogo dialógico pode ser sugerida como uma dimensão possível do diálogo, especialmente no contexto organizacional. Nesta dimensão do diálogo, não há necessidade de síntese, não há presença de fator hierárquico e os mal-entendidos, os conflitos são, também, espaços de crescimento do relacionamento e de aprendizado para a organização e para todos os interlocutores a ela relacionados (SENNETT, 2012).

A partir do percurso teórico empreendido, compreendemos que diálogo é um processo (BOHN, 2005) que se estabelece a partir de interações recíprocas, com abertura para o outro (BUBER, 2009), portanto, baseado na alteridade (MARCONDES FILHO, 2011). Dá-se entre sujeitos interlocutores, de forma mediada, ou não, exigindo engajamento efetivo na interpretação e construção de realidades. Tem potencial de transformação (GADAMER, 2002), a partir do estabelecimento de vínculos de cooperação (SENNETT, 2012). Para Marques e Mafra (2014, p. 9) “É no cotidiano que a comunicação com o outro se fortalece, se redefine e redimensiona os sujeitos e o meio no qual se inserem”. De rara ocorrência, implica superar a solidão dos monólogos para construir, conjuntamente, novas interpretações sobre o mundo de forma dialógica (SENNETT, 2012), ou seja, permanente, imprevisível e caótica.

### 3. O Desenho

A partir desta compreensão de comunicação e diálogo, encontramos na Investigação Apreciativa uma possibilidade metodológica para o desenvolvimento de ambientes organizacionais propícios para uma postura dialógica entre os sujeitos que o coabitam, nas suas diferentes relações, pois os princípios e práticas da IA “sugerem a ideia de que as forças coletivas fazem mais do que um mero desempenho – elas transformam” (COOPERRIDER e WHITNEY, 2006). Varona (2009) reforça esta visão ao defender que a construção coletiva que dá vida a uma organização ganha forma a partir da linguagem. Em outras palavras, uma organização é (des)construída a partir da (in)existência do diálogo entre os indivíduos que se relacionam em seus diferentes contextos.

Para Cooperrider e Whitney (2006), a IA é um movimento cooperativo que não ignora as falhas, mas promove uma transformação a partir de uma lente positiva. Enquanto práticas de gestão contemporâneas partem de um erro para encontrar as soluções, por meio de dinâmicas guiadas por passo a passo descritos em manuais, a IA reconhece as organizações enquanto espaços de conexões vivas. Segundo os autores, a força da mudança é resultado das

relações e redes de conhecimento desenvolvida pela cooperação entre os indivíduos, respeitando suas diferenças. Neste sentido, com base em Morin (2011, p. 64), que defende que “a aceitação da complexidade é a aceitação de uma contradição, e a ideia de que não se pode escamotear as contradições numa visão eufórica do mundo”, o processo metodológico da IA pretende a construção de um sonho realístico, com base em um passado concreto construído a partir do que as pessoas têm de melhor.

Por considerar a complexidade que emerge na relação entre os sujeitos que buscam cooperar em prol de algo maior, a IA não é encarada como uma fórmula a ser replicada de forma idêntica (LEMOS, 2019), embora possa ser assim entendida por gestores que desconhecem e/ou ignoram os seus fundamentos e que tendem a assumir a ideia de comunicação como sinônimo de informação, e que empregados/funcionários são recursos, apesar da denominação [frágil e equivocada] de colaboradores.

Para uma melhor compreensão desta unicidade da IA, Cooperrider e Whitney (2006) alertam para a importância de obtermos o entendimento dos cinco princípios centrais da metodologia: construtivista, simultaneidade, poético, antecipatório e positivo. O princípio construtivista, ao reconhecer que a percepção de realidade de cada indivíduo é desenvolvida a partir dos diferentes discursos que os afetam em diversos momentos, a busca cooperativa volta-se para uma construção coletiva de um futuro melhor, ignorando as afirmações absolutas que partem de erros do passado. Já o princípio da simultaneidade nos alerta para o poder da pergunta para guiar uma investigação que contribua para uma mudança positiva.

