

## UM OUTRO OLHAR SOBRE A COMUNICAÇÃO PÚBLICA: a constituição discursiva de sujeitos políticos no âmbito das organizações<sup>1</sup>

Ângela Marques<sup>2</sup>  
Rennan Mafra<sup>3</sup>  
Luis Mauro Sá Martino<sup>4</sup>

**Resumo:** Este texto evidencia que a abordagem da comunicação pública legitimada na configuração de uma esfera pública movida pela ação comunicativa, e fundamentada em um tipo específico de troca argumentativa reflexiva e recíproca, apresenta fragilidades e pontos polêmicos já identificados nos trabalhos de Habermas, filósofo que desenvolveu a noção. Compreendermos a comunicação pública como processo que não se restringe às negociações entre organizações, instituições, setores públicos e sociedade civil, mas que abrange também tensões, conflitos, embates e dissenso que atravessam as interações que constituem discursivamente sujeitos políticos nos cenários organizacionais. Nesse sentido, mais do que configurar cenários dialógicos voltados ao entendimento mútuo, a comunicação pública se constitui, nos contextos das organizações, como âmbito do dissenso, de conflitos morais que alimentam o gesto de expressão dos falseamentos e das ideologias, das hostilidades e assimetrias, das situações de assédio e de desrespeito.

**Palavras-chave:** Comunicação pública, discurso, dissenso, conflitos morais.

**Abstract:** This text highlights some problems and fragilities of Public Communication based on the concept of a Public Sphere filled with Communicative Actions, as stated by german philosopher Jürgen Habermas, who has formulated and most developed this concept. We take 'Public Communication' as a process broader than its usual conception as the negotiations among companies, politics and the civil society, but also as a place of the tensions and conflicts that happens inside the organizations, then it would be necessary for them to take into the account subjectivity as a decisive element in the companies' success or failure. We argue that, in the context of organizations, Public Communication may be seen as the place for discussion and polemics related to the moral questions and dilemmas that often involves not only decision-making process, but also interpersonal relations, such as situations of disrespect and even moral violence.

**Keywords:** Public communication, discourse, dissensus, moral conflicts.

### 1. Introdução

A perspectiva comunicacional e democrática de Jürgen Habermas (1997; 2006) sobre a constituição de esferas públicas via argumentação racional e inclusiva parece pautar a reflexão atual de vários autores estrangeiros e brasileiros que discutem a comunicação pública. O colombiano Jaramillo Lopez (2011) é um dos autores que atualmente defendem

<sup>1</sup>Este trabalho foi realizado com o apoio do CNPq e da FAPEMIG.

<sup>2</sup>Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Mestre e Doutora em Comunicação pela mesma instituição. E-mail: angelasalgueiro@gmail.com.

<sup>3</sup>Professor do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV). Mestre e Doutor em Comunicação pela UFMG. E-mail: rennan.mafra@ufv.br.

<sup>4</sup>Doutor em Ciências Sociais pela Pontifícia Universidade Católica de SP. Professor do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero (SP). E-mail: lmsmartino@gmail.com.

uma compreensão da comunicação pública pautada pelas noções de esfera pública, ação comunicativa e deliberação. Para ele, a comunicação pública é fruto da interface entre comunicação e política, da participação de todos os potencialmente afetados por um problema público em debates que buscam solucioná-lo e da dinâmica de justificação pública, que objetiva produzir entendimentos e decisões potencialmente justas para todos. Sua dinâmica requer o diálogo e a negociação recíproca em redes de trocas e justificações discursivas que dão origem a esferas públicas (OLIVEIRA, 2013).

No âmbito nacional, destacamos, sobretudo, a abordagem desenvolvida por Matos (2006; 2009), para quem a comunicação pública se delinea a partir de situações paritárias de discussão e negociação entre diferentes atores sociais. Matos (2011; 2013) desenvolve possibilidades de interface entre a comunicação pública e a comunicação política salientando que ambas abordam o processo de comunicação instaurado em uma rede de esferas públicas que envolve o Estado e diferentes setores da sociedade, privilegiando debates, negociações e tomadas de decisão relativas a questões de interesse coletivo.

A expressão “comunicação pública” seria assim utilizada para caracterizar um tipo específico de interlocução pautada na troca argumentativa reflexiva e recíproca que configura uma esfera pública (KOÇOUSKI, 2013). Esse entendimento habermasiano do processo comunicativo seria apenas uma parte do conceito de comunicação pública, que abrange, entre outros, uma ideia vinculada a princípios como visibilidade, inclusão, *accountability* e participação nos âmbitos estatal, político, organizacional e midiático.

Uma comunicação pública pautada pelos ideais de construção de redes de esferas públicas nas quais os debates sejam marcados pela publicidade, inclusividade, paridade, igualdade e uso racional da linguagem apresenta certamente características muito inspiradoras e passíveis de sedimentarem muitos modelos de negociação e resolução de conflitos.

