

Transformações subjetivas e possibilidades emancipatórias nos ambientes de trabalho

Subjective transformations and emancipatory possibilities in work environments

Transformaciones subjetivas y posibilidades emancipatorias en los ambientes de trabajo

Entrevista

Kévin Flamme

Entrevistadoras



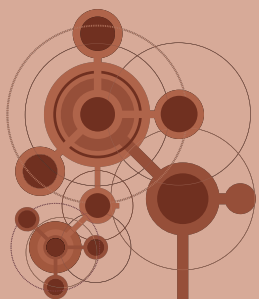
Ângela Cristina Salgueiro Marques

- Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).
- Doutora e mestre em Comunicação pela UFMG.
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Democracia e Justiça (Margem-UFMG).
- Integrante do Grupo de Pesquisa Teorias e Processos da Comunicação (Faculdade Cásper Líbero).
- Integrante do Grupo de Pesquisa em Discursos e Estéticas da Diferença (DIZ) da Universidade Federal de Viçosa (UFV).
- E-mail: angelasalgueiro@gmail.com



Ivone de Lourdes Oliveira

- Doutora em Comunicação e Cultura pela Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Professora adjunta do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-Minas).
- Líder do Grupo de Pesquisa Comunicação no Contexto Organizacional: Aspectos Teóricos e Conceituais (Dialorg-PUC-Minas).
- E-mail: ivonepucmg@gmail.com

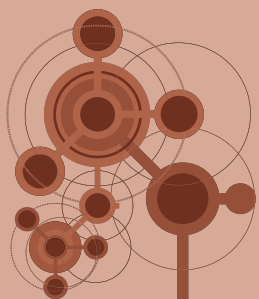


Kévin Flamme

- Professor-pesquisador e conferencista em ciências da administração da Université Catholique de l'Ouest.
- Pesquisador associado do Institut de Recherche en Gestion da Université Paris-Est.
- Doutor pela ESCP Business School e pela Université Paris 1 Panthéon Sorbonne.
- Seus estudos estão ligados aos temas da subjetividade no trabalho e das inovações organizacionais e gerenciais.
- Autor do livro *Entre glamour et souffrance, le métier de mannequin* (Entre glamour e sofrimento, a profissão de modelo) (Eres, 2022).
- E-mail: kflamme@uco.fr

ORGANICOM – *As interações estabelecidas nos ambientes internos das organizações são marcadas atualmente pelas transformações das relações de trabalho, da formação profissional e das desigualdades na construção de práticas de colaboração que sejam éticas e paritárias. Como você definiria o cenário comunicacional que se desenha atualmente nos territórios internos das organizações?*

