

# Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si<sup>1</sup>

Communications that organizes, non-organizable communications:  
remote work, communication, and construction of selves

Comunicaciones organizadoras, comunicaciones no organizables:  
trabajo remoto, comunicación y autoconstrucción



## Jean-Luc Moriceau

- Professor do Institut Mines Telecom Business School (IMT-BS), da Université Paris-Saclay, em Évry, na França.
- Membro do Laboratoire en Innovation, Technologies, Économie et Management (LITEM).
- E-mail: Jean-luc.moriceau@imt-bs.eu



## Marie Bia Figueiredo

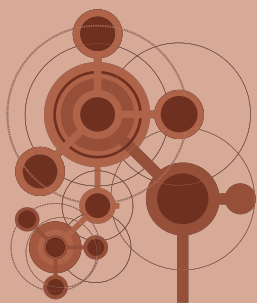
- Professora associada do IMT-BS.
- Membro do Litem.
- E-mail: Marie.bia-figueiredo@imt-bs.eu



## Madeleine Besson

- Professora emérita do IMT-BS.
- Membro do Litem.
- E-mail: Madeleine.besson@imt-bs.eu

<sup>1</sup> Texto traduzido do francês por Ângela Cristina Salgueiro Marques, com a autorização dos autores. Título original: "Communications organisantes, communications non organisables: travail à distance, communication et construction de soi".



## Resumo

A crise da covid-19 comprometeu e revelou a importância das diferentes formas de comunicação nas organizações e seus impactos na subjetividade de seus membros. Especialmente as interações informais, de solicitude, comunitárias e gestuais são muito distintas do que aquelas entre indivíduos que supostamente são, ou pensam que são, autônomos, facilitando-as, reparando seus efeitos, fugindo delas ou opondo-se a elas. O artigo mostra que ao lado, além e fora da comunicação organizante há também o lugar, a necessidade e a reação de uma comunicação não organizável.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • COVID 19 • TRABALHO REMOTO • PERFORMATIVIDADE • CUIDADO.

## Abstract

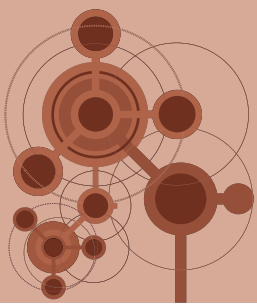
The COVID-19 crisis compromised and revealed the importance of different forms of communication in the organizations and their impacts on the subjectiveness of their members. Particularly informal, caring, communal, and gestural interactions are very different from those between individuals who are supposed to be, or who suppose themselves to be, autonomous, facilitating them, repairing their effects, or escaping from them or even opposing them. The article thus shows that beside, beyond, and outside of organizing communication, there is also the place, need, and reaction of non-organizable communication.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • COVID 19 • REMOTE WORK • PERFORMATIVITY • CARE.

## Resumen

La crisis provocada por el Covid-19 afectó y reveló la importancia de las diferentes formas de comunicación en las organizaciones y sus impactos en la subjetividad de sus integrantes. En particular las interacciones informales, de solicitud, comunitarias y gestuales son muy diferentes de las que se dan entre individuos supuestamente autónomos, o que se suponen autónomos, al facilitarlas, restaurar sus efectos, huir de ellas u oponerse a ellas. Este artículo muestra que al lado, más allá y fuera de la comunicación organizadora está también el lugar, la necesidad y la reacción de una comunicación no organizable.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZATIVA • COVID-19 • TRABAJO REMOTO • PERFORMATIVIDAD • CUIDADO.



## INTRODUÇÃO

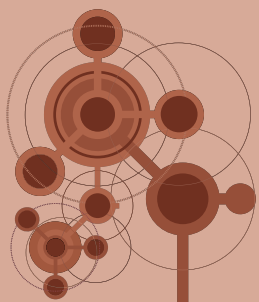
A crise sanitária desencadeada pela covid-19 conferiu à comunicação um papel ainda mais central nas organizações, mas também colocou-a à prova. Em um ambiente de trabalho remoto, parte da comunicação, principalmente aquela que acontecia na copresença dos corpos, teve de ser reinventada. Foi preciso reorganizar as tarefas e a equipe em um novo espaço, recompor os encontros de trajetórias e o entrelaçamento de histórias para refazer a empresa e suas rotinas. Neste desafio, alguns aspectos e tendências da comunicação interna das organizações tornaram-se, sem dúvida, mais visíveis. A crise destacou ainda mais sua complexidade e a coexistência de suas diferentes formas. Como mostraremos a partir do caso estudado, primeiramente foi necessário restaurar a parte funcional, organizante e instrumental da comunicação organizacional. Também foi preciso reparar os vínculos que a dispersão dificultava: os meios informáticos, os canais informais, as pequenas conversas, a ajuda mútua para enfrentar um pequeno problema. Mas surgiram outras necessidades de comunicação, primeiro evidenciando um vazio, por sua falta, depois por tentativas de restaurá-las. Surgiram assim, de forma mais visível, diferentes formas de comunicação que competiam entre si ou se complementavam.

O desafio está no fato de que a comunicação não é apenas funcional, é também relação, compartilhamento, contestação, poder, reconhecimento. Ela define um modelo de “ser em comum”, de se relacionar intersubjetivamente e de hierarquizar. A comunicação é constitutiva da organização (Cooren; Kuhn; Cornelissen, 2011) e também é decisiva na formação dos sujeitos dentro da organização (Heller, 2009). A comunicação organizacional é, assim, um ângulo fundamental para a compreensão das relações construídas pelas e nas organizações e seus efeitos sobre os sujeitos (Oliveira; Marques, 2017). De fato, essas diferentes formas de comunicação levam a modelos organizacionais e de constituição de sujeitos muito diferentes, com questões políticas e éticas determinantes.

