



## Diálogo no contexto organizacional e lugares de estratégia, argumentação e resistência

Dialogue in organizational context  
and places of strategy,  
argumentation and resistance

Diálogo en el contexto organizacional  
y lugares de estrategia,  
argumentación y resistencia



Ângela Cristina Salgueiro Marques

- Doutora e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professora do Departamento de Comunicação Social e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UFMG
- E-mail: [angelasalgueiro@gmail.com](mailto:angelasalgueiro@gmail.com)



Rennan Lanna Martins Mafra

- Doutor e mestre em Comunicação pelo Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG)
- Professor do Departamento de Economia Rural (Área Teorias da Comunicação e Desenvolvimento Socioeconômico) e do Programa de Pós-Graduação em Extensão Rural da Universidade Federal de Viçosa (UFV)
- E-mail: [rennan.mafra@ufv.br](mailto:rennan.mafra@ufv.br)



## Resumo

O objetivo deste artigo é compreender o diálogo não como gesto voltado a harmonizar a cena de interlocução organizacional, mas como processo dissensual capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores, sempre posicionados na cena com distintos graus de assimetrias. Nesse sentido, tomaremos o diálogo no contexto organizacional como uma instância de humanização, a partir da confluência de três lugares específicos, socialmente e discursivamente engendrados: o lugar da *estratégia*; o lugar da *argumentação* e o lugar da *resistência*. Tais lugares tenderiam a alimentar uma constante criação de cenas dialógicas nas quais os sujeitos se constituem como interlocutores autônomos.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • DIÁLOGO • ESTRATÉGIA • ARGUMENTAÇÃO • RESISTÊNCIA.

## Abstract

The aim of this article is to understand dialogues not as actions intended to harmonize the organizational interlocution scenario, but rather as processes of divergence capable of making it a real place for exchanges, collective problems handling, and conflictive checking of a pretended equality between interlocutors, always placed in the scenario with varying levels of asymmetry. In this sense, we will consider dialogues in the organizational context as a humanization instance from the confluence of three specific places, which are socially and discursively produced: the place of the *strategy*, the place of the *argumentation*, and the place of *resistance*. Such places tend to encourage continuous creation of dialogical scenes in which participants become autonomous interlocutors.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • DIALOGUE • STRATEGY • ARGUMENTATION • RESISTANCE

## Resumen

El objetivo de este artículo es comprender al diálogo no como gesto dirigido a armonizar la escena de la interlocución organizacional, sino como proceso sin concesos capaz de volverlo espacio afectivo de intercambios, de tratamiento de problemas colectivos y de verificación conflictiva de una pretensa igualdad entre los interlocutores, siempre posicionados en la escena con distintos grados de asimetrías. En ese sentido, tomaremos al diálogo en el contexto organizacional como una instancia de humanización, a partir de la confluencia de tres lugares específicos, socialmente y discursivamente engendrados: el lugar de la *estrategia*; el lugar de la *argumentación* y el lugar de la *resistencia*. Tales lugares tenderían a alimentar una constante creación de escenas dialógicas en las cuales los sujetos se constituyen como interlocutores autônomos.

PALABRAS CLAVES: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • DIÁLOGO • ESTRATEGIA • ARGUMENTACIÓN • RESISTENCIA.



Que lugares conformariam (e confluiriam para) a existência do diálogo no contexto das organizações? A simplicidade desse questionamento imputa-nos, ao mesmo tempo, um esforço de superação da obviedade.

Certamente, não faltarão manuais e tutoriais sobre como produzir estratégias voltadas à administração e à produção do diálogo entre organizações e públicos. Tradicionalmente, é possível, inclusive, reconhecer que, embora tacitamente, insinua-se uma espécie de acordo pré-reflexivo (sobretudo em alguns conceitos fundantes das áreas de relações públicas e comunicação organizacional no Brasil) que parece projetar um horizonte normativo ideal ao diálogo organizacional: há uma forte tendência na consideração do consenso (Gushiken, 2008) como finalidade última da troca dialógica nos contextos organizacionais – num jogo de forças protagonizado, em última análise, pela organização (Childs, 1967; Simões, 1995; Andrade, 2005). Na clássica definição da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP) (Simões, 1995), amplamente conhecida em âmbitos acadêmicos e profissionais, o uso de termos como *compreensão mútua* e *esforço deliberado e planejado* apresenta-se como relevante indício de que, por essa visão, a continuidade de uma organização depende do alcance de um suposto entendimento produzido comunicacionalmente, tanto por ações estratégicas quanto por esforços de diálogo motivados por lances argumentativos.

Nessa seara, destaca-se também a contribuição de outros autores. Harwood Childs (1967), por exemplo, reconhece nos gestos de *reconciliação e/ou ajustamento* ao interesse público a finalidade última do diálogo organizacional – visão compartilhada, em certa medida, por Cândido T. de Souza Andrade (2005). Na perspectiva engendrada por James E. Grunig (1992), também bastante difundida e aceita nas terras brasileiras, no bojo de um processo de *comunicação excelente* (alcançado por um modelo de comunicação organizacional voltado à busca pela *simetria comunicacional* entre organizações e públicos), o diálogo torna-se *locus* privilegiado para a construção do aprendizado relacional e da convivência harmônica e consensual nos ambientes organizacionais. Apesar de apresentar a impossibilidade de supressão total do conflito, Roberto P. Simões (1995) admite que a atividade de relações públicas deve se valer de atitudes organizacionais de prevenção contra as crises, por meio de ações comunicacionais voltadas à produção do diálogo e à construção de um terreno consensual mínimo entre organizações e públicos.