KÉVIN FLAMME – É difícil elaborar uma resposta generalizante para o conjunto das organizações, uma vez que elas são variadas em seu porte, sua existência histórica, seus modos de gerenciamento etc. Contudo, parece-me que algumas tendências se destacam e podem ser encontradas em uma pluralidade de organizações. Primeiramente, parece haver uma democratização da flexibilidade no trabalho, em termos de competências e de limite de responsabilidades. Consideremos o caso de um professor-pesquisador: sua profissão lhe impõe horas de ensino em sala de aula e também momentos de dedicação à pesquisa. E a isso podemos adicionar as responsabilidades de formação, de aquisição de diplomas, de participação em equipes de professores e comissões, recrutamento e seleção de novos pesquisadores, além de zelar pelo bem estar e sucesso dos estudantes em seus projetos e trajetórias. Mais ainda: esse profissional também precisa se preocupar em acompanhar e compreender as evoluções do mercado de trabalho ao qual os alunos são direcionados; captar recursos junto a instituições de fomento e empresas dos setores público e privado; engajar-se em ações de promoção da universidade; empenhar-se em organizar e participar de eventos científicos, apresentando e publicando seus trabalhos. O professor-pesquisador é, assim, um gestor de projetos, gerente de atividades e recursos, responsável pelo recrutamento de pessoal, organizador de eventos, entre outras diversas funções. E, no período da pandemia da covid-19, ele ainda se tornou um especialista das modalidades de comunicação online, aprendendo a utilizar (em tempo recorde) recursos de plataformas como Zoom, Teams e Google Meet, de maneira a assegurar os cursos e disciplinas a estudantes com diferentes condições de acesso ao ambiente virtual. Tantas responsabilidades o incumbem de possuir e desenvolver competências específicas para o cumprimento bem sucedido dessas missões que se somam ao cerne de sua profissão. Neste exercício, o professor-pesquisador multiplica as formas de comunicação, através de diferentes canais, com diferentes interlocutores em uma orquestra que não cessa jamais. E nesse ruído deve-se reconhecer que as injunções paradoxais estão se multiplicando. Mas esse fenômeno não é novo: a escola de Palo Alto abordou amplamente essa questão. O que é nova é a multiplicidade de formas e canais de comunicação essenciais em nosso trabalho, muitas vezes por decisão unilateral de uma gestão que opta por uma ferramenta em detrimento de outra. Isso se refere à segunda tendência, que é aquela de multiplicar os lugares e tempos de comunicação (hoje muitas vezes virtuais), para realizar reuniões de equipe, de projeto, de divisão de tarefas etc. Basta abrir um calendário de um quadro de avisos no trabalho hoje para ver a quantidade de reuniões agendadas – e muitas vezes são reuniões que servem apenas para anunciar que vamos realizar novas reuniões futuras para, finalmente, falarmos sobre o assunto que nos une e que deve nos orientar para trabalhar. A boa notícia é que os colaboradores geralmente puderam ou ainda podem se beneficiar de treinamentos para a utilização dessas ferramentas. Afinal, nem todos dominam essas tecnologias da mesma maneira. Assim, para responder sinteticamente ao que me parece ser o cenário comunicacional atual do trabalho, diria que ele vê multiplicarem-se as formas, os lugares e os tempos da comunicação, muitas vezes em detrimento do próprio trabalho propriamente dito e sob a forma de uma



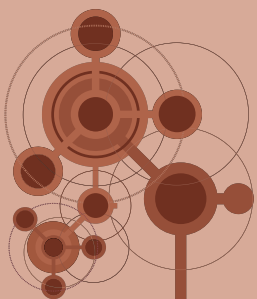
necessidade para responder à crescente demanda por flexibilidade dos quadros. A relação com o trabalho é um jogo interessante e convém estar atento ao cansaço que ele pode envolver, ao stress vivido por não conseguirmos utilizar a ferramenta adequada, e também à organização, com a perda de tempo e de produtividade que tal tensão acarreta.

ORGANICOM – *O sofrimento e a desumanização no contexto do trabalho se manifestam de diversas formas e muitas vezes revelam como tensões de poder se articulam com interseccionalidades. Entrecruzar violência e opressão revela como as corporeidades e os estilos de vida são avaliados e julgados no contexto organizacional. Como a abordagem dos afetos pode se tornar uma possibilidade de mudança de vulnerabilidades no ambiente de trabalho?*