Porém, uma perspectiva de comunicação pública que se configura em torno da teoria da ação comunicativa acaba por apresentar as mesmas fragilidades e os mesmos pontos polêmicos já identificados nos trabalhos de Habermas. Brandão (2009, p. 31), por exemplo, ao assumir uma perspectiva crítica com relação à abordagem habermasiana da comunicação pública, assinala que devemos ter em mente as propostas de Nancy Fraser e Iris Young, que se dedicam a explorar o modo como a voz dos cidadãos se configura como palavra/discurso nas

esferas públicas democráticas, bem como as desigualdades e assimetrias implicadas nesse processo.

Se considerarmos uma definição de comunicação pública pautada pela troca argumentativa paritária e pela justificação recíproca entre diferentes instâncias, atores e instituições, como conceber cenas de dissenso que, apesar de serem perpassadas por coerções e assimetrias, produzem espaços enunciativos para a construção e exercício da autonomia política? Como lidar com conflitos que exigem o deslocamento de posições egocentradas para assumir a perspectiva dos outros a fim de entender o que é por eles considerado injusto? Uma das principais exigências para se conceber a comunicação pública a partir dos conceitos presentes em Habermas é a prática de assumir temporariamente o lugar do outro buscando entender suas demandas, interesses e sentimentos a partir de uma identificação baseada na empatia e na solidariedade.

E é justamente por isso que argumentamos que esse é o ponto mais forte e, ao mesmo tempo, mais frágil de sua teoria, pois esta não nos oferece muitas pistas para solucionar o que consideramos ser um dos maiores dilemas de sua proposição: como a ética do discurso e a busca de um ponto de vista moral podem alimentar "uma razão que una sem apagar a separação, que ligue sem negar as diferenças, que indique o comum e o que é compartilhado entre estranhos, sem privar o outro da condição de outro"? (Habermas, entrevista à *Folha de S. Paulo*, 22/07/01).

No discurso democrático deliberativo, todos parecem estar incluídos *a priori*, mas a inclusão via uso racional da linguagem nem sempre considera modos de expressão particulares, impondo um tipo de “modelo” adequado de enunciação que acaba por continuar silenciando falas que destoam daquilo que pode ser considerado como “argumento potencialmente convincente e legítimo”. Assim, pode-se ganhar voz e não falar, ao mesmo tempo em que pode-se falar a partir de um modelo discursivo silenciador da própria voz – um modelo que confere ao cidadão a impressão de que enuncia demandas próprias quando, na verdade, reproduz enunciados maquinados por dispositivos de controle.

Diante desse quadro, quais seriam alternativas plausíveis à comunicação pública e ao sujeito delineada a partir da busca pelo mútuo entendimento e do uso coletivo da razão? Se compreendermos a comunicação pública como processo que não se restringe às negociações entre organizações, instituições, setores públicos e sociedade civil, mas que abrange também as tensões, conflitos, embates e dissenso que atravessam as interações em um nível mais

micro, torna-se muito importante considerar os dilemas e problemas apresentados por uma abordagem deliberativa e voltada para a expressão discursiva.

## **2. Ética do discurso e racionalidade comunicativa: a emergência possível de uma esfera pública**

Como sabemos, a ética do discurso (ou da discussão), tal como elaborada por Habermas, baseia-se na tentativa de apontar um modo reflexivo de comunicação intersubjetiva para a solução de conflitos e impasses normativos de fundo moral. No modelo de democracia deliberativa construído por Habermas valoriza-se o uso da linguagem voltado para a busca de um entendimento que seja livre de coerções e violências de toda sorte (racionalidade comunicativa), fundado na igualdade entre parceiros de interlocução que se atribuem reciprocamente o *status* de moralmente dignos de serem ouvidos e considerados em debates sobre leis e questões de interesse coletivo.

A ética do discurso visa à ampliação dos horizontes éticos individuais (e não à sua supressão, como apontam muitos dos críticos de Habermas), tendo em vista a consideração de questões que dizem respeito ao que é bom para todos (ponto de vista moral). Para tanto, faz-se necessário encontrar princípios normativos gerais que possam, ao nortear discussões e diálogos, conciliar interesses e necessidades particulares – os quais emergem em esferas públicas parciais de interação de grupos e indivíduos – com preocupações inerentes a todos aqueles que integram uma sociedade complexa, pluralista e diferenciada (HABERMAS, 1997).

De modo a revelar como, por meio da interação discursiva na esfera pública, os indivíduos poderiam chegar a um entendimento acerca de seus interesses e necessidades, ele procurou esboçar uma teoria capaz de evidenciar como o “uso racional da linguagem” é capaz de promover o entendimento mútuo e um acordo provisório entre os participantes de discussões práticas, voltadas para o acordo sobre a validade de normas que afetam a coletividade. Segundo Habermas, “a racionalidade de uma pessoa mede-se pelo fato de ela se expressar racionalmente e poder prestar contas de seus proferimentos adotando uma atitude reflexiva” (2004, p.102). A racionalidade dos atores (adquirida intersubjetivamente), portanto, está menos ligada à posse de conhecimento do que ao uso que os atores fazem dele. É essa racionalidade que, para Habermas, nos acompanha na prática comunicativa cotidiana e a atividade discursiva que envolve transformar um argumento subjetivo, num argumento que possa ser compreendido universalmente. Quando os atores estão socialmente integrados e sua

motivação para a fala e para a ação é racional, ou seja, baseada na disputa entre argumentos e em processos não coercitivos de entendimento, isso lhes permite uma postura reflexiva com relação à linguagem e ao outro.