Mesmo reconhecendo a importância desses estudos, é inegável a presença de uma considerável ambiguidade nas visões por eles partilhadas: no geral, entende-se *diálogo* como gesto produtor de harmonia (Gushiken, 2008). Ainda que existam vários procedimentos voltados à construção de relações organizacionais mais colaborativas, a negociação dialógica não pode prescindir dos conflitos. Dito de outro modo, a despeito do investimento técnico-competente na produção de estratégias organizacionais e do esforço argumentativo por compreensão mútua, falar em diálogo organizacional não significa ter que suprimir diferenças, dissensos e ações voltadas para interesses individuais. Assim, partilhamos de uma visão que toma o diálogo não como gesto voltado a harmonizar – no sentido de neutralizar divergências e não só apaziguá-las – a cena de interlocução organizacional, mas como instância capaz de torná-la espaço efetivo de trocas, de tratamento de problemas coletivos e de verificação conflitiva de uma pretensa igualdade entre os interlocutores – estes que, aliás, sempre se apresentam com distintos graus de assimetrias.

De tal sorte, assumimos, nesta breve discussão, um lugar crítico para pensar o diálogo no contexto organizacional. Com tal escolha, é também nosso intuito partilhar de um gesto científico-hipotético (e político), conformado por dois movimentos epistêmicos centrais: 1) admitir que a noção de diálogo insinua possibilidades de humanização nos ambientes organizacionais contemporâneos; e 2) reconhecer que qualquer política de comunicação organizacional, ainda que estrategicamente bem delineada e democraticamente orientada, não daria conta de, por si só, consolidar o diálogo como instância de uma experiência



humanizadora. Nesse sentido, tomaremos o diálogo no contexto organizacional como uma confluência de lugares, produzida por uma espécie de: a) destituição do lugar de centralidade das estratégias de comunicação, considerando sua presença em meio a outras formas de expressão da experiência organizacional; b) imposição inevitável da produção de justificativas públicas, de cunho moral-prático, dirigidas às organizações em cenários democráticos; e c) emergência de ações e gestos de resistência, motivados, sobretudo, pela constante criação de cenas dialógicas polêmicas e dissensuais (Rancière, 1995).

Sendo assim, este artigo divide-se em quatro partes. Primeiramente, faremos uma breve recuperação de como a noção de diálogo é utilizada no âmbito organizacional, enfatizando a perspectiva dos estudos críticos. Em seguida, tentaremos compreender o diálogo como uma instância de humanização nas organizações a partir da confluência de três lugares, social e discursivamente engendrados: o lugar da *estratégia*; o lugar da *argumentação* e o lugar da *resistência*. Argumentaremos que, em relação aos públicos, somente é possível que o diálogo se realize como experiência de humanização à medida que um lugar de resistência, de qualidade eminentemente performativa, se instale, unindo a produção de argumentos à invenção de uma cena dramática. Por fim, nas considerações finais, apontaremos alguns desafios à possibilidade da experiência de humanização pelo diálogo nos contextos organizacionais, sobretudo no que se refere à construção de interlocutores e de lugares de fala em tais ambientes.

## O DIÁLOGO VISTO POR UMA PERSPECTIVA ORGANIZACIONAL CRÍTICA

Stanley Deetz e Jennifer Simpson (2004) afirmaram que a maior batalha de nosso tempo, no campo da comunicação organizacional, é construir práticas que nos permitam trabalhar juntos por meio da negociação e da discussão. Esta seria também a esperança de uma teoria dialógica e crítica da comunicação. No desenvolvimento de sua reflexão, esses autores apontam que uma concepção de diálogo efetiva para pensarmos hoje as interações comunicativas no âmbito das organizações seria resultante de uma mistura entre as proposições de Jürgen Habermas (ação comunicativa) e a perspectiva pós-estruturalista de Michel Foucault, por exemplo, que salienta o papel desempenhado pela alteridade em conflitos de poder, ações de resistência e abertura de novas oportunidades para as pessoas se envolverem mutuamente na modelagem de novos entendimentos sobre o mundo em que vivem e trabalham.

Para Stanley Deetz e Jennifer Simpson, o diálogo requer tanto fóruns (espaços para sua ocorrência) quanto vozes, que eles descrevem como a capacidade de desenvolver e expressar as próprias visões e interesses. Fóruns de diálogo têm sido criados em contextos cívicos e organizacionais – assim como estudos acerca dos modos como são criadas e recriadas regras e princípios para seu funcionamento inclusivo, paritário e reflexivo. Contudo, observamos que a emergência efetiva de vozes (e de interlocutores) ainda enfrenta problemas de diversas naturezas. Sobretudo quando a prática dialógica é associada a processos participativos. Muitos programas de participação em contextos organizacionais reduzem a concepção de voz a meramente ter algo a dizer, em vez de observar a construção social do que há para ser dito ou de quem deve dizê-lo e como. Como acentua Deetz (2010, p. 92),

as práticas participativas de tomada de decisão são prejudicadas por inúmeras formas ocultas de controle estratégico. Nesses casos, os membros da organização podem acreditar que estão comprometidos com a obtenção de entendimento mútuo, mas em vez disso podem estar praticando ação estratégica disfarçada.