Propomos, assim, que uma grande evolução caminha para uma forma de comunicação entre sujeitos autônomos e responsáveis (*accountable*) por seus sucessos e fracassos, cujo modelo buscaremos no sujeito neoliberal, empreendedor de si descrito por Foucault (2004). Mas também descobriremos elementos para outros desenvolvimentos. Primeiramente em direção a uma comunicação cujo objetivo será cultivar o cuidado entre os sujeitos, descobrindo suas vulnerabilidades e alterando suas condições – essa perspectiva nos aproximará da ética do cuidado (Gilligan, 1982). Em segundo lugar, para uma comunicação comunal e festiva entre sujeitos ávidos de relações não funcionais, que descreveremos seguindo Georges Bataille (1949). E, por fim, para uma comunicação de gestos de contestação e recusa, que caracterizaremos juntamente com Yves Citton (2012) e Georges Didi-Huberman (2019).

A resposta da comunicação organizacional à crise da epidemia da covid-19 não pode, portanto, ser encapsulada em uma única tendência, em uma única narrativa, em uma única lógica. Para formular uma resposta à crise, é necessário relatar várias histórias sobrepostas, invocar vários dramas concomitantes, mostrar várias provações que se complementam e competem entre si. O que se revela então não é uma reação ou uma adaptação, mas vários caminhos, várias modalidades e direções, com suas apostas, seus riscos e seus significados. Veremos que essas diferentes formas de comunicação mantêm relações muito distintas com a organização e com a performance dos indivíduos autônomos: elas podem facilitar ou dificultar as ações das organizações e as performances dos indivíduos; podem também reparar seus efeitos ou mesmo auxiliar os indivíduos a fugirem delas ou a se oporem às pressões organizacionais. Acreditamos que ao lado da comunicação organizadora – às suas margens e fugindo dela –, há também o lugar, a necessidade e a reação de uma comunicação não organizável.

Depois de lembrarmos brevemente os efeitos performativos da comunicação organizacional, particularmente na construção de subjetividades, apresentaremos nosso percurso metodológico, baseado no caso de uma empresa de serviços na França. Mostraremos, então, o lugar das diferentes formas de comunicação e seus efeitos organizantes: como, a cada vez, a comunicação



favorece um modelo de organização e de construção subjetiva, evidenciando que ela inclui uma parcela crescente de comunicação não organizável.

## COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E CONSTRUÇÃO DE SI

A crise desestabilizou nossa experiência de trabalho. O trabalho foi realocado, os corpos foram separados, muitas certezas sobre o amanhã foram dissipadas, nos sentimos ainda mais vulneráveis. Em 2021, o número de teletrabalhadores aumentou, representando entre um a dois terços dos trabalhadores nas cinco maiores economias europeias (Baumlin; Bendavid, Lanöe-Danel, 2022). Além dos riscos incorridos e redistribuições espaciais, a experiência do trabalho também foi reformulada pela circulação de afetos e discursos (Veazey *et al.*, 2021). Afetos, discursos e práticas em tempos de crise aprofundaram notavelmente as diferenças de gênero e outras tensões interseccionais (Einola *et al.*, 2020).

Nesse contexto de dispersão dos locais de trabalho, de mediatização das relações e de circulação de afetos e discursos, a comunicação foi posta à prova, teve de se adaptar, até mesmo se reinventar. A comunicação organizacional orientada para o exterior tem frequentemente enfatizado a responsabilidade social das organizações (Mata; Buil; Gómez-Campillo, 2021), mas a comunicação interna parece ter sofrido transformações mais fundamentais e complexas, provavelmente de forma não uniforme, que ainda precisam ser melhor compreendidas.

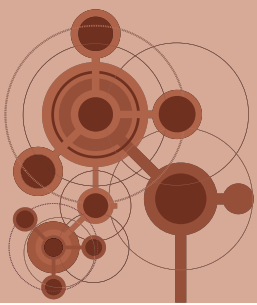
No entanto, como tem mostrado a abordagem da comunicação constituinte das organizações (Baillargeon; Bencherki; Boivin, 2021; Cooren; Kuhn; Cornelissen, 2011), mudar os modos, formas e lugares das interações transforma a constante construção das organizações. O fato de que grande parte das interações sejam feitas remotamente, mediadas por ferramentas tecnológicas, e de acordo com novos padrões que vão sendo inventados ao longo do caminho, transforma a maneira de organizar (*organizing*), o cerne e a dinâmica da organização.

De nossa parte, gostaríamos de salientar outra transformação concomitante que decorre das reviravoltas e turbulências nos modos de comunicação interna: aquela ligada às subjetividades e aos modos de governamentalidade dos indivíduos na empresa. Como mostra Heller (2009), a comunicação também é constitutiva da construção de si dos funcionários, do sujeito disciplinado dentro da organização. Parte da governança e da gestão da empresa tem como objeto próprio essa construção de subjetividades. A comunicação interna circula e valoriza padrões e modelos. Aqueles que se identificam com eles e se conformam a seus parâmetros ganham o reconhecimento da organização e também conquistam autoestima. Assim, uma das principais normas que a comunicação reitera é a da relação consigo mesmo como recurso e capital, na figura que Foucault (2004) descreve como o empreendedor de si.

A comunicação organizacional é, portanto, performativa, no sentido de Judith Butler (2011; 1997), pois participa da produção da organização e das subjetividades. A construção de si nas organizações é feita em relação à comunicação organizacional, que define modos de ser preferíveis a outros. Nossa questão fundamental é, então, saber como a crise da pandemia da covid-19 impactou o lugar e a valorização da figura do indivíduo autônomo, empreendedor de si mesmo, bem como das figuras concorrentes, e pensar nas implicações sobre os processos organizantes.

## MÉTODO

Esses impactos ocorrem no centro das organizações e são extremamente complexos, sensíveis, diversos e mutáveis. Então, parece preferível estudar um caso profundo a tentar elaborar um panorama mais amplo, mas necessariamente menos



ancorado e mais superficial. O estudo de caso permite não dissociar o fenômeno estudado de seu contexto e tenta respeitar sua complexidade (Yin, 2009). O contexto será, portanto, o de um país europeu, mas dinâmicas semelhantes são provavelmente observáveis, *mutatis mutandis*, em outras regiões do mundo.