Assim, na esfera pública, sujeitos capazes de fala e ação usam a linguagem e o conhecimento intuitivo de como proceder em determinadas situações (adquirido no processo de socialização), de forma racional (o que não significa isenta de elementos estético-emocionais) para que possam chegar a um acordo (sempre sujeito à revisão). Os princípios estabelecidos pela ética do discurso requerem “que os indivíduos escutem uns aos outros, respondam às críticas e justifiquem suas posições reciprocamente, colocando-se sempre no lugar do outro” (CHAMBERS, 1996, p.100).

Além de entender o que o outro diz, os parceiros precisam empenhar-se em um confronto discursivo que exige o distanciamento crítico dos próprios interesses e necessidades (tendo em mente que estes ganham forma na comunicação intersubjetiva). Esse é, a nosso ver, o ponto chave do pensamento habermasiano, mas também aquele que menos foi por ele trabalhado no sentido de nos oferecer pistas mais concretas a respeito de como adotar o ponto de vista do outro, colocando-se em seu lugar. Em cenários nos quais os indivíduos agem e advogam frequentemente em causa própria, como fazer com que o sofrimento alheio seja objeto de motivação de um exercício que exige dos sujeitos um distanciamento de seus próprios interesses para enxergar o mundo com os olhos dos outros?

A dimensão utópica do pensamento de Habermas é derivada justamente dessa exigência de descentramento e de criação de vínculos de empatia via discurso ou discussão coletiva. O discurso (discussão reflexiva), segundo ele, nos possibilitaria expressar nossos desejos, sentimentos e necessidades de modo a reconhecer quais são aqueles que pertencem ao domínio do julgamento pessoal e quais são aqueles que deveriam ser compartilhados e entendidos como pertencentes ao âmbito coletivo da justiça, das normas e dos direitos. A ética do discurso volta-se, portanto, para a tentativa de ampliação do horizonte de julgamento do sujeito, para que ele avalie questões coletivas não sob os preceitos éticos que o guiam cotidianamente (e que valem para ele e seus próximos), mas sob princípios normativos capazes de contemplar experiências alheias de maneira justa.

A partir do horizonte de suas respectivas auto-compreensões e compreensões de mundo, as diversas partes em diálogo referem-se a um ponto de vista moral pretensamente partilhado, que induz a uma descentralização sempre crescente das diversas perspectivas, sob as condições simétricas do discurso (HABERMAS, 2004, p. 316).

Sob esse aspecto, a ética do discurso (ou da discussão) exige a mediação argumentativa concreta dos conflitos, na qual “aprendemos a providenciar razões para sustentar nossos argumentos e a *adotar a perspectiva do outro*, buscando posições que permitam um acordo racionalmente motivado e aberto a futuras revisões” (HABERMAS, 1987, 1996). É porque os indivíduos são incapazes de desafiar suas próprias interpretações de necessidades e interesses que precisam ser desafiados por outros. Quando precisamos nos explicar aos outros, argumenta Habermas, passamos a entender porque nos sentimos de certo modo ao justificar nossos desejos e interesses aos outros.

Todavia, os procedimentos de *generalização de perspectivas* e necessidades não impõem a supressão de particularidades ou o esquecimento de dimensões do bem-viver, mas apontam a situação discursiva como um processo moral transformativo que nos permite uma aproximação do universo do “outro”, possibilitando a emergência de novos vínculos e de novos interesses. Como afirma Habermas, “se os atores não trouxerem consigo, dentro de seu discurso, suas histórias de vida individuais, suas identidades, suas necessidades e desejos, tradições e pertencimentos, o discurso prático será esvaziado de todo o seu conteúdo” (1982, p.255).

Sob esse aspecto, o ponto de vista moral constituído pela ética do discurso não demanda um anulamento de necessidades, interesses e desejos subjetivos (como se o que fosse da ordem particular fosse egoisticamente ruim e só o que remete ao coletivo fosse bom), mas sim requer o exercício de “não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação” (HABERMAS, 1990, p.112).

Se os sujeitos avaliam determinados problemas coletivos unicamente à luz de sua própria experiência particular e de seus preceitos éticos de conduta e ação, correm o risco de se tornarem moralistas, de quererem impor seu próprio ponto de vista aos outros desconsiderando condições de comunicação capazes de proporcionar o exame público e coletivo das perspectivas de cada um. “As questões de justiça só podem ser respondidas sob uma igual consideração das perspectivas de interpretação do mundo ou de si mesmos de todos

os envolvidos. [...] Essas condutas comunicativas estão entrelaçadas à reciprocidade e a relações de reconhecimento mútuo” (HABERMAS, 2004, p.56 e 314).