A comunicação sempre acontece permeada de relações de poder, desequilíbrio e agressividade e, por isso, estudos críticos de comunicação pretendem revelar e vencer formas assimétricas, explícitas e ocultas, de relações de poder que violam a reciprocidade (Deetz; McClellan, 2009, p. 445).



Em diálogos que se estabelecem em contextos cívicos e organizacionais, a intenção persuasiva de comunicação é ocultada dos interlocutores, mantendo-se relações assimétricas de produção de sentido e de poder. Isso ocorre de várias maneiras, entre elas: "formações discursivas privilegiadas, comunicação sistemicamente distorcida (quando sistemas de poder dão a entender que a interação é livre e aberta) e comunicação discursivamente fechada (quando conflitos potenciais são suprimidos e tornados neutros)" (Deetz, 2010, p. 93). Todas as três revelam que diferenças de interesse são solucionadas por meio de "falsos diálogos", nos quais, sob a camuflagem de processos argumentativos e adversariais, decisões são tomadas entre posições conhecidas em vez de incentivar a produção criativa do desconhecido e potencialmente mais vantajoso para a troca mútua.

Especificamente sobre a noção de comunicação sistemicamente distorcida, James Bohman (2000) afirma que os interlocutores pensam que estão no controle das trocas cujo objetivo é o entendimento mútuo, quando, na verdade, cederam o controle a dirigentes ou a interesses especiais. As distorções não são erros nem violação de regras, mas operam na estrutura da linguagem e das ideologias que se produzem e reproduzem por meio de códigos, metáforas e símbolos de poder e dominação. O sucesso das distorções depende de assimetrias de comunicação produzidas por relações de poder entre falantes e ouvintes. Assim, formas estratégicas de comunicação frequentemente permanecem escondidas dentro de formas presumidamente abertas de interação e diálogo.

A menção às relações de poder e às assimetrias comunicativas em situação de diálogo nos conduz a afirmar que não se pode tecer uma análise dessas trocas sem levar em consideração que grande parte delas é marcada pela hostilidade, pela desvalorização dos interlocutores e seus argumentos, pelas hierarquizações de *status* entre os participantes e, sobretudo, pela não tematização de injustiças referentes ao próprio reconhecimento dos parceiros como moralmente dignos de serem vistos como interlocutores, como "pares". Sob esse aspecto, consideramos necessário examinar como as interações dialógicas dão a ver a criação de um espaço polêmico no qual as diferenças podem aparecer e traçar caminhos de negociação nos quais aqueles que se veem em desvantagem ou em condições de desvalorização social se empenham em enunciar seu ponto de vista, em tomar a palavra e alcançar visibilidade para suas demandas.

Segundo Dennis Mumby (2010, p. 28), "as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como pertencentes ou não à organização, dignas ou indignas, valiosas ou sem valor". Por isso, é importante criticar a distribuição desigual de recursos discursivos, políticos e materiais: não só porque a problematização das relações institucionais assimétricas desafiam nossa compreensão do senso comum de como o mundo funciona, mas também porque "a humanização é mais integralmente percebida quando a diferença é reconhecida na vida organizacional" (Mumby, 2010, p. 29). Nesse mesmo sentido, Ana Rafaela Bastos e Marlene Marchiori (2011, p. 3) afirmam que o diálogo no contexto organizacional "se baseia em oposições e em choques entre pessoas diferentes ou opostas", em uma relação marcada mais pelo agonismo do que pelo antagonismo (transformação do outro em inimigo passível de ser neutralizado ou exterminado).

Sabemos que a organização não existe fora das práticas comunicativas de seus membros: elas são produzidas e reproduzidas a todo o momento nos processos discursivos e dialógicos que constituem, ao mesmo tempo, lugares de controle e de potência. Nesse sentido, a comunicação em sua forma dialógica é mais produtiva/criativa do que reprodutiva: as experiências trocadas em diálogo deveriam produzir algo culturalmente novo e não apenas se configurar como apresentação/negociação/justificativa de interesses.



## O DIÁLOGO COMO UMA INSTÂNCIA DE HUMANIZAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

### O lugar da estratégia

Deetz (2010) nos permite reconhecer a incrível adaptabilidade da estratégia e a sua notável capacidade sub-reptícia de se impor junto ao curso de ação dos sujeitos nos ambientes organizacionais – sobretudo por dispor de uma forte tendência à desarticulação do processo de interlocução. De tal sorte, haveria ainda algum sentido acadêmico e prático em se tomar a estratégia como um dos lugares de conformação do diálogo organizacional, numa perspectiva de humanização? Filiar-se-ia a estratégia comunicacional à própria encarnação do fenômeno de instrumentalização, de dominação e de objetificação, que retiraria a capacidade de realização do sujeito nos contextos organizacionais? Não sejamos radicais a ponto de demonizar a estratégia e de desconsiderar o relevante – e vital – lugar que ela ocupa nos ambientes organizacionais contemporâneos. Uma perspectiva crítica nos possibilita destituir o lugar de centralidade, tradicionalmente atribuído às estratégias de comunicação, na conformação do diálogo com públicos – embora também nos permita reconhecer sua escorregadia coreografia voltada a arrefecer os processos dialógicos.