A Servicia é uma grande empresa de serviços, com cerca de 10mil funcionários na França. Quando, devido à crise da covid-19, foi declarado um primeiro confinamento na França, em março de 2020, a empresa precisou, em poucos dias, equipar todos os seus colaboradores para o teletrabalho. Em seguida, os períodos de trabalho nas instalações da empresa alternaram-se de acordo com a evolução da situação e das preferências dos colaboradores. A maioria dos funcionários hoje ainda mantém reservados entre um e dois dias e meio de teletrabalho por semana.

Realizamos entrevistas qualitativas com cerca de 20 gestores em cargos de diferentes níveis de responsabilidade, cada uma com duração aproximada de uma hora. Tratava-se de nos colocarmos à escuta de suas experiências vivida e afetiva de trabalho durante a crise, deixando-lhes uma grande liberdade de expressão e escolha de temas. Após cerca de 20 minutos, de acordo com uma estratégia de foto-elicitación (*photo elicitation*) (Harper, 2002; Warren, 2018), começamos a discutir duas ou três fotos que havíamos pedido que as pessoas entrevistadas nos enviassem, e que representassem seu espaço de trabalho.

Isso ajudou a desviar a entrevista para o trabalho de elaboração de uma narrativa mais íntima, afetiva e mais próxima da experiência vivida. Essas entrevistas foram transcritas na íntegra, com os pesquisadores tentando, então, trazer à tona elementos de compreensão ao comparar e confrontar suas análises regularmente (Dumez, 2013). Os resultados preliminares foram apresentados e discutidos com os funcionários participantes do estudo, juntamente com outros trabalhadores voluntários da empresa. Estes foram considerados para fazer ressoar outras vozes com sua experiência e para trazer material para a reflexão. Várias pessoas quiseram continuar a investigação conosco para aprofundar nossas primeiras interpretações.

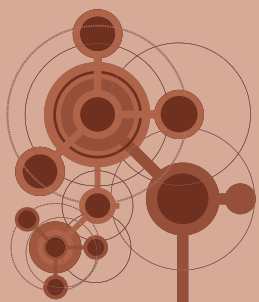
## A COMUNICAÇÃO INFORMAL E O SUJEITO AUTÔNOMO

O que o uso massivo ou integral do teletrabalho revelou foi, antes de mais nada, o valor da comunicação informal, conforme acentuado por um de nossos entrevistados:

todas essas pequenas discussões que acontecem paralelamente têm um valor enorme e não ocorrem mais à distância... É muito mais fácil sentar ao lado de um gerente e dizer: "Ok, o que há de errado com isso? Mostre-me, o que está acontecendo?"

O que muitas vezes era desprezado, ou secundarizado, entendido como um desperdício de tempo e energia, de repente parece ter uma eficiência formidável, essencial para o funcionamento da comunicação interna (Diop Sall; Dudézert; Laval, 2021). Como outro entrevistado destacou: "Ver alguém trabalhando, trabalhar com ele, sentar-se ao lado dele, também é compartilhar muitas coisas sobre como ele se sente em relação ao seu trabalho e como está se saindo ao desempenhar suas tarefas". Tudo se passa como se a máquina travasse quando são interrompidas essas trocas e compartilhamentos informais que acontecem no cotidiano simplesmente pelo fato de as pessoas estarem lado a lado. Sua ausência revela seu valor e, sobretudo, sua instrumentalidade.

Diante de uma mudança tão repentina no funcionamento da organização, sobretudo por efeito do distanciamento dos outros, todos primeiro tiveram que aprender a tentar gerenciar suas tarefas por conta própria, com apoio de tutoriais e uma grande ênfase na auto-ajuda (*self-help*). Todos sentiram a necessidade urgente de recriar a comunicação informal, como se ela fosse "lubrificar" a máquina. Surgiram novas práticas organizacionais (como estabelecer um *coffee break* comum



remotamente para discutir problemas, por exemplo) e multiplicaram-se soluções práticas de software permitindo a troca de boas práticas ou outros canais de comunicação. Uma resposta sociotécnica, portanto, que pode ser vista como resiliência coletiva assistida pelas TIC (Comtet, 2021). É possível dizer também que tal resposta levou a uma institucionalização e virtualização das interações informais (Cihuelo; Piotrowski, 2021), a um desejo de reconstituir a comunicação informal através da mídia e de novas rotinas de interação.

Rapidamente sentimos que isso não substitui a copresença, que a mídia tem menos riqueza que o contato presencial; podemos ver claramente que a linguagem é, de fato, limitada: "Existem certas reuniões em que, de modo um tanto sutil, começamos a perceber falhas ou até vemos como tal limitação pode gerar mal-entendidos, porque a gente não tem esses aspectos da comunicação interpessoal". Mas essa comunicação permite, no entanto, passar sinais e signos, fluxos de informação e de conhecimento, que permitem que a máquina organizacional gire, mas cada deve se desdobrar para segui-la, continuando a desempenhar sua performance.

Mas que tipo de construção de si é favorecida por tal comunicação informal, em parte recomposta por ferramentas tecnológicas e novas rotinas? Destacam-se aquelas e aqueles que se dão bem por conta própria e buscam reconhecimento por mostrar resiliência, performatividade e bom desempenho: "Perdemos também alguns colegas no caminho. E outros se destacaram e revelaram seus talentos... e eu sou um deles". Tal construção de si pela chave meritocrática envolve indivíduos tão autônomos quanto possível, que integram e perseguem os objetivos da organização e trocam entre si sinais e práticas para serem eficientes. A necessidade de comunicar é uma necessidade de ter as informações indispensáveis para a atuação eficaz, as dicas e truques para ser mais eficiente, os macetes que lubrificam a relação entre os agentes autônomos. Essa primeira forma de comunicação é particularmente relevante para o modelo neoliberal do empreendedor de si autônomo e invulnerável. Se ele precisa de outros parâmetros, é na forma do *coaching* ou da autoconfiança que valoriza a individualização extrema. A dispersão até ajudou muitas empresas a irem mais longe e mais rápido em mudanças organizacionais profundas, devido à menor resistência encontrada no local de trabalho. A comunicação nesse caso é instrumental, pois permite ao sujeito valorizar melhor seu próprio capital.