### **3. Discursos e conflitos morais**

De tal sorte, os discursos são essenciais para a ética, pois é por meio deles, e de suas componentes de razoabilidade, emoção e empatia, que aprendemos a adotar o ponto de vista dos outros, ou seja, que aprendemos a adotar o ponto de vista moral. Nesse sentido, os discursos não devem ser entendidos como atividades destinadas a encontrar regras que conectem diferenças isoladas, mas como práticas necessárias à compreensão de como as diferenças se tangenciam e se interpenetram (BENHABIB, 1996).

Eis, como dissemos, um tema central na obra de Habermas: como criar empatia com a dor ou insatisfação do outro? Para ele, uma via principal de acesso ao sofrimento do outro se configura através dos sentimentos morais, que auxiliam os sujeitos em interação a não utilizar padrões éticos (aqueles estruturados e seguidos nas experiências individuais ou de grupos específicos) para avaliar e julgar questões que dizem da coletividade. Aqui se vê o caráter avaliativo das emoções e sua relação com a moralidade:

Sentimentos morais são uma reação a problemas que surgem no respeito mútuo entre sujeitos ou em relações interpessoais nas quais atores estão envolvidos. (...) Olhar para algo do ponto de vista moral envolve não olhar para nosso próprio entendimento de nós mesmos e do mundo como o padrão por meio do qual podemos universalizar um modo de ação. Ao invés disso, o ponto de vista moral envolve checar sua generabilidade do ponto de vista de todos os outros (HABERMAS, 1990, p.112).

Apesar de defender a importância dos sentimentos morais nesse processo, Habermas não trata especificamente das experiências de injustiça e desvalorização como núcleo das disputas políticas e dos conflitos e lutas morais. Alcançar o ponto de vista moral ensejado pela ética do discurso e colocar-se no lugar do outro requer o conhecimento do sofrimento e da injúria vivenciadas pelos sujeitos, como já afirmado pelo próprio autor:

Não iremos perceber certos conflitos de ação como moralmente relevantes se não percebermos que a integridade de uma pessoa está sendo ameaçada ou violada. Os sentimentos formam a base de nossa própria percepção de que algo é moral. Aquele que é cego para o fenômeno moral não possui o sensor para o sofrimento de uma criatura vulnerável que tem o direito de proteção para a sua integridade física e sua identidade. E esse sensor está claramente relacionado com a simpatia e a empatia. (HABERMAS, 1990, p.112).

O reconhecimento do mundo do outro deve envolver, além de laços afetivos, vínculos éticos e políticos, uma comunicação ligada ao engajamento dos sujeitos sociais na produção de um mundo comum. Nesse mundo partilhado, eu me apresento diante do outro e espero dele compreensão, certa abertura ao diálogo, pois é através dessa relação que as narrativas identitárias se moldam e se expressam, relações de empatia e identificação se estreitam ou são cortadas.

A empatia - que é a habilidade de sentir-se como o outro, cruzando as distâncias culturais para chegar até modos de vida à primeira vista, estranhos e incompreensíveis, com predisposições para reagir e interpretar perspectivas – é um pré-requisito emocional para assumir a perspectiva do outro (HABERMAS, 1990, p.112).

Ainda que a ética do discurso, os sentimentos morais e a formação do sujeito autônomo e reflexivo sejam abordagens promissoras que Habermas traz para a teoria democrática, ele não problematiza com profundidade o processo de transformação de um indivíduo em interlocutor, ou seja, em um sujeito político capaz não só de formular e enunciar pontos de vista e argumentos, mas de se fazer ouvir e ser digna e moralmente considerado pelos demais. Dito de outro modo, se para ele a constituição de uma sociedade democrática e plural (que saiba solucionar coletivamente e racionalmente seus problemas de ordem moral através do discurso) depende do desenvolvimento das capacidades ou competências comunicativas dos indivíduos, seria necessário explicitar o processo de formação do "eu discursivamente competente" do ponto de vista cognitivo, moral, linguístico e motivacional (MARTINO e MARQUES, 2012).

É justamente nesse sentido que trazemos essa problematização da ética do discurso para a dimensão dos conflitos morais travados no âmbito das organizações. Quando um conflito moral se desenha, o envolvimento dos atores se torna marcado pela exteriorização (ou supressão) de emoções e sentimentos que, primeiro, precisam ser identificados como norteadores das ações (ou inações) e decisões, num determinado contexto relacional. É claro que uma emoção como a raiva pode ser conectada a sentimentos de injustiça e humilhação



que, não raro, não são exclusivamente individuais, mas atingem uma coletividade. Entretanto, a expressão de emoções como raiva, frustração e angústia em sentimentos morais depende de que os sujeitos sejam capazes de traduzir essas emoções em gestos e proferimentos que, por sua vez, devem ser capazes de mobilizar interlocutores para uma negociação que pretenda escapar à violência buscando uma negociação que pretensamente tenha como horizontes atingir o ponto de vista moral. Nesse caso, uma das principais dificuldades relacionadas aos procedimentos do discurso e do diálogo é esse uso da linguagem para traduzir emoções particulares em narrativas, testemunhos e proferimentos passíveis de serem entendidos e aceitos pelos demais (MARTINO e MARQUES, 2012).