Uma organização deixa de ser uma máquina para ser um livro aberto (VARONA, 2009) a ser escrito, onde todos os indivíduos que com ela se relacionam, em algum contexto, estão contribuindo para a construção de sua história. Esta compreensão do princípio poético transfere o foco da organização para os indivíduos, que são os responsáveis pela construção coletiva de uma organização. Com o princípio antecipatório, os discursos de alinhamento, onde as organizações impõem suas perspectivas sobre os indivíduos, começam a perder força, pois, ao convidar os integrantes a anteciparem um cenário positivo, emerge o espírito de coletividade. Por fim, o princípio positivo dá força para que a pergunta positiva que norteia cada encontro contribua para um vínculo social mais sólido entre os diferentes sujeitos participantes, resultando numa mobilização mais resolutiva.

Entre os objetivos possíveis para aplicação da IA defendidos por Varona (2009), ressaltamos neste artigo a promoção de mudanças organizacionais, o desenvolvimento de grupos e a colaboração na transformação pessoal e nas relações interpessoais. Apesar de acreditarmos nas possibilidades da IA temos clareza que há alguns pressupostos fundamentais

para viabilizá-la e materializá-la no cotidiano organizacional. Nesse sentido, o papel da gestão assume o protagonismo na condução do processo, revelando-se pela sua crença que esse é um dos tantos caminhos possíveis para a construção/fortalecimento do diálogo dialógico, que não exclui o dissenso, o contraditório, que promove e estimula a amplificação das vozes. São movimentos contínuos, cujo caminho, parafraseando Antonio Machado<sup>12</sup>, se faz ao caminhar. Algumas de nossas experiências com a IA em diferentes ambientes organizacionais [escola, universidade, empresa] nos estimulam a acreditar que essa metodologia tende a favorecer ambientes organizacionais mais saudáveis e onde diálogo [e a confiança] não se constituam em discursos vazios, cujo sentido só faz sentido para quem fala e que se limita a escutar a sua própria voz.

#### 4. O nosso viver

Ao admitirmos que a IA compreende movimentos que não se esgotam, o Viver traz consigo, os nossos encaminhamentos de considerações, provisórias e inconclusivas. Isso porque concordamos com Cooperrider e Whitney (2006) quando afirmam que as relações prosperam onde existe um olhar apreciativo – quando as pessoas vêem o melhor umas nas outras, compartilham seus sonhos e principais apreensões sob maneiras afirmativas, e estão conectadas em uma só voz para criar não somente palavras, mas mundos melhores.

Assim, numa perspectiva apreciativa, que leva em conta o Outro, o coletivo, a inclusão, o dissenso, o contraditório, essa metodologia / teoria / filosofia intenta valorizar, sonhar e desenhar as possibilidades para um viver organizacional no qual empregados/funcionários/gestão têm voz, mesmo dissonante. É preciso ter presente como afirmam Oliveira e Alencar (2013, p. 213) que os interlocutores são “[...] como sujeitos que modificam e são modificados pelos processos, atualizam saberes, vontades, expectativas e estratégias no desenvolvimento intrínseco da comunicação e da organização”. Talvez, a IA possa oportunizar o (re)conhecimento desses sujeitos no contexto interno das organizações. Lembramos, contudo, que “não há fórmulas, modelos e/ou receitas, mas sim caminhos. E de que comunicar e [sonhar] é preciso” (SCROFERNEKER, 2017).

#### Referências

AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. 258 p. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2015.

---

<sup>12</sup> Poema Cantares de Antonio Machado.

ARAÚJO, Ludgleydson Fernandes de. **A psicologia positiva como fomentadora do bem estar e da felicidade.** Psicologia em estudo. Maringá, v.18, n.4, out.dez.2013. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/pe/v18n4/17.pdf> Acesso em 20.02.2020.