KÉVIN FLAMME – A questão é essencial, quer seja para um pesquisador que se interessa pelas organizações, ou para funcionários, empresários ou gestores etc. Parece-me que já devemos concordar com as questões epistêmicas associadas ao estudo do sofrimento no trabalho para respondê-las. Porque dependendo do cargo, o sofrimento não é apenas fruto de dominação e coerção. Por exemplo, para o clínico do trabalho Christophe Dejours, o sofrimento vem antes mesmo do ato de trabalhar, e é por meio desse ato que é possível ao indivíduo sublimá-lo em sofrimento criativo (a *métis*) e evoluir psicicamente. A partir daí, para poder sublimar o sofrimento, segundo Dejours, é preciso que o indivíduo possa contar com a cooperação no trabalho, o que nos remete à pergunta anterior sobre os desafios da comunicação nas organizações. Para agir sobre o sofrimento, desse ponto de vista, devemos ter o cuidado de estimular as alavancas de sua sublimação, e não procurar erradicá-lo. Dito isso, se é evidente que o sujeito é vulnerável, existem também, entre outros, fatores organizacionais, políticos e sociais que pesam sobre a vulnerabilidade do indivíduo e, em última instância, sobre seu sofrimento. E aí está uma luta que se desdobra na cena política: trabalho árduo, insalubridade, contratos precários etc. Mas se focarmos na vulnerabilidade do sujeito, por que querer mudá-la? Seria melhor implementar modalidades de organização do trabalho que o apoiem, porque a vulnerabilidade é exatamente o que nos torna sujeitos. Da mesma forma, seguindo Judith Butler (no livro *Vida precária*) e outros autores como Estelle Ferrarese, que afirmam que não é possível não ser alienado, não é possível não ser vulnerável, o que consideramos também não é a vulnerabilidade em si, mas as modificações das condições de agência e de autonomia dos sujeitos mediante o agravamento da vulnerabilidade e de sua distribuição assimétrica. Defenderei, portanto, um foco maior sobre a forma como podemos acompanhar a subjetividade – e sua vulnerabilidade – e, para isso, é preciso reconhecer uma vida em afetos. Isso implica uma relação sensível com o ambiente, o compromisso ético e político com uma transformação de si, que é também uma transformação das teias de relações que nos permitem viver e experimentar mundos partilhados, mundos singulares e, ao mesmo tempo, articulados. Uma vida em afetos é tecida e retecida constantemente através de operações reflexivas constantes que redefinem gestos, corporeidades, espacialidades, temporalidades, enquadramentos de sentido, valores e imaginários.

ORGANICOM – *Órgãos de gestão e controle demandam produtividade e vivem de forma agonística vínculos afetivos que se apoiam sobre o diálogo para promover aproximações e interfaces entre gestores, funcionários e colaboradores. Você acha que uma comunidade sensível pode se originar através do diálogo?*

KÉVIN FLAMME – Seguindo os trabalhos de Jacques Rancière, concordo plenamente com a ideia de que o dissenso é necessário para que a democracia seja possível. Lembrando que o dissenso não é o desacordo argumentativo sobre uma questão ou problema coletivo, mas sim a problematização que fazemos acerca da própria possibilidade de um debate, uma vez que as assimetrias e hierarquias entre os participantes já apresentam dificuldades prévias ao diálogo propriamente dito. Dentro de uma comunidade, a questão é como gerenciar o aparecimento desse dissenso e os conflitos que ele acarreta. Não acredito que possamos apagar os jogos de poder dos atores dentro de um grupo. Por isso, ainda seguindo a lógica de Rancière, é preciso estar atento aos tensionamentos de poder que definem o que ele chama de *partilha do sensível*: ou seja, os lugares, os discursos e as posições que dão corpo à ordem do sensível, ao significado e às interpretações que damos às nossas percepções, sensações e enquadramentos dos fenômenos que nos preocupam. Existem estruturas organizacionais que não possuem, por exemplo, um chefe no sentido estatutário e nenhuma diferença de tratamento entre os membros da equipe. Os colaboradores escolhem um dos seus para encarnar o papel de líder, mas este continua a trabalhar ao lado dos seus colaboradores durante o período



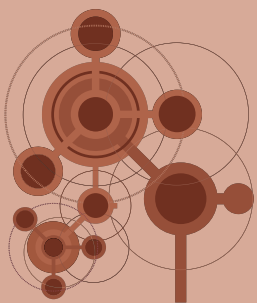
definido. Um bom estudo de Stéphane Jaumier et al. (2019) investiga essas organizações que chamam de “hierarquia de dominação reversa”, e mostram como elas funcionam. Aqueles que gostariam de ir além de seus direitos sob o pretexto de que, pela sua posição de líderes, seriam mais esclarecidos para tomar decisões, são rapidamente interpelados e enquadrados em uma dinâmica de diálogo livre e aberto. Desde que, no entanto, sejam revistos os requisitos de produtividade e desempenho da empresa. Entrelaçamos a dimensão da ética e o comprometimento dos colaboradores com essas questões: estabelecer e manter um diálogo verdadeiramente reflexivo requer tempo e transformação de atitudes individuais e coletivas.