A noção de experiência cunhada pelo pragmatista norteamericano John Dewey (1980) torna possível o deslocamento da estratégia do lugar de suposto centro produtor do diálogo organizacional. Para o autor, a experiência é um fenômeno produzido pela interação constante entre organismo (qualquer criatura viva) e ambiente que o rodeia, à medida que um é igualmente afetado pelo outro e um (re)age pela re(ação) do outro, num processo recíproco de co-constituição. Isso significa reconhecer que o organismo não controla a interação e que o processo mesmo do *experenciar* se realiza por um desenrolar mútuo de ações: uma ação coordenada de um organismo é, sobretudo, uma reação provocada por um ambiente nunca totalmente apreendido ou controlado, e vice-versa. Por esses termos, nem organismo e nem ambiente possuem a prerrogativa de domínio da interação: um processo de coordenação de ações só existe na medida em que um processo de afetação mútua se instala.

Os contextos organizacionais podem ser apanhados por esse jogo relacional entre organismo e ambiente, proposto por Dewey. Nesse ínterim, a estratégia tenta creditar apenas à organização a ocupação do posto de organismo vivo: seu discurso oficial advoga pela prerrogativa do domínio e se faz propositadamente cego ao jogo relacional instituído. Tendencialmente fincada em sua origem bélica, a estratégia partilha o desejo do controle e se constrói como racionalidade técnico-competente para se alcançar o poder. É assim que a estratégia pretende se realizar como discurso socialmente aceito e oficialmente partilhado pela organização: à medida que se projeta como *centro da experiência*, ela autoatribui-se a capacidade de antecipar, de antever, de conhecer o ambiente em sua inteireza. Com isso, a estratégia parece carregar, em si mesma, uma espécie de *feitiço (e fetiche) de medusa*, que retira a vitalidade dos outros organismos que partilham o jogo relacional da experiência, transformando-os em restos petrificados, inanimados e invisíveis, supostamente modelados pela *técnica certa*, na produção do diálogo organizacional.

Retirar a estratégia da centralidade de uma experiência organizacional é gesto, antes de tudo, político, voltado a destituir o discurso oficial organizacional como única (ou a mais importante) fonte de poder e de modelagem de um mundo comum no diálogo com os públicos. Tal gesto se faz a partir do reconhecimento de que a organização tanto pode ser vislumbrada como um conjunto de organismos vivos – os dirigentes formais, as lideranças informais, os sujeitos *alinhados* à política instituída, os sujeitos *desalinhados*, os representantes de instituições parceiras, os sujeitos em disputa etc. –, quanto por um ambiente que acolhe e institui determinadas *ordens relacionais* – modeladas pela cultura, pela formalidade das práticas de gestão,



pelo ineditismo do clima, pela incerteza, pela conquista, pela resistência, pela crise etc. Em tais ordens, os sujeitos se constituem não unicamente a partir dos papéis formalmente instituídos pelo contrato, mas, sobretudo, pelas posições que assumem, afetados por outros sujeitos e pelo ambiente relacional como um todo.

Ironicamente, é possível reconhecer que a própria consolidação estratégica do campo da comunicação organizacional – ainda que inundada pelo fetiche do controle – motiva-se por uma demanda social mais ampla por diálogo (Gushiken, 2008), empreendida num cenário democrático de crise: públicos afetados pelas ações organizacionais passam a advogar, para si mesmos, um poder vinculado à posição moral que ocupam, potencialmente reconhecida e visibilizada pelo horizonte normativo democrático instituído. Assim, a presença de estratégias sofisticadas de comunicação, nos contextos organizacionais, é diretamente influenciada pela força de uma demanda social por diálogo: enquanto forma expressiva oficial e hegemônica, a estratégia enuncia-se por um processo de instrumentalização da comunicação (racionalizado pelo planejamento e pela gramática própria dos meios utilizados), projetando a resposta e a posição formal da organização, diante de uma cena interlocutiva esperada pelos públicos.

Entretanto, não se pode desconsiderar que a estratégia é entorpecida pelo controle e, em última análise, será tentada a minar as possibilidades dialógicas: de modo geral, sua imposição enquanto única forma expressiva existente produz uma cena engessada e unifônica (e, por vezes, afônica), mortificada pela forte presença de uma racionalidade instrumental. A compreensão do diálogo como instância de uma experiência organizacional humanizadora solicita, portanto, um olhar à estratégia como o articulado por Deetz (1992), que propõe compreendê-la por uma visada colaborativa. Tal desafio reconhece que a estratégia, enquanto construção socialmente engendrada por sujeitos nas organizações, é orientada por valores, e pode ser tomada como gesto criador de condições para a produção do diálogo organizacional – mas nunca como mecanismo dialógico suficiente em si mesmo. É dada à estratégia a tarefa de relativizar seus impulsos sagazes de dominação, de modo que o diálogo acolha sujeitos e ambientes, em processos assimétricos e conflituosos, dantes invisibilizados. Assim, concordância, resistência, harmonia ou dissenso não são atributos de uma experiência dialógica organizacional previstos *a priori*: emergem de um processo de afetação mútua, no qual a estratégia se apresenta como uma (re)ação possível, diante de inúmeras outras formas expressivas não totalmente previstas.

## O lugar da argumentação

Denúncias sobre a falência da racionalidade instrumental na produção de um projeto emancipador e humanizador já são comuns na tradição teórica recente: tais enquadramentos de sentido tornam-se nucleares na constituição de uma teoria crítica da sociedade – protagonizada, sobretudo, pelos intelectuais do Instituto de Pesquisa Social da Universidade de Frankfurt (Alemanha), desde o século passado. No bojo desse complexo debate, emerge a importante figura de Jürgen Habermas. Dentre as incontáveis contribuições do intelectual alemão em inúmeros campos de conhecimento, destaca-se o desenvolvimento de um projeto emancipador e humanizador, mesmo com a persistência da considerável força instrumentalizadora que advoga para si a manutenção da vida social moderna.