BOHN, David. Diálogo: comunicação e redes de convivência. São Paulo: Palas Athena, 2005.

BUBER, M. Do diálogo ao dialógico. São Paulo: Perspectiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: alinhando teoria e prática.** Barueri: Manole, 2014a.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: da rádio peão às mídias sociais.** São Bernardo do Campo: Universidade Metodista de São Paulo, 2014b.

COOPERRIDER, David L; WHITNEY, Diana. **Investigação apreciativa: uma abordagem positiva para gestão de mudanças.** Tradução de Nilza Freire. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006.

GADAMER, Hans-Georg. Verdade e método II. Trad. Enio Paulo Gichini. Petrópolis: Vozes, 2002.

IVANOVA, Irina. Lev Jakubinski (1892-1945): o destino de um linguista russo. Cadernos Cenpec| Nova série, v. 2, n. 2, 2012.

LEMOS, Fernando Carara. **Dimensões possíveis para uma ressignificação da comunicação interna no contexto organizacional.** 2019. 114 p. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) – Faculdade de Comunicação Social, Pontifícia Universidade Católica do RS, Porto Alegre, 2019

MAFRA, Rennan Lanna Martins; MARQUES, Angela Cristina Salgueiro. Diálogo, cenas de dissidência e públicos como evento em organizações. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 11, n. 21, 2015. Disponível em: <http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/582/339>. Acesso em: 10.02. 2020.

\_\_\_\_\_. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégica, argumentação e resistência. Revista Organicom. Ano 10, n.19, 2ª semestre 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193/134535> Acesso em 27.02. 2020.

MARCONDES FILHO, Ciro. Duas doenças infantis da comunicação: a insuficiência ontológica e a submissão à política. Uma discussão com José Luís Braga. **Matrizes**, São Paulo, Universidade de São Paulo, v. 5, p. 169-178, 2011.

MARQUES, Angela Cristina Salgueiro MAFRA, Rennan Lanna Martins. **O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais.** Dispositiva. V.2 , junho 2014. Disponível em: <file:///C:/Users/User/Downloads/7621-Texto%20do%20artigo-27863-1-10-20140609.pdf> Acesso em 27.02.2020.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 4. ed. Tradução de Eliane Lisboa. Porto Alegre: Sulina, 2011.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. Revista Organicom. Ano 10, n.19, 2ª semestre 2013. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139193/134535> Acesso em 27.02. 2020.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Dimensão estratégica da comunicação interna. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes e PAULA, Maria Aparecida. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Paulus, 2007, p. 53-65.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida. Processos e estratégias de comunicação no contexto das organizações. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila Pereira (Orgs). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. Rio de Janeiro: SENAC Rio; Difusão, 2012. p. 67-77.

PALUDO, Simone dos Santos; KOLLER, Sílvia Helena. **Psicologia Positiva**: uma nova abordagem para antigas questões. Paideia, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/paideia/v17n36/v17n36a02.pdf> . Acesso em 27.02.2020.

PERUZZOLO, Adair C. **A comunicação como encontro**. Bauru, SP: Edusc, 2006.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade; WELS, Ana Córdovas. De qual comunicação (interna) não estamos falando. In: SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade (Org.). **De qual comunicação organizacional estamos falando?** Porto Alegre: EDIPUCRS, 2015. p. 95-109.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. Processos comunicacionais na implantação de programas de qualidade e certificações. In: KUNSCH, Margarida M.K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. São Paulo: Editora Saraiva, 2017, v. 1, p.195-216.

SENNETT, Richard. **Juntos**: Os rituais, os prazeres e a política da cooperação. Tradução de Clóvis Marques. Rio de Janeiro: Record, 2012.

VARONA MADRID, Federico. **La intervención apreciativa**: una manera nueva, provocadora y efectiva para construir las organizaciones del siglo XXI. Barranquilla: Ediciones Uninorte, 2009.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Tradução de Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006.