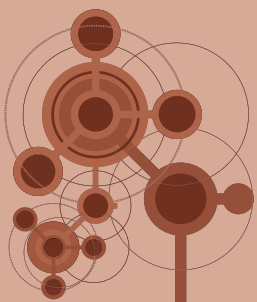
No entanto, alguns percebem os limites desse modelo, mesmo que seja difícil ter consciência de seus contornos:

A sensação de não mais pertencer a um corpo de interesse comum, de não mais pertencer, a esse ponto, a uma mesma empresa, de deixar as individualidades divergirem sem tê-las captado, esse é o perigo. [...] Então aí você tem que prestar um pouco de atenção a esse limite, eu realmente não sei onde ele está localizado, que seria um limite de desagregação... Então, sim, onde está o ponto de ruptura? Podemos continuar assim? Por que não? Durante muito tempo ou não? Eu não sei bem.

Ao mesmo tempo, a necessidade de outras formas de comunicação que escapassem à máquina organizacional também apareceu com maior nitidez. E algumas dessas comunicações não podem ser organizadas ou gerenciadas pelo departamento de comunicação de uma empresa.

## O CUIDADO E O SUJEITO VULNERÁVEL

Uma dimensão da comunicação sem dúvida ainda mais desvalorizada e invisível nas empresas é a do cuidado com o outro, da preocupação com sua condição, do sentimento de responsabilidade pelo que lhe acontece. A pandemia da covid-19 mostrou a vulnerabilidade de muitos de nós, a possibilidade de passar, em poucos dias, da força à fraqueza, de depender das circunstâncias e da solicitude dos outros. Conforme destacou um dos entrevistados:



É hora de podermos conversar novamente entre humanos, tranquilamente, sem microfone, sem câmera, para prestar atenção nas pessoas, para que elas se sintam consideradas de modo diferente do programa de computador que fabricaram. É certo que essa consideração nos faz uma falta enorme. É uma catástrofe. Humanamente, é difícil. Então, de repente, tomamos o caminho mais arriscado, ou seja, hoje, a mensagem é “Cuidado, certifique-se de que ninguém está sofrendo e precisando de apoio”, então cuidamos dos casos extremos, mas, no fundo, todos precisamos dessa atenção e desses contatos que perdemos. E, assim, retomar os vínculos presenciais é algo urgente.

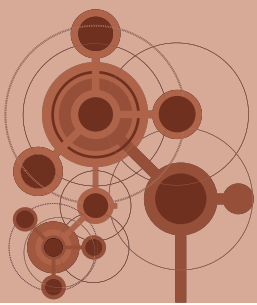
A preocupação com o outro abre um caminho diferente, em contraponto, ao ideal de autonomia descrito acima. Tal preocupação funda-se na constatação de que as vidas são entrelaçadas, de que todos passamos por fases ou situações de dependência, e cuidar do outro faz parte do desenvolvimento moral (Gilligan, 1982). Parte-se do reconhecimento da vulnerabilidade dos colegas, da organização e também de si mesmo. Ela está escondida na “miríade de gestos relativos ao cuidado, compreensão e preocupação com os outros” (Dorlin, 2011, p.117). E, ao contrário da exibição de bom desempenho, é ainda mais ponderada e empoderadora pois permanece imperceptível, não reforça a diferença de posições e não cria uma dívida para a pessoa que recebe essa preocupação. “Apenas oferecer a eles dois, três conselhos e ajudá-los por uma ou duas horas, e depois disso, volto ao meu trabalho normal.”

Comunicar significa, então, abrir-se ao rosto<sup>2</sup> do outro, atentar para sua singularidade e suas necessidades, mostrar suas próprias vulnerabilidades e, assim, construir a relação sob a forma da entreajuda e da escuta. É, além de constituir a organização a partir de gestos de atenção e de contribuições mútuas, uma solidariedade que oferecemos e que recebemos, uma vontade de avançar juntos sem deixar ninguém para trás no caminho. Essa comunicação corresponde a uma visão da centralidade da ajuda recíproca entre pessoas vulneráveis, reforçando a percepção de que a comunicação responsável cimenta a organização, confere sentido a ela e a torna habitável em um mundo vulnerável (Tronto, 2009). A construção de si é feita através do reconhecimento da própria vulnerabilidade, no apelo aos outros e à organização para definir táticas de proteção, no cuidado oferecido aos outros como constituinte do sentido da atividade que cada um desenvolve.

No caso da Servicia, a gestão entendeu claramente que a situação levava a vulnerabilidades e a situações particularmente difíceis. Estabelece-se como uma boa prática pedir notícias sobre o estado moral e sobre a saúde em torno da comunicação mais diretamente relacionada à atividade desempenhada pelos colaboradores. Os gestores locais encarregaram-se de garantir o equilíbrio de todos e de detectar aqueles que estavam “à deriva”. Foram formadas duplas responsáveis por se ajudar e dar atenção especial ao outro colega. Todos afirmaram passar a prestar mais atenção aos outros. Mas essa estratégia continua, em grande medida, alimentando um gesto instrumental. Se fazemos questão de detectar o que começa a apresentar problemas, é também para garantir que a organização continue a funcionar, que as “derivas” não evoluam para problemas que afetem a produtividade e os lucros.

Há, de fato, um abismo entre os poucos minutos funcionais no início da reunião para perguntar “como você está”, o intervalo do café e o momento em que um colega profundamente afetado pela situação do outro tentará prestar atenção a seu estado, oferecendo ajuda. Se a organização pode promover essas atitudes, elas só podem vir de um ser abalado pelo rosto do outro. Um cuidado fingido ou instrumentalizado não apenas se autodestrói, mas redobra feridas e ressentimentos. Por exemplo, diante da pergunta que se tornou automática: “Numa escala de 1 a 10, como você se sente hoje?”, com pequenos *smileys* para avaliar sua concordância, será que alguns preferirão não se prestar a este jogo de solicitude gerenciada?