Adotando uma visada pragmática, Habermas (1989) não reduz a noção de racionalidade ao campo da instrumentalização: para ele, os sujeitos, imersos em contextos moral-práticos, se veem inevitavelmente obrigados a lançar mão de pretensões de validade, uns diante dos outros, quando uma questão problemática solicita um engajamento conjunto para sua solução. Assim, na sua concepção de ética do discurso, Habermas reconhece que a comunicação ordinária é imbuída de racionalidade (compreendida como o uso da linguagem voltado para a produção de entendimento recíproco), sendo os sujeitos preparados



para utilizá-la sempre que desejarem/necessitarem entrar em cooperação comunicativa, diante das situações controversas que os afetam. Nesse processo, os sujeitos são desafiados a partirem de um ponto de vista moral, capaz de torná-los sensíveis aos problemas uns dos outros, e a construir uma busca conjunta de soluções a partir de uma plataforma argumentativa que seja sustentada de modo interacional. O projeto habermasiano apela, nesse sentido, para o reconhecimento de um lugar dos sujeitos na modernidade em crise e para a emergência de uma *racionalidade comunicativa*, em que argumentos, produzidos situacionalmente por meio de lances discursivos recíprocos, possuem sua força sustentada por uma estrutura moral-prática. Tal força seria capaz de constituir, ainda que momentaneamente, um processo de entendimento mútuo, contrariando a tese da colonização total do mundo da vida pela onipresença e onipotência da *racionalidade estratégica*, cuja força calca-se num processo instrumentalizador de orientação a fins específicos, não validados pela ética discursiva.

Por isso, Habermas (1997) defende a centralidade do uso público e discursivo da argumentação racional nas sociedades modernas em crise, de modo que é a partir de uma racionalidade empregada comunicativamente que pode emergir a fonte de legitimidade das decisões públicas. Não por acaso, o projeto habermasiano possui considerável relevância nos estudos de comunicação organizacional: sua contribuição dispõe-se, sobretudo, a denunciar a precariedade objetificadora da racionalidade estratégica diante de conflitos e problemas publicamente conformados entre organizações e sujeitos.

Nesse sentido, o lugar da argumentação torna-se aspecto relevante para se problematizar o diálogo organizacional enquanto instância de experiência humanizadora, tanto para: a) explicitar que a estratégia, por mais que tente se impor a qualquer custo, sempre terá sua força dosada pela presença de um outro (este que, aceitando ou recusando o lugar estratégico insinuado, advogará potencialmente por uma qualidade moral-prática, estabelecida de modo recíproco nas suas interações com a organização); quanto para: b) reconhecer as consideráveis demandas por um processo público de justificação e debate motivados racionalmente, nas cenas interlocutivas contemporâneas, criadas pelos públicos.

Alguns clássicos estudos de relações públicas no Brasil demonstram expressiva sensibilização para o lugar argumentativo do diálogo: Cândido Teobaldo de Souza Andrade (2005) reconhece a importância de uma organização estar atenta à construção do diálogo com seus públicos e Roberto Porto Simões (1995), ao entender como *política* a principal função das relações públicas, destaca a necessidade de uma organização lidar, de modo dialógico, com o conflito, com a controvérsia pública e com os problemas emergentes, nos cenários sociais em que se encontra. Margarida Kunsch (2003) reconhece a presença central do diálogo sobretudo nas funções *mediadora* e *política* das relações públicas nos âmbitos organizacionais. É também notável que os termos *compreensão mútua* e *esforço deliberado* sejam tão presentes em inúmeras definições de relações públicas (como as definições da ABRP e do Acordo do México (Simões, 1995)), insinuando, possivelmente, uma atenção dada à necessidade de acolher, nos contextos organizacionais, os processos públicos de justificação. Além disso, estudos como os de Grunig (1992), pautados pela noção de *comunicação excelente*, estimulam nas organizações o desenvolvimento de práticas não apenas de *fala*, mas, sobretudo, de *escuta* – nas quais um sofisticado sistema de *accountability* precisa ser desenvolvido.

Entretanto, vale considerar que o lugar da argumentação frente ao diálogo é tributário, sobretudo, de dois notáveis riscos. O primeiro deles refere-se ao risco de *instrumentalização do diálogo*: como forma expressiva hegemônica dos ambientes organizacionais, a estratégia sofre de uma dependência doentia do controle e da instrumentalização. Aqui, as noções de comunicação sistematicamente distorcida (Bohman) e a compreensão da permanência de formas estratégicas de



comunicação dentro de formas presumidamente dialógicas (Deetz) são bons exemplos nesse sentido. Além disso, estudos importantes da área insinuam a forma expressiva estratégica como a supostamente mais adequada para conformação de um lugar de argumentação nos contextos organizacionais; é o caso de Simões (1995, p. 92) – “conclui-se que cabe à organização gerar mecanismos que a defendam da possibilidade de perder o controle dos resultados” – e o de Andrade (2005, p. 18) – “acreditamos que as relações públicas (...) tenham condições de estabelecer e manter o diálogo planejado e permanente”. Por esse viés, a comunicação perde em potencialidade dialógica, investindo-se de um caráter muito mais reprodutivo do que produtivo.