É importante considerar que mesmo a linguagem que as pessoas usam quando dialogam pode favorecer um modo de ver as coisas e desencorajar outros, uma vez que "não existe uma só forma de racionalidade, nem uma só forma de linguagem - e todas elas têm relação intrínseca com o poder" (KOHN, 2000, p.408). Sujeitos e grupos subordinados às vezes não encontram as palavras certas para expressar seus sentimentos e pensamentos e, quando conseguem, descobrem que não são ouvidos (FRASER, 1990, p.64). Além disso, o poder social capaz de impedir que as pessoas se tornem interlocutores deriva também de uma "internalização do direito que se tem de falar ou de não falar, da desvalorização do estilo de discurso de alguns indivíduos e da elevação de outros" (YOUNG, 2001, p.370).

Sob esse aspecto, os conflitos morais se acirram quando a linguagem institucionalmente aceita, ou a linguagem autorizada, exclui formulações discursivas de diálogos e negociações, privilegiando aqueles que detém o conhecimento dos códigos e de seus modos de operação prática. Há, dessa forma, um grande escopo de assimetrias no que tange às chances de intervenção dos diferentes públicos organizacionais na produção, validação, regulação e apresentação de mensagens.

#### **4. Subjetivação e autonomia dos atores organizacionais**

No processo de subjetivação, o indivíduo se faz sujeito emancipado através do trabalho que realiza sobre sua própria linguagem. Tomar a palavra é importante nesse processo, porque esses indivíduos "descobrem-se, ao modo da transgressão, como seres falantes, dotados de uma palavra que não exprime simplesmente a necessidade, o sofrimento e o furor, mas manifesta a inteligência." (RANCIÈRE, 1995, p.38). A questão central da

subjetivação para Rancière está na concepção do ato de interlocução e de suas condições e discursos, que tecem linhas de força e lugares de sujeito que a eles impõe nome, pertencimento e ocupação.

A subjetivação política é sobretudo fruto de desidentificações: rupturas com uma ordem discursiva que oferece a cada pessoa seu lugar na ordem das coisas, um lugar atrelado à uma identidade. Ela não é o “reconhecimento de” ou o gesto de “assumir uma identidade”, mas o desligamento, argumentativo e performático, com essa identidade, a produção de um hiato entre a identidade da ordem vigente e uma nova subjetividade política. A subjetivação não-identitária (ou desidentificatória) em Rancière concerne, além disso, a uma figura política coletiva, não individualizada, problematizando o processo de universalização de atores particulares, em situações de luta particulares, sob a forma da constituição de um sujeito plural, coletivo, não redutível à demanda de uma comunidade de sujeitos preidentificados (através das categorias de classe, raça, sexo, ou pelas categorias socioprofissionais).

Por isso, a subjetivação traz os sujeitos para uma cena na qual a política interrompe a ordem vigente. Os sujeitos não existem antes da política, mas passam a existir através da política – um aparecer<sup>5</sup> que não pode ocorrer fora da linguagem, nem fora de cenas dissensuais. Rancière (1995) deixa claro que, para entrar na troca política é preciso inventar a cena na qual palavras ditas se tornam audíveis, objetos se tornam visíveis e indivíduos podem ser reconhecidos.

Todo processo de subjetivação possui uma dimensão comunicativa, uma vez que os sujeitos políticos se definem como interlocutores produzidos em e por meio de vínculos discursivos que os unem. Os sujeitos não antecedem essas relações, mas são fruto delas, sejam elas de conjunção, enfrentamento, associação ou conflito.

No contexto organizacional, a desidentificação se configura como um tipo de resistência a formas de vida prontas, ao apagamento e desaparecimento dos sujeitos em narrativas que apenas “encaixam” os indivíduos em molduras discursivas previamente arquitetadas, capturando seus gestos, rotinas e corpos em operações consensuais, constrangimentos e submissões de toda ordem. Nesse âmbito, destaca-se a produção e difusão de enunciados em uma cena marcada pelo “aparecer” dos sujeitos e pelo trabalho com a linguagem. Esse aparecer está ligado à interlocução e à comunicação como dinâmicas fundamentais à

---

<sup>5</sup>Aparecer relaciona-se ao momento em que aqueles que não possuem lugar de fala na sociedade conseguem fazer com que seus discursos sejam ouvidos, ganhem visibilidade e agência em uma cena de enunciação específica.

emergência e visibilidade do sujeito de palavra. A visibilidade se concretiza quando um indivíduo sabe que foi considerado por seus parceiros na interação através de reações claras, as quais revelam que a outra pessoa mostra que ela o percebe e o escuta.