2 O rosto, em Lévinas (2007), não se confunde com a face humana e é descrito como expressão da vulnerabilidade do existente (como demanda ética endereçada ao outro), descrevendo sua manifestação como experiência reveladora da presença viva e da pura comunicação de um ente que se torna acessível, mas não se entrega à tentativa de apreendê-lo pela representação ou pelo conceito. Assim, o rosto não se configura só como o que nos é ofertado à visão (o visível), mas é, sobretudo, uma voz, um clamor que permanece em devir no aparecer incapturável do outro que se dirige a nós (o sensível).



Há, portanto, pelo menos dois modos de prestar atenção aos outros e de considerar suas demandas. Há no neoliberalismo, como em todas as sociedades, um modo de proteção para os mais frágeis. Contudo, trata-se, segundo Françoise Vergès (2020), de um modo patriarcal, no qual o sistema passa a proteger os vulneráveis atribuindo-lhes um lugar secundário. Tal procedimento transforma os vulneráveis em vítimas, converte as fraquezas em fracassos. Aqueles que cuidam, a partir desse lugar secundário, estão a serviço de corpos de alta performance para que possam trabalhar pelo seu sucesso econômico e pelo sucesso da organização. Alternativamente, numa sociedade do cuidado, há o reconhecimento da dependência e da vulnerabilidade como uma característica central da existência humana, e todos reconhecem que a sua existência e sua performance dependem particularmente – para determinadas áreas e em determinados momentos – de outras, e, em troca, ajudam os mais vulneráveis não apenas pelo seu próprio desempenho, mas pelo projeto comum de uma existência coletiva (Paperman, 2011).

Diante disso, podemos considerar que uma parte da proteção é organizável pela organização, mas resta um contraponto, como que para reparar as feridas e as pressões viris da autonomia. Essa segunda parte, muitas vezes invisível, não aparece nos índices e medidas, mas contribui para o cimento da organização, para o sentimento de se sentir protegido na organização, e cria vínculo pelo reconhecimento da dependência mútua. É, em parte, funcional, mas não se resume a isso: tem outra parte existencial e ética, de responsabilidade diante dos rostos. Parte que funda a comunicação em relações não instrumentais. Parte invisível e secundária, difícil de institucionalizar, cujo valor provavelmente deveríamos aprender a restituir (Pattaroni, 2011), mas que deve ser mantida fora do sistema de valoração gerencial para preservar sua dimensão ética, fora do desempenho individual avaliado e comparado. Parte fundamentalmente organizante, mas não organizável.

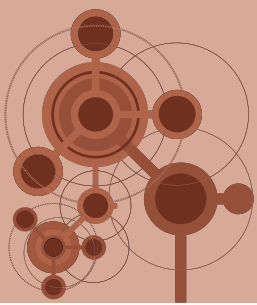
## PARTILHAS COMUNAIS E O SUJEITO SOBERANO

A comunicação na organização não se reduz à troca de informações e de argumentos racionais, aos encontros informais ou mesmo à solicitude. Quando os funcionários são questionados sobre aquilo de que mais sentem falta, sobre o que gostariam de fazer quando a crise passasse, eles respondem: festas, almoços em comum, beber com os companheiros depois do trabalho, ter pequenas conversas amigáveis após as reuniões. Eles sentem falta de viver e partilhar momentos juntos, perto uns dos outros, compartilhando algo que não seja produção, trabalho, ações úteis e objetivos mensuráveis. “Começar comemorando os eventos. Francamente. Celebrar acontecimentos e reagir ao vivo, reagir espontaneamente aos eventos, aos comportamentos, a tudo o que é menos fácil de se fazer à distância.” Também nos comunicamos para criar algo comum, algo compartilhado, para tecer o convívio, para nos reunirmos em torno de algo que não seja a produção. Entramos em contato com os outros para nos sentirmos um pouco menos sozinhos, pelo prazer ou pelo desejo, para aproveitar a vida.

Poderíamos pensar nesta necessidade de comunhão, de celebração, de convivialidade, de dispêndio de recursos de forma não produtiva como circunstancial, ligada ao afastamento de todos por causa da crise, mas talvez a crise revele, pelo contrário, outra parte essencial da comunicação organizacional. Se o cuidado e a preocupação são muitas vezes considerados secundários, então esse aspecto pode parecer ainda mais secundário, mas será mesmo? Como mostra Georges Bataille (1933), a vida humana não pode se limitar ao que é razoável e calculável, e a sobrevivência das sociedades só é possível à custa de gastos improdutivos consideráveis e crescentes.

Para Bataille (1949), há sempre um excedente de energia e de vida em relação ao que é utilizado para produção, acumulação e consumo. A vida é efervescência, incandescência, ebulição e desejo. Se esse excesso de energia não for gasto, se esse suplemento em relação ao produtivo não for consumido, resultará em explosões, guerras, conflitos, violência. Desde tempos imemoriais, esses gastos passaram por festas, cerimônias, monumentos, sacrifícios, rituais de partilha, tantos gastos improdutivos para usar e esgotar esses excedentes.





Na Servicia, uma parte dessa comunicação é canalizada por meio dos rituais da organização ágil. Por meio desses rituais, os membros da equipe se encontram diariamente, recriam o contato e se ajustam mutuamente. De forma regular, eles se reúnem com seus clientes internos e discutem o desempenho de todos, depois avaliam e comemoram o desempenho alcançado em conjunto. Mas se esses “rituais” oferecem novos sinalizadores e forçam o contato, eles permanecem a serviço da organização. Mas, para Bataille, o cálculo dos interesses é incompatível com o jogo do desejo, das forças vitais e do excesso de energia. A utilidade implica uma vantagem, um aumento, que corre o risco de levar a um desequilíbrio explosivo.