O segundo risco refere-se ao aspecto que insinua *tomar a justificção racional como processo de produção de harmonia*. Essa concepção pode acabar oferecendo um tom cerceador à presença do conflito, da diferença e da resistência, podendo inibir: a) a emergência de situações moralmente opressoras; b) a necessidade de construção de um lugar dialógico para inúmeros sujeitos desconsiderados moralmente como interlocutores; e c) a presença e a influência da emoção e da dimensão estética na construção argumentativa. Muitas vezes, para (re)constituírem a experiência humanizadora do diálogo, os sujeitos assumem diversas posições críticas no espaço moral organizacional, lançando mão de gestos performativos de resistência, voltados a instituir uma cena produtiva de interlocução.

## O lugar da resistência

Refletir sobre a resistência nos contextos organizacionais envolve, segundo Dennis Mumby (2005), considerar os modos como a relação dialética entre controle e resistência se constituem de forma dinâmica e, sobretudo, discursiva. Para ele, a resistência revela esforços de engajamento em alguma prática (individual ou coletiva) no contexto em que padrões e estruturas sociais e simbólicas estão já estabelecidos de modo que possam ser, em alguma medida, problematizados e questionados. Uma análise dialética tende a explorar como os atores sociais tentam estabelecer e fixar sentidos a fim de resistir a relações de poder e controle.

As formas de resistência no contexto organizacional de trabalho são múltiplas e não podem ser associadas a um conjunto de comportamentos facilmente identificável. Mesmo porque, como destacamos anteriormente, as assimetrias e formas de poder que impedem o diálogo paritário tendem a operar de tal modo que as estruturas ideológicas de controle fazem com que trabalhadores reproduzam o sistema que gostariam de subverter, enquanto acreditam que estão promovendo transformações efetivas.

A ambiguidade interpretativa inerente à relação entre controle e resistência revela que certos comportamentos podem ter múltiplos significados, e os sentidos e consequências de formas específicas de resistência podem não ser totalmente transparentes tanto para os trabalhadores engajados nessas práticas, quanto para os gerentes que tentam atenuar seus efeitos. (...) O mesmo ato pode indicar resistência em um contexto e reproduzir relações de poder em outro (Mumby, 2005, p. 31 e 37).

As contribuições pós-estruturalistas (sobretudo as reflexões de Foucault acerca do poder como ação e prática discursiva) para a análise das formas de resistência configuram uma abordagem crítica que privilegia a possibilidade de interpretações alternativas dos discursos que constituem as relações organizacionais, sem contudo confrontar diretamente o regime discursivo dominante. Nesse sentido, a perspectiva crítica dos estudos organizacionais destaca a relevância de nos dedicarmos à exploração da indeterminação dos significados, construídos de maneira pública e partilhada nos contextos dialógicos de trabalho, a fim de perceber como “sentidos contraditórios são articulados para criar estruturas frágeis e frouxas de significação que podem incorporar uma variedade de posições de sujeito” (Mumby, 2011, p. 1158).



De certa forma, essa abordagem da resistência como uma práxis que se configura nas tensões entre discursos e que aproveita os espaços públicos de construção de sentido para articular interpretações mais porosas às enunciações da diferenças, se aproxima da proposta de Jacques Rancière (1995) quando menciona que o diálogo também abrange conflitos sobre a existência de um espaço dissensual, uma cena na qual se desdobram polêmicas sobre a designação de objetos concernentes à maioria e de sujeitos capazes de uma palavra comum. É possível afirmar que a cena dissensual de Rancière é devedora das reflexões que Foucault faz acerca das noções de discurso, poder e heterotopia. Segundo Foucault (2000), discursos possuem um tipo de performatividade criadora de espaços nos quais os sujeitos podem encenar e reencenar um discurso de maneira criativa e frequentemente em oposição a certas formas de opressão e poder. De certa maneira, os espaços criados pelas performances dos discursos constituem-se em heterotopias, ou seja, espaços de ação que encorajam a exploração e a criação de modos alternativos de “ser” e “fazer”. Nesses espaços a normatividade é temporariamente suspensa, desafiada ou colocada em questão, abrindo brechas para ações de resistência e de desvelamento de mundos e sujeitos.

Assim como Foucault, Rancière (1995, p. 81) se preocupa com a invenção/criação (poética) da situação de diálogo. Sua proposta consiste em mostrar que a configuração da própria situação de interlocução depende da existência de uma “cena na qual se colocam em jogo a igualdade ou a desigualdade dos parceiros de conflito enquanto seres falantes”, além da existência daqueles que aparecem ou que podem aparecer nesta cena. Rancière defende que o dissenso envolve um tipo especial de situação de fala na qual o que está em causa não é a possibilidade de argumentação voltada ao entendimento mútuo (ação comunicativa), mas o próprio *status* dos interlocutores. Os sujeitos que contam para a realização das ações políticas em Rancière são marcados por opressões, assimetrias e constrangimentos de toda ordem.

A ação política para Rancière é dialógico-dissensual e diz respeito à proposição de contextos, de situações comunicativas nas quais as posições de sujeito são testadas, negociadas e revistas em uma cena que é fruto da combinação entre argumentos e encenação dramática, da conexão e desconexão entre os múltiplos nomes que definem os sujeitos. Tal combinação deriva do fato de que, segundo Rancière (1995), a argumentação política é, ao mesmo tempo, a construção racional de pontos de vista e a demonstração de um mundo possível no qual tais pontos de vista podem contar como argumentos. Por isso, a argumentação política é, ao mesmo tempo, a demonstração de um mundo possível no qual o argumento pode contar como argumento. Tal demonstração é estética, performática e dramática: ela é uma atividade de invenção que permite uma redescritção e reconfiguração do mundo comum da experiência (Marques, 2013).