ORGANICOM – Se considerarmos o valor das experiências pessoais dos trabalhadores, especialmente quando reconfiguram suas vidas a partir de provações muito dolorosas, podemos dizer que dinâmicas internas coletivas podem ser articuladas a partir de experiências subjetivas e de seu aprendizado? E quanto aos afetos e emoções como a raiva e o ódio? Eles podem comprometer projetos comuns?

*KÉVIN FLAMME – Podemos dizer que é um objetivo louvável que uma forma de organização do trabalho e uma estrutura organizacional sejam projetadas para preservar as subjetividades. Se esse modelo existisse, acredito que seria difundido e conhecido. Por outro lado, o caso mais comum é que a organização seja resiliente graças ao aprendizado que é feito a partir das vulnerabilidades e sofrimentos no trabalho, como as doenças ligadas às ocupações profissionais como o burnout ou estresse, por exemplo. Mas geralmente os programas de bem-estar no trabalho são implantados para preservar e combater o sofrimento, quando, na verdade, ele não deveria ser apagado como se fosse ontologicamente ruim. As consequências são informadas, por exemplo, no livro de André Spicer e Carl Cederström, *Le syndrome du bien-être* (2016). Os autores mostram, de modo resumido, que quando utilizamos ferramentas e práticas da psicologia positiva, como *mindfulness* e certas práticas de coaching, os agentes responsáveis pela saúde dos colaboradores no trabalho apenas colocam um curativo sobre um problema que requer um exame analítico mais aprofundado. E são os colaboradores que se tornam responsáveis pelo seu fracasso em atingir o ideal de bem-estar que essas práticas definem como o novo imaginário motriz de um coletivo. Estratégias como essa estão na origem de um retorno do que foi reprimido, que pode ser expresso por emoções como raiva, vergonha, ódio etc. e que, na maioria dos casos, não pode ser resolvido apenas por essas práticas que se limitam a fazer remendos e a negar as vulnerabilidades. É preciso estar atento às identificações no trabalho, em um projeto ou em um grupo, que se baseiam apenas no registro do imaginário daquilo que falta: “você tem que fazer isso, você tem que ser assim...”, porque muitas vezes esse imaginário da ausência leva à dessubjetivação. E, nesses casos, é menos o projeto comum da organização que sofre e mais o funcionário, mesmo que ele esteja, no melhor dos casos, com raiva ou nutrindo um grande sentimento de frustração.*

ORGANICOM – É possível refletir sobre a possibilidade de elaboração de um “comum” nos espaços internos das organizações? Especialmente se pensarmos que o “comum” não é fruto da identificação de um interesse coletivo, mas deriva de arranjos e invenções que articulam, traduzem e reúnem diferentes posições, afetos, experiências das quais emergem problemas, espacialidades, temporalidades e vulnerabilidades?

KÉVIN FLAMME – O que é comum a todos nós é que todos compartilhamos o fato da experiência do mundo. No estado atual da configuração da ordem do sensível, não sei se realmente podemos fazer de outra forma, ou se de fato, como sustentam alguns, é necessária uma mudança paradigmática. Prefiro inclinar-me para a segunda posição. Mas toda a dificuldade nesse empreendimento é conceber um novo conhecimento não instrumental. Sera que só é possível agir, no sentido de Habermas, a partir de saberes emancipatórios? Esse é um pouco o paradoxo dos teóricos críticos. Por muito tempo, duas escolas de pensamento compartilharam (em tensão) definições acerca da questão da emancipação. Alguns defendiam uma grande mudança, com a participação de movimentos sociais já fortalecidos, com greves, manifestações etc. E outros optavam por confiar na inteligência prática dos trabalhadores, capazes, em suas atividades situadas diárias, de apreender e de criar microespaços de resistência, porque conheciam seu trabalho melhor do que ninguém. A conclusão foi a necessidade de estudar atos de resistências no trabalho, verificar as microemancipações, sem que nenhuma mudança radical ocorresse na cena política. Assim, em 2009 e em 2015, alguns autores críticos apelaram para