A constituição do sujeito político emancipado implica que, de um lado, ele deve buscar sua emancipação e autonomia através de um investimento pessoal: trabalhar a própria linguagem e expressar-se com autenticidade, ética e compromisso. Mas também de um encontro com os outros: um encontro que não é tranquilo, mas povoado de tensões e violências diversas.

### **5. A constituição do sujeito político e os agenciamentos de dissenso no âmbito das organizações**

Se pensarmos que os atores sociais têm a possibilidade de afetar os contextos nos quais convivem e agem, então, é possível entender que as organizações constroem e afetam a política sem se tornarem, contudo, a única causa de suas transformações. Acreditamos que a constituição do ator social como interlocutor deve considerar as seguintes dinâmicas: a) cada ator deve ver-se como sujeito de palavra e não só de voz; b) cada ator deve construir sua autonomia política, isto é, suas habilidades de elaborar argumentos e torná-los inteligíveis através da explicitação do mundo no qual eles fazem sentido e, com isso, despertam empatia; c) cada ator deve desidentificar-se com nomes que lhes foram atribuídos de maneira hierárquica, ou seja, deve buscar existir na conexão e desconexão de vários nomes, habilidades e discursos (MARQUES e MAFRA, 2014).

Entretanto, sabemos que tais dinâmicas, ainda que se vinculem aos esforços individuais de cada ator, inscrevem-se em meio a contextos relacionais complexos e não totalmente desvendáveis. Se os grupos dominantes também possuem formas de ocultar comportamentos e intenções, a depender dos contextos culturais das organizações, as opressões tendem a permanecer na forma de ameaças veladas, situações sutis de assédios, disseminação de uma cultura do medo e do silêncio – sobretudo quando se fala em organizações que podem cortar os vínculos de seus empregados de modo imediato. Em cenários de desestabilizações econômicas e de expressão de grupos em situação de domínio explícito em relação a outros, a emergência de interlocutores, que tomam a palavra e se

desenvolvem enquanto sujeitos autônomos em diferentes interações comunicativas, é, constantemente, ameaçada.

Há inúmeros limites e obstáculos à construção da autonomia, dificultando as condições concretas de sua efetivação. A busca da autonomia nos revela o delicado e demorado processo de desenvolvimento de habilidades comunicativas, expressivas e cognitivas que leva o sujeito a posicionar-se diante de outros, a elaborar e expressar opiniões com segurança e desenvoltura, a justificar e defender seus pontos de vista quando questionado. Além disso, as estruturas institucionais, políticas e culturais, que deveriam oferecer oportunidades de desenvolvimento e aprimoramento dessas habilidades são perpassadas por assimetrias de poder e coerções pouco tematizadas.

Sendo assim, se para Habermas (1990) os discursos são capazes de ampliar os horizontes morais por meio da linguagem, são também os discursos que podem se voltar a restringir tais horizontes, quando norteados pelos argumentos da eficiência, eficácia, efetividade, controle, balanço de custo, e toda uma vasta gama discursiva de que as linguagens econômico-administrativas lançam mão para manter os sujeitos em silêncio, com fins de subjugar-los às dinâmicas produtivas do maquinário instrumental organizacional.

Todavia, os processos prescritivos da administração não conseguem objetificar os sujeitos a ponto de se tornarem meros objetos na mão de discursos estratégicos. Os sujeitos possuem corpos, nos quais se inscrevem e se produzem narrativas, emoções e sentimentos morais, elementos que, a qualquer momento, podem ser acionados e irromperem no cotidiano organizacional. É por tudo isso que, em algum momento e em certa medida, os processos de constituição dos sujeitos, também nos cenários organizacionais, insinuam a comunicação como âmbito do dissenso e da polêmica, gesto de expressão dos falseamentos e das ideologias, das hostilidades e assimetrias, das situações de assédio e de desrespeito, com vistas à modelagem de novos entendimentos morais nos contextos organizacionais – processos esses que, mais cedo ou mais tarde, sempre emergirão nas organizações, ainda que custem a perda do emprego e/ou a não-permanência de um vínculo formal.

A comunicação pública, nesses termos, e ainda com nuances por vezes violentas e agressivas, aparece, portanto, como possibilidade de reorganização do espaço moral organizacional, revelador da potência política presente (ou ausente) nos modos de apresentação e representação dos sujeitos falantes. Sendo assim, seria restrito pensar a

comunicação pública como restrita à produção discursiva de instituições que disputam entre si sentidos e enquadramentos a fim de ordenar e reordenar a configuração de debates e cenas de embates acerca do que se entende como "interesse público". Não se pode tampouco percebê-la a partir de um simples deslocamento da noção de esfera pública habermasiana junto aos cenários comunicacionais organizacionais.