Não há vida política, mas cena política. A ação política consiste em mostrar como político o que é visto como social, econômico ou doméstico. Ela consiste em borrar as fronteiras. Isso é o que acontece quando agentes “domésticos” – trabalhadores ou mulheres, por exemplo – reconfiguram sua luta/disputa como luta concernente ao comum, ou seja, concernente à qual lugar pertencem ou não e quem é capaz ou incapaz de proferir enunciados e fazer demonstrações sobre o comum (Rancière, 2011a, p. 4).

Assim, a interlocução política para Rancière se desenvolve precisamente em situações e espaços nos quais tomar a palavra implica posicionar-se e isso leva a uma indagação acerca da caracterização do espaço discursivo que se constitui em torno de um sujeito que se autodenomina cidadão, homem, trabalhador, etc. Por isso, tanto os argumentos dispostos no debate quanto a criação de uma cena na qual os sujeitos se fazem interlocutores devem ser criticamente avaliados (Marques, 2011).

Rancière considera que seria ingênuo conceber a política como processo de debate entre sujeitos que discordam e negociam acerca de questões específicas, pois sempre um dos parceiros de interlocução está submetido à desigualdade de tal forma que se coloca em dúvida a sua existência como sujeito e sua capacidade de participar do debate, de modo que seus argumentos tendem a não ser vistos como racionais pelos outros parceiros.



As "cenas" criadas pelos sujeitos políticos são heterotopias, isto é, lugares de resistência e de auto-realização, sobretudo quando desejam colocar à prova o estatuto igualitário que lhes é garantido pelas leis e normas asseguradas institucionalmente.

Para entrar em uma troca política, torna-se necessário inventar a cena na qual as palavras ditas se tornam audíveis, na qual os objetos podem se fazer visíveis e os indivíduos podem ser reconhecidos. É nesse sentido que podemos falar de uma "poética da política" (Rancière, 2000, p. 116).

A poética da política, além de se configurar como um desafio à oposição entre interlocutores legítimos e ilegítimos, remete à invenção da cena de interlocução na qual se inscreve a palavra do sujeito falante, e na qual esse próprio sujeito se constitui "capaz de se pronunciar em primeira pessoa e de identificar sua afirmação com a reconfiguração de um universo de possibilidades" (Rancière, 2011b, p. 250). Sob esse viés, a constituição do ator social como interlocutor – seja em ambientes institucionais formais ou espaços informais de diálogos cotidianos – 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 por meio da explicitação do mundo no qual eles fazem sentido e, com isso, despertam empatia por meio das diferenças; 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.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo buscamos evidenciar que a noção de diálogo insinua possibilidades de humanização nos ambientes organizacionais contemporâneos se considerarmos a dinâmica dialógica como fruto do entrecruzamento de três lugares principais: estratégico, argumentativo e de resistência. Acreditamos que o diálogo, enquanto instância de uma experiência humanizadora, deve ser capaz de revelar como sujeitos se constituem em interlocutores autônomos, valorizados por seus parceiros em cenas dissensuais nas quais estratégias, argumentos e formas de resistência se entrelaçam e evidenciam marcas de ruptura e potência na configuração de modos de tomar a palavra e não meramente de fazer escutar uma voz, ou um conjunto de vozes.

Ao lado de uma preocupação com a estrutura e forma das práticas dialógicas, a perspectiva crítica dos estudos organizacionais elabora vários questionamentos acerca dos modos de constituição e emergência do sujeito político autônomo. Nesse sentido, a perspectiva habermasiana nos ajuda a pensar como o diálogo público é útil aos indivíduos no processo de ir além das próprias concepções, crenças e pontos de vista para alcançar um ponto de vista moral que lhes permita criar empatia com os problemas alheios e, assim, constituir as bases para a busca argumentativa conjunta de soluções (ética do discurso).

Mas o diálogo, conforme destacamos, possui uma dimensão que não se reduz à verificação do cumprimento de regras e procedimentos, que vai além do normativo para alcançar um dos cerne desse processo: a constituição do sujeito político autônomo, digno de reconhecimento e que se autorreconhece como par, como parceiro, como interlocutor. Se de um lado a teoria da ação comunicativa nos oferece recursos conceituais necessários para pensar os processos de resolução argumentativa dos desacordos políticos entre os interlocutores (que, em princípio, se reconhecem mutuamente como parceiros legítimos e iguais na interação), de outro é ainda pouco claro o quanto ela nos ajudaria a questionar o modo através do qual esses interlocutores se constituem como tais. Dito de outro modo, parece ser insuficiente avaliar a conformidade e adequação das discussões e conversações aos princípios que guiam o agir comunicacional. Consideramos também necessário examinar como as interações discursivas dão a ver a criação de um espaço polêmico no qual aqueles

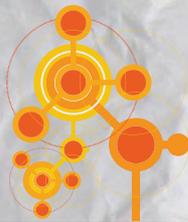


que se veem em desvantagem ou em condições de desvalorização social e pressão institucional se empenham em enunciar estrategicamente seu ponto de vista, em tomar a palavra e alcançar visibilidade para suas demandas.