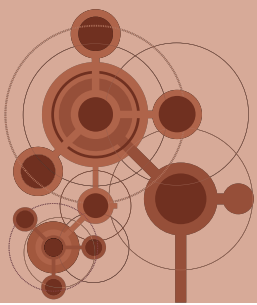
Acima de tudo, do ponto de vista da comunicação comunal, o indivíduo “autônomo” é escravizado. “O que [a humanidade] toma por humanidade plena a engana: é a humanidade no trabalho, que vive para trabalhar sem gozar livremente dos frutos do trabalho” (Bataille, 1949, p.47). Ao contrário do empreendedor de si, para quem toda atividade se orienta para o aumento de seus recursos e de seus valores, Bataille nos mostra a parte do indivíduo orientada para o que vai além da mera produção, aquilo que consegue escapar dela, não ser reduzido a ela. Ao transformar tudo em coisa, ao negar o valor de tudo o que está fora do útil, do produtivo, o próprio indivíduo se transforma em coisa e desconhece outros valores que não sejam os econômicos. Por não ser escravizado pela produção, pelas orientações e prioridades do sistema, o indivíduo que se desvia dos determinismos da produção é soberano.

A soberania não é autonomia nem poder sobre os outros. A soberania surge da fuga do servilismo, seja ele sob a forma da obediência ao outro, ou obediência a um sistema ou organização. Nos momentos soberanos, a energia é descarregada, sem cálculo, sem recompensa, sem expectativa ou esperança. Esses momentos aparecem em conversas, risos compartilhados, amizade, erotismo. Eles testemunham um desejo de comunicação com algo além de si mesmo, com o que se assemelha a nós, para viver experiências de vida no presente (Lingis, 2009). “Esta esfera de comunicação no riso – e no choro – e na excitação erótica é o que precede e torna possível, e não superada, a comunicação através do pensamento racional e em projetos práticos desenhados e regulados pela linguagem racional” (Lingis, 2009, p.120).

O que justifica a organização, o que lhe confere sentido, seu gosto e a razão de se apegar a ela, de participar dela, não é apenas a coordenação efetiva, a busca de reconhecimento, a procura de ajuda mútua, o habitus de uma profissão, mas também essa parte maldita, não reconhecida e repudiada, do excesso de energia dos corpos, do gasto improdutivo, da busca por algo além do esperado, que vê no desejo de autonomia um servilismo liberal contraposto por uma forma de soberania. Essa parte da comunicação entre os membros da organização une paradoxalmente os membros em um “além” e um “ao lado” dos valores e do projeto da organização. Ela contrapõe o empreendedor de si – favorecido pela comunicação controlada pela organização – a um indivíduo soberano, que tende a fugir desse controle. Esse processo comunal não é organizável, porque é justamente o que se junta para escapar da influência da organização, mas ele tem um papel muito presente na comunicação que ocorre na organização.

## O GESTO E O SUJEITO QUE PROTESTA

Diante da tela, ela ostensivamente derrama o café em sua xícara. Ela acabou de ligar para alguns colegas depois da videoconferência. Seu gesto pede uma mudança de modo de conversação, para passar para aquele dos cinco minutos na máquina de café, em que dizíamos entre nós no mundo de antes: “O que você achou disso?”, “Como fazemos?”, “Ele disse isso, mas você entendeu isso mesmo? O que você entendeu?”. Outro colega exhibe a tela *As Maçãs Mascaradas*, de Magritte, em seu fundo de tela – como se medidas sanitárias estivessem transformando pessoas em meras figuras irreconhecíveis, sempre visíveis, mas escondidas e mascaradas, em um meio-termo entre a vida e a representação. Poderíamos considerá-lo como uma maçã?



São comunicados outros elementos, que não surgem dos modos anteriores. Em vez disso, eles formam gestos de protesto ou subversão. Ela manterá sua câmera fechada apesar dos repetidos pedidos de seu superior, ele fará circular desenhos ou piadas divertidas e às vezes desrespeitosas, faremos uma pequena montagem de textos ou imagens para zombar da diretiva implementada, outro colaborador poderá se empolgar ou aparecerá na tela de forma inesperada, com uma roupa peculiar.

O gesto não é uma ação ou uma tomada de palavra, mas faz e diz alguma coisa. Como assinala Yves Citton (2012), um gesto implica mais do que faz compreender: desperta outros gestos, impulsiona, quer ser visto ao dar à luz outros gestos pela sua potência de contágio. Ele faz circular entre os indivíduos não um sentido preciso, mas um movimento, convocando outros protestos, outras disputas e constestações (ver também Daskalaki; Kokkinidis, 2017).

Acima de tudo, diante da performatividade de ferramentas de gestão e das comunicações funcionais que nos intimam por meio dos modelos de conduta que às vezes seguimos sem nem mesmo refletir (diante das normas e discursos que moldam nossas atitudes), nossas palavras e nossas interações liberam e oferecem outras formas, outras ações, outras maneiras de agir. Para Citton, o gesto é uma forma de resistir à gestão e à sua forma de conduzir nossos comportamentos. Trata-se de uma performance e visa uma certa contraperformatividade. O gesto não pode ser repreendido como uma ação ou uma palavra, mas pode alcançar grande eficácia se for reproduzido por outros, especialmente porque as mídias sociais interconectadas são particularmente aptas a fazerem circular uma multiplicidade de gestos.