Essa espécie de "redenção" organizacional ou harmonia dialógica, prometida pela noção de comunicação pública habermasiana, acaba produzindo um falseamento sobre os processos de interlocução, ainda que seja fascinante aos olhos de qualquer gestor: ela parecer trazer as juras e refazer permanentemente os votos de um cenário sem conflitos, sem política, sem dissenso e sem ameaças à hegemonia estratégica. É por isso que a comunicação pública, ao contrário de uma manifestação normativa de cenários dialógicos voltados ao entendimento mútuo, revela parâmetros, dilemas e condições para se tomar discursivamente os conflitos morais nos contextos organizacionais como mecanismos de reconhecimento (ideológico ou não), empatia ou resistência.

### **Considerações finais**

Os contextos organizacionais, estruturados em torno de um grande pluralismo e complexidade, enfrentam o desafio da diferença (BALDISSERA, 2010). As promessas de autorrealização e autonomia criativa via projetos de ampla participação e diálogo geralmente aparecem como forma de expressão de uma gestão democrática. Entretanto, na maior parte das vezes o diálogo é utilizado como estratégia, conduzindo à instrumentalização dos sujeitos, ao sofrimento (BALDISSERA, 2014), a conflitos morais (MARQUES e MAFRA, 2015) que nos conduzem a refletir sobre o lugar do sujeito nos cotidianos organizacionais. Pensamos aqui não apenas no lugar do diálogo, mas nos diferentes lugares ocupados pelo sujeito, permeados por fontes morais múltiplas; por promessas de auto-realização e por linhas de força que nem sempre favorecem o florescimento e reconhecimento das diferenças.

Sob esse ponto de vista, a comunicação pública, pensada não só como o debate entre as organizações e seu entorno, mas como "viabilização do direito social individual e coletivo à informação, à expressão, ao diálogo e à participação, criando condições para o atendimento do interesse público e da sociedade, simbolizado pelo cidadão" (DUARTE, 2011, p.127), requer atenção especial ao modo como os sujeitos políticos estão tendo chances e

oportunidades de construir, em suas interações rotineiras, os contornos da busca pelo entendimento mútuo. De alguma forma, e tendo como apoio artigos e livros publicados recentemente sobre o tema (MATOS e GIL, 2013; OLIVEIRA, 2013), depreende-se desse entendimento não só um modelo de comunicação pública, mas, sobretudo, um desenho político e democrático que sustente as práticas dialógicas, de prestação de contas e reciprocidade, de participação cívica e política e de construção da autonomia e da cidadania.

Mas como pensar nos processos de autonomia política quando a autorrealização dos sujeitos se encontra ameaçada pelas pressões do trabalho; pelo discurso da eficiência; por uma diferença que pode ser instrumentalizada; pela força do argumento econômico que pode fazer concessões identitárias ao lugar individual dos sujeitos, mas que não consegue, muitas vezes, alterar processos de trabalho? Como proceder diante da ausência de cooperação comunicativa, da dificuldade de construção de uma ética discursiva e de lugares de enunciação capazes de permitir a fala e não só a manifestação da voz dos sujeitos?

Sob esse aspecto nos deparamos com a predominância dos objetivos finalísticos e racionais das organizações, com o sofrimento no trabalho (BALDISSERA, 2014), com a tentativa de produção de resistências e do dissenso, além da construção e renovação de estigmas que ameaçam o entendimento: os esforços hegemônicos que normatizam, enquadram, eliminam a diferença, com a finalidade de instrumentalização do sujeito. Tal sujeito sofre o mal estar dos cerceamentos; das novas tecnologias; não acompanha as evoluções em tempo curto; não concorda, mas não possui espaço para expressão; sofre um dilema moral calado ou adoce; é tachado como louco, insano, improdutivo, depressivo.

Eis aqui o desafio teórico-prático que se lança a estudiosos e profissionais: produzir um outro olhar sobre a comunicação pública e tomá-la 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 o daquele convidado a expor e justificar razões; um lugar 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.

Esses lugares irreconciliáveis da argumentação e da injúria produzem uma experiência organizacional aos cacos, expressa por formas discursivas múltiplas e por movimentos não previsíveis de abertura de mundos e de cenas conflituosas de enunciação, de algumas

possibilidades de emancipação, mas também de um cotidiano organizacional marcado pelo mal-estar, pela resistência e pela impossibilidade de construção de acordos.

Isso reflete a própria incompletude do lugar dos sujeitos em tempos de pluralismo: ora mundos se abrem, ora mundos se fecham; ora avaliações fortes são alteradas; ora permanecem as avaliações do estigma. Vivemos o organizado dentro do desorganizado, o planejado dentro do não planejado (e vice-versa), fazendo com que o sujeito ocupe um lugar sempre instável, por se completar: ora produzindo algumas possibilidades de construção do entendimento, ora engendrando e criando espaços de luta e mal estar. Mas, quase sempre, todos ao mesmo tempo.