Como sabemos, Habermas afirma que o indivíduo se constitui na ação discursiva e, nessa mesma prática produz, molda e modifica o contexto social. O que talvez não esteja claro na abordagem habermasiana é o processo por meio do qual um sujeito ordinário se torna "interlocutor", se sente capaz de tomar a palavra e de integrar uma deliberação pública (a dimensão da voz reivindicada por Deetz). Se para ele a constituição de uma sociedade democrática e plural (que saiba solucionar coletivamente e racionalmente seus problemas de ordem moral através do diálogo) 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. Se os indivíduos adquirem essas competências na própria sociedade, em suas interações mediadas e nos processos de socialização e constituição identitária, seria preciso mapear os espaços cotidianos e organizacionais de diálogo mais propensos ao seu desenvolvimento e aprimoramento, conduzindo a processos mais consistentes de humanização.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das relações públicas*. 2ª ed. São Paulo: Edições Loyola, 2005.
- BASTOS, Ana Rafaela; MARCHIORI, Marlene. Diálogo e cultura organizacional: uma análise sobre como os processos dialógicos contribuem para a construção da "personalidade" da organização contemporânea. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUL, XII, Londrina (PR), 26 a 28 de maio de 2011. São Paulo: Intercom, 2011. Disponível em: <cescom/images/docs/revisados/[IC]Dialogo\_e\_Cultura\_Organizacional\_Uma\_analise\_sobre\_como\_os\_processos\_dialogicos.pdf>, acesso em 13/12/2013.
- BOHMAN, James. Distorted communication: formal pragmatics as a critical theory. In: HAHN, Lewis Edwin (Ed.). *Perspectives on Habermas*. Chicago, IL: Open Court Press, 2000. p. 3-20.
- CHILDS, Harwood L. O problema fundamental das relações públicas. In: \_\_\_\_\_. *Relações públicas, propaganda e opinião pública*. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1967. p. 16-26.
- DEETZ, Stanley. Comunicação organizacional: fundamentos e desafios. In: MARCHIORI, Marlene (Org.). *Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 83-101.
- \_\_\_\_\_. *Democracy in an age of corporate colonization: developments in communication and the politics of everyday life*. Albany, NY: State University of New York Press, 1992.
- DEETZ, Stanley; SIMPSON, Jennifer. Critical organizational dialogue: Open formation and the demand of 'otherness'. In: ANDERSON, Rob; BAXTER, Leslie A.; CISSNA, Kenneth N. (Eds.). *Dialogue: theorizing difference in communication studies*. Thousand Oaks, CA: Sage, 2004. p. 141-158.
- DEETZ, Stanley; McCLELLAN, John. Communication and critical management studies. In: WILLMOT, Hugh; BRIDGMAN, Todd; ALVESSON, Mats (Ed.). *Handbook of critical management studies*. Oxford: Oxford University Press, 2009. p. 433-453.



- DEWEY, John. Tendo uma experiência. In: DEWEY, John. *Os pensadores*. São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- FOUCAULT, Michel. Different spaces. In: FAUBION, James D. (Ed.). *Aesthetics, method and epistemology: essential works of Foucault 1954-1984*. Vol. 2. New York: Penguin, 2000. p. 175-85.
- GRUNIG, James E. (org). *Excellence in public relations and communication management*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1992.
- GUSHIKEN, Yuji. Estudos em relações públicas e o pensamento latino-americano em comunicação. In: MOURA, Cláudia Peixoto de (Org.). *História das relações públicas: fragmentos da história de uma área*. Porto Alegre: Edipucrs, 2008, p. 71-88.
- HABERMAS, Jürgen. O papel da sociedade civil e da esfera pública política. In: HABERMAS, Jürgen. *Direito e democracia: entre faticidade e validade*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1997.
- \_\_\_\_\_. *Consciência moral e agir comunicativo*. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.
- KUNSCH, Margarida M. Krohling. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. – rev. e ampl. São Paulo, Summus, 2003.
- MARQUES, Angela C. Salgueiro. Três bases estéticas e comunicacionais da política: cenas de dissenso, criação do comum e modos de resistência. *Revista Contracampo*, v. 26, n. 1, p. 126-145, 2013.
- \_\_\_\_\_. Comunicação, estética e política: a partilha do sensível promovida pelo dissenso, pela resistência e pela comunidade. *Galáxia* (online), v. 11, n. 22, p. 25-39, 2011.
- MUMBY, Dennis. What's cooking in organizational discourse studies? A response to Alvesson and Karreman. *Human Relations*, v. 64, n. 9, p.1147-1161, 2011.
- \_\_\_\_\_. Reflexões críticas sobre comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org). *A comunicação como fator de humanização das organizações*. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2010. p. 19-39.
- \_\_\_\_\_. Theorizing resistance in organization studies: a dialectical approach. *Management Communication Quarterly*, v. 19, n. 1, p. 19-44, 2005.
- RANCIÈRE, Jacques. The thinking of dissensus: politics and aesthetics. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard. *Reading Rancière*. London: Continuum International Publishing Group, 2011a, p. 1-17.
- \_\_\_\_\_. Against an ebbing tide: an interview with Jacques Rancière. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard. *Reading Rancière*. London: Continuum International Publishing Group, 2011b. p. 238-251.
- \_\_\_\_\_. *Le partage du sensible: esthétique et politique*. Paris: La Fabrique Éditions, 2000.
- \_\_\_\_\_. *La méésentente: politique et philosophie*. Paris: Galilée, 1995.
- SIMÕES, Roberto Porto. *Relações públicas: função política*. São Paulo: Summus Editorial, 1995.

Artigo recebido em 16.12.2013 e aprovado em 21.12.2013.