

APRESENTAÇÃO