um engajamento ativista dos pesquisadores para acompanhar a transformação das práticas em organização, sob a forma de um programa de *performatividade crítica*, em uma perspectiva de ética crítica, preocupada com o ambiente de trabalho, com questões de equidade, inclusão etc. Mas, ao fazê-lo, eles mesmos acabaram se tornando o que denunciavam, ou seja, uma nova figura de dominação. Com a diferença que promovem através de uma abordagem dialógica das escolhas de ação resultantes de um consenso, é como se a igualdade já existisse de antemão, privilegiando uma ética crítica que não reflete detalhadamente acerca dos mecanismos de assimetria que instauram o dissenso. O comum não deriva necessariamente do diálogo, mas do agonismo que aproxima as pessoas e que articula diferenças em prol de uma avaliação minuciosa das condições assimétricas que dificultam o trabalho coletivo. Produzir o comum não é homogeneizar comportamentos ou opiniões, mas operar nas brechas e intervalos das diferenças que se articulam sem se reduzirem umas às outras. Fotaki e Harding (2013) escreveram um artigo muito interessante sobre a postura histórica no trabalho, que, para mim, traz uma resposta a esse paradoxo e se propõe a respondê-lo através do humor.

ORGANICOM – A emancipação de si mesmo no espaço de trabalho está ligada a transformações subjetivas e relacionais que podem ser percebidas por meio de gestos, enquadramentos enunciativos, de narrativas e relatos de si, de imaginários culturais e políticos etc. Como esse processo de autotransformação pode ser estudado empiricamente por um pesquisador interessado no campo da comunicação organizacional?

KÉVIN FLAMME – Em nossa área, que também estuda o comportamento organizacional, o tema da emancipação é geralmente tratado por arcabouços analíticos pós-estruturalistas. Penso aqui em Michel Foucault e Judith Butler. Há também Jürgen Habermas, que estudou extensivamente a questão da comunicação e da autonomia política. Por fim, há todos os trabalhos do campo analítico, que não levantam diretamente a questão da emancipação, mas acabam por torná-la um fio condutor. E também temos que considerar toda a abordagem da clínica do trabalho da sociologia clínica. Mencionarei apenas duas linhas atuais de pesquisa que vinculam o tema da emancipação ao da comunicação. Em primeiro lugar, há o estudo das novas subjetividades, até mesmo dos processos psíquicos que o uso das novas tecnologias de comunicação moldam e envolvem, para entender, por exemplo, o engajamento em atos de resistência. Por exemplo, estou trabalhando no estudo de um grupo de resistência usando redes sociais para criar um sindicato na indústria criativa da moda. A questão, portanto, é entender como esse canal de comunicação promove ou não a transformação subjetiva necessária para concretizar o desejo de emancipação de determinadas práticas organizacionais. Por fim, há a dimensão política da emancipação e, para refletir acerca dela, podemos, por exemplo, olhar para o papel desempenhado pelas ferramentas e práticas de comunicação na configuração do poder organizacional. As possibilidades de estudo são infinitas, mas o que acredito ser importante é, sobretudo, não apostar que há oprimidos de um lado e ferramentas de comunicação alienantes do outro. Acho mais interessante partir do pressuposto de que os trabalhadores participam voluntariamente dessas práticas, e é esse entendimento que melhor pode lançar luz sobre as transformações subjetivas em processo no âmbito do trabalho, em razão das mudanças que estamos vivenciando e que se acentuaram com a pandemia da covid-19. A experiência vivida é material a ser modelado reflexivamente para as práticas de liberdade que, como destaca Foucault, são técnicas de si que nunca deixam de atuar em tensionamento com as técnicas do poder disciplinar.

REFERÊNCIAS

FOTAKI, Marianna; HARDING, Nancy. Lacan and sexual difference in organization and management theory: towards a hysterical academy? *Organization*, Thousand Oaks, v.20, n.2, p.153-172, 2013.

JAUMIER, Stéphane; DAUGIDEOS, Thibault; HUAULT, Isabelle; PASQUIER, Vincent. La démocratie organisationnelle autrement: l'exemple des hiérarchies à domination inversée. *Revue Française de Gestion*, Paris, v.45, n.278, p.19-36, 2019.

SPICER, André; CEDERSTRÖM, Carl. *Le syndrome du bien-être*. Paris: L'Echappée, 2016.