Para Georges Didi-Huberman (2016; 2019), os gestos fazem parte da origem do que nos subleva:

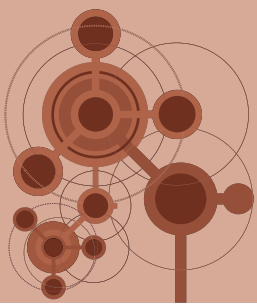
Antes mesmo de se afirmarem como *atos* ou ações, os levantes surgem dos psiquismos humanos como *gestos*: como formas corporais. São forças que nos erguem e nos sublevam, sem dúvida, mas são também formas que, antropologicamente falando, as tornam sensíveis, as veiculam, orientam-nas, implementam-nas, tornam plásticas ou resistentes nossas ações e formas corporais, depende da situação. (Didi-Huberman, 2019, p.30)

O gesto é, assim, a proposta de uma forma que se dirige tanto ao corpo e aos afetos como à mente e que pode ser retomada. Didi-Huberman (2016) mostra, assim, em diferentes obras e épocas, a sobrevivência das mesmas formas corporais que expressam seu protesto: “No gesto de levantar-se, de insurgir-se, cada corpo protesta com todos os seus membros, cada boca se abre e exclama um não-recusa e um sim-desejo” (p.34).

O gesto pode, assim, formular um intervalo e um desvio com relação à performatividade da comunicação organizacional. Uma maneira de escapar daquilo que forma em nós a sombra do empreendedor de si ou de outros modos de configurar um “ser organizacional”, que se destina a afetar e contaminar quem o recebe. O gesto estético e político anteriormente descrito, que mistura resistência e desejo, impõe sobre a construção de si uma recusa, uma lacuna, um novo impulso. Uma forma de resistir às capturas, aos silêncios e ao excesso de uma comunicação que se apressa a atribuir aos sujeitos um lugar específico e a falar por eles (Marques, 2017).

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

A crise sanitária provocada pela covid-19 reforçou o papel desempenhado pela comunicação dentro das organizações. Se nos perguntarmos sobre seus efeitos na construção de si dos membros da organização, não nos parece possível reter apenas um único processo ou narrativa. Foi necessário reconstituir a comunicação informal, cujo valor foi evidenciado pela crise, de forma a “lubrificar” a atividade do trabalho, o que permitiu a continuidade das dinâmicas de colaboração e a manutenção da performance dos indivíduos autônomos, mostrando a sua resiliência diante da crise, segundo o modelo do “eu liberal” teorizado



por Michel Foucault. Como contraponto, como que para reparar a organização, para tratar as dificuldades, feridas e angústias de seus integrantes, desenvolveu-se uma comunicação pautada pela preocupação com o outro e pelo cuidado com o outro entre os colaboradores, que se tornaram ainda mais conscientes da vulnerabilidade e precariedade de cada situação. A distância e a mediatização das relações evidenciou a necessidade de maior comunalidade, sobretudo sob a forma de celebrações, festas, risos e rituais redescobertos ou reinventados, de dispêndio de recursos, tempo ou meios para promover momentos soberanos, não sujeitos aos objetivos instrumentais da organização. Aparecem também gestos de contestação e com a finalidade de promover a subversão das normas e discursos da organização e que podiam ser difundidos entre as pessoas em protesto.

Se essas comunicações são organizantes e performativas, uma parte delas não é organizável, no sentido de não serem direcionáveis e controláveis pela gestão e pelos dispositivos de controle administrativos. Uma parte das interações que se realiza no contexto do trabalho visa justamente figurar como contraponto, fugir ou frustrar a comunicação gerencial e seus efeitos sobre as subjetividades. Tais interações desviantes produzem outras subjetividades diferentes daquela do empreendedor de si, pois trata-se de uma performance que objetiva unicamente maximizar a atuação e o valor reificado do sujeito na organização. Para a empresa, querer organizar essas comunicações é destruí-las e anulá-las. Querer afastá-las e bani-las é, sem dúvida, perder um pouco da vitalidade, resiliência e do pertencimento à organização. Elas são provavelmente o que ainda resiste (o que sempre resistirá?) às garras do neoliberalismo.

Nossa pesquisa não está isenta de limitações. A escolha de elaborar um estudo de caso singular exclui qualquer possibilidade de generalização. Não obstante, parece-nos que a problemática e as questões ligadas à importância de uma comunicação não organizável baseada no relacionamento, na preocupação (cuidado) com os outros, na vulnerabilidade e na precariedade de cada situação provavelmente se repetirão em muitas outras organizações, principalmente diante de situações de crise (Moriceau, 2010). Assim, nossa expectativa é de contribuir para a ampliação dos debates acerca da importância de tensionar a comunicação organizante com uma comunicação não organizável.

## REFERÊNCIAS

BAILLARGEON, Dany; BENCHERKI, Nicolas; BOIVIN, Geneviève. 20 ans des approches de la communication constitutive des organisations: émergence et innovations. *Communication & Organisation*, Pessac, v. 59, p. 13-25, 2021. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.9723>.

BATAILLE, Georges. *La part maudite*. Paris: Minuit, 1949.

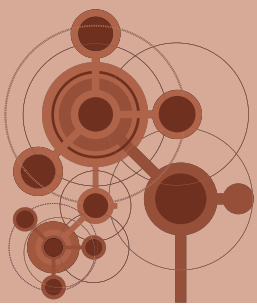
BATAILLE, Georges. *La notion de dépense*. Paris: Lignes, 1933.

BAUMLIN, Flora; BENDAVID, Romain; LANOË-DANEL, Enora. Pratiques et représentations associées au télétravail en Europe. *Fondation Jean Jaurès*, Paris, 4 jan. 2022. Disponível em: <https://bit.ly/3FaVXdm>. Acesso em: 25 mar. 2022.

BUTLER, Judith. *Bodies that matter: on the discursive limits of sex*. New York: Routledge, 2011.

BUTLER, Judith. *Excitable speech: a politics of the performative*. New York: Routledge, 1997.

CIHUELO, Jérôme; PIOTROWSKI, Adam. De la réappropriation à distance des espaces d'échanges informels. L'expérience du télétravail en situation de confinement. *Sociologies Pratiques*, Paris, v. 43, n. 2, p. 51-61, 2021. doi: <https://doi.org/10.3917/sopr.043.0051>.



CITTON, Yves. *Renverser l'insoutenable*. Paris: Seuil, 2012.