## Referências

- BALDISSERA, Rudimar. Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação. In: Margarida Maria Krohling Kunsch. (Org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. 1 ed. São Caetano do Sul - SP: Difusão Editora, v. 3, p. 61-76, 2010.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional, tecnologias e vigilância: entre a realização e o sofrimento. **E-Compós** (Brasília), v. 17, n.2, p. 1-15, 2014.
- BENHABIB, Seyla (ed.). **Democracy and Difference – contesting the boundaries of the political**. Princeton: Princeton University Press, 1996.
- BRANDÃO, Elizabeth Pazito. Conceito de Comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública**. 2. ed. São Paulo: Atlas, p. 1-33, 2009.
- CHAMBERS, Simone. **Reasonable Democracy – Jürgen Habermas and the Politics of Discourse**. London: Cornell University Press, 1996.
- DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas, 2009.
- DUARTE, Jorge. Sobre a emergência do(s) conceito(s) de comunicação pública. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. Difusão. p. 121-134, 2011.
- FRASER, Nancy. Rethinking the Public Sphere: A Contribution to the Critique of Actually Existing Democracy, **Social Text**, No. 25/26, pp. 56-80, 1990.

HABERMAS, Jürgen. A Reply to my Critics. In: THOMPSON, J. B., HELD, D. (eds.). **Habermas: critical debates**. Cambridge: MIT Press, pp.219-283, 1982.

HABERMAS, Jürgen. **The Theory of communicative action: vol.II Lifeworld and system: a critique of functionalism reason**. Boston: Beacon Press, 1987.

HABERMAS, Jürgen. Soberania popular como procedimento: um conceito normativo de espaço público”. **Novos Estudos Cebrap**, n.26, março, p.100-113, 1990.

HABERMAS, Jürgen. **Between Facts and Norms: contributions to a discourse theory of law and democracy**. Cambridge: MIT Press, 1996.

HABERMAS, Jürgen. **A Inclusão do Outro: estudos de teoria política**. 2a Ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.

HABERMAS, Jürgen. **Direito e democracia: entre facticidade e validade**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.

HABERMAS, J. Political communication in media society: does democracy still enjoy an epistemic dimension? The impact of normative theory on empirical research. **Communication Theory**, v. 16, p. 411-426, 2006.

JARAMILLO LÓPEZ, Juan Camilo. Advocacy: uma estratégia de comunicação pública. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. 2. ed. São Paulo: Atlas. p. 61-80, 2009.

KOÇOUSKI, Marina. Comunicação pública: construindo um conceito. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP. p. 41-58, 2013.

KOHN, Margareth. Language, Power, and Persuasion: toward a critique of deliberative democracy, **Constellations**, v.7 (3), p.408-429, 2000.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Introdução: comunicação pública a serviço da sociedade e do cidadão. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão. p.13-19, 2011.

MAFRA, Rennan; MARQUES, Angela. Diálogo e organizações: cenas de dissenso e públicos como acontecimento. In: MARQUES, Ângela; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. (orgs.). **Comunicação Organizacional: dimensões epistemológicas e discursivas**. Belo Horizonte: Fafich/ UFMG, p.185-193, 2015.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M. Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência. **Organicom**, ano 10, n. 19, 2º seme. p. 82-94, 2013.

MARQUES, A. C. S.; MAFRA, R. L. M. O diálogo, o acontecimento e a criação de cenas de dissenso em contextos organizacionais. **Dispositiva**, v.2, n.2, p. 2-20, 2014.



MARQUES, A. C. S., MAFRA, R.L.M. Conflitos morais em contextos organizacionais: reconhecimento ideológico, empatia e resistência In: **Comunicação, mercado e tecnologia. 1** ed. Macapá : EDUNIFAP (Editora da Universidade Federal do Amapá), 2015, v.1, p. 94-120, 2015.

MARTINO, Luis Mauro Sá; MARQUES, A. C. S. A ética da comunicação a partir da abordagem dos conceitos de interesse e uso da linguagem. **Galáxia** (PUCSP), v. 23, p. 139-152, 2012.

MATOS, Heloiza. Comunicação política e comunicação pública. **Organicom**, São Paulo, ECA-USP, n. 4, p. 59-73, 2006.

MATOS, Heloiza. A Comunicação pública na perspectiva da teoria do reconhecimento. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul, SP: Difusão. p. 39-59, 2011.

MATOS, Heloiza. Comunicação pública, esfera pública e capital social. In: DUARTE, Jorge (Org.). **Comunicação pública: estado, mercado, sociedade e interesse público**. São Paulo: Atlas. p. 47-58, 2009.

MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP, 2013.

MATOS, Heloiza; GIL, Patrícia. Alternativas ao conceito e à prática da comunicação pública. **Revista Eptic On-line**, v. 15, n. 2, p. 12-27, 2013.

OLIVEIRA, Maria José da Costa. Comunicação organizacional e comunicação pública. In: MATOS, Heloiza (Org.). **Comunicação pública: interlocuções, interlocutores e perspectivas**. São Paulo: ECA-USP. p.15-28, 2013.

RANCIÈRE, Jacques. **La mésentente**. Paris: Galillé, 1995.

YOUNG, Iris. Comunicação e o outro: além da democracia deliberativa. In: J. Souza. **Democracia hoje: novos desafios para a teoria democrática contemporânea**, Brasília, Editora da UnB, p. 365-386, 2001.