COMTET, Isabelle. Résilience collective assistée: les apports des TIC dans le contexte de la Covid-19. *Communication & Organisation*, Pessac, v.59, p.245-259, 2021. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.10279>.

COOREN, François; KUHN, Timothy; CORNELISSEN, Joep P.; CLARK, Timothy Adrian Robert. Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, London, v.32, n.9, p.1149-1170, 2011. doi: <https://doi.org/10.1177/0170840611410836>.

DASKALAKI, Maria; KOKKINIDIS, George. Organizing solidarity initiatives: a socio-spatial conceptualization of resistance. *Organization Studies*, London, v.38, n.9, p.1303-1325, 2017.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. Perspectives de recherche en communication organisationnelle au Brésil: coopération entre les laboratoires GRIP (UFMG) et le DIALORG (PUC-Minas). *Revue Française des Sciences de L'Information et de la Communication*, [s.l.], v.13, 2018. doi: <https://doi.org/10.4000/rfsic.3587>.

DIDI-HUBERMAN, Georges. *Désirer désobéir*. Ce qui nous soulève, 1. Paris: Minuit, 2019.

DIDI-HUBERMAN, Georges. Soulèvements. *Jeu de Paume*, Paris, 2016. Disponível em: <https://jeudepaume.org/evenement/soulevements/ddidi-H>. Acesso em: 1 abr. 2022.

DIOP SALL Fatou; DUDÉZERT Aurélie; LAVAL Florence. L'efficacité de l'informel dans le travail: un apprentissage durable de la crise de la Covid-19. In: KALIKA, Michel; BEAULIEU, Paul (ed.). *Les impacts durables de la crise sur le management*. Caen: EMS, 2021. p.63-73, 2021.

DORLIN, Elsa. Dark care: de la servitude à la sollicitude. In: PAPERMAN, Patricia; LAUGIER, Sandra (dir.). *Le souci des autres: Éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Etudes en Sciences Sociales, 2011. p.117-127.

DUMEZ, Hervé. Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Gérer et Comprendre*, Paris, v.2, n.5, p.29-42, 2013.

EINOLA, Katja *et al.* Writing multi-vocal intersectionality in times of crisis. *Gender, Work & Organization*, Hoboken, v.28, n.4, p.1600-1623, 2020. doi: <https://doi.org/10.1111/gwao.12577>.

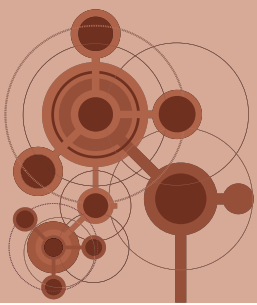
FOUCAULT, Michel. *Naissance de la biopolitique: cours au Collège de France, 1978-1979*. Paris: Gallimard, 2004.

GILLIGAN, Carol. *In a different voice*. Cambridge: Harvard University Press, 1982.

HARPER, Douglas. Talking about pictures: a case for photo elicitation. *Visual Studies*, London, v.17, n.1, p.13-26, 2002. doi: <https://doi.org/10.1080/14725860220137345>.

HELLER, Thomas. Reconnaissance et communication: une logique de l'assujettissement. *Communication & Organisation*, Pessac, v.36, p.108-120, 2009. doi: <https://doi.org/10.4000/communicationorganisation.950>.

LÉVINAS, Emmanuel. *Ética e infinito*. Lisboa: 70, 2007.



- LINGIS, Alphonso. Contact and communication. *In*: MITCHELL, Andrew J.; WINFREE, Jason Kemp (ed.). *The obsessions of Georges Bataille: community and communication*. New York: State University of New York Press, 2009. p.119-132.
- MATA, Pedro; BUIIL, Tamar; GÓMEZ-CAMPILLO, María. COVID-19 and the reorientation of communication towards CSR. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, London, p.1-21, 2021. doi: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2021.1986674>.
- MORICEAU, Jean-Luc. Generalizability. *In*: MILLS, Albert J.; DUREPOS, Gabrielle; WIEBE, Elden. *Encyclopedia of case study research, 1*. London: Sage, 2010. p.419-422.
- PAPERMAN, Patricia. Les gens vulnérables n'ont rien d'exceptionnel. *In*: PAPERMAN, Patricia; LAUGIER, Sandra (ed.). *Le souci des autres: éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2011. p.321-337.
- PATTARONI, Luca. Le *care* est-il institutionnalisable? Quand la «politique du *care*» émousse son éthique. *In*: PAPERMAN, Patricia; LAUGIER, Sandra (ed.). *Le souci des autres: éthique et politique du care*. Paris: Éditions de l'École des Hautes Études en Sciences Sociales, 2011. p.209-233.
- MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro. A política das imagens e a pobreza. Mulheres do Bolsa-Família no fotojornalismo entre 2003 e 2013. *Sur Le Journalisme, About Journalism, Sobre Jornalismo*, [s. l.], v. 6, n. 1, p. 38-55, 2017. doi: <https://doi.org/10.25200/SLJ.v6.n1.2017.289>.
- TRONTO, Joan. *Un monde vulnérable: pour une politique du care*. Paris: La Découverte, 2009.
- VEAZEY, Leah Williams *et al.* Entanglements of affect, space, and evidence in pandemic healthcare: an analysis of Australian healthcare workers' experiences of COVID-19. *Health & Place*, v.72, e102693, 2021. doi: <https://doi.org/10.1016/j.healthplace.2021.102693>.
- VERGÈS, Françoise. *Une théorie féministe de la violence: pour une politique antiraciste de la protection*. Paris: La Fabrique, 2020.
- WARREN, Samantha. Photography in qualitative organizational research: conceptual, analytical and ethical issues in photo-elicitation inspired methods. *In*: CASSELL, Catherine; CUNLIFFE, Ann L.; GRANDY, Gina (ed.). *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*. London: Sage, 2017. p.566-582, 2018.
- YIN, Robert K. *Case study research: design and methods*. London: Sage, 2009. v.5.

---

Artigo recebido em 11.04.2022 e aprovado em 13.04.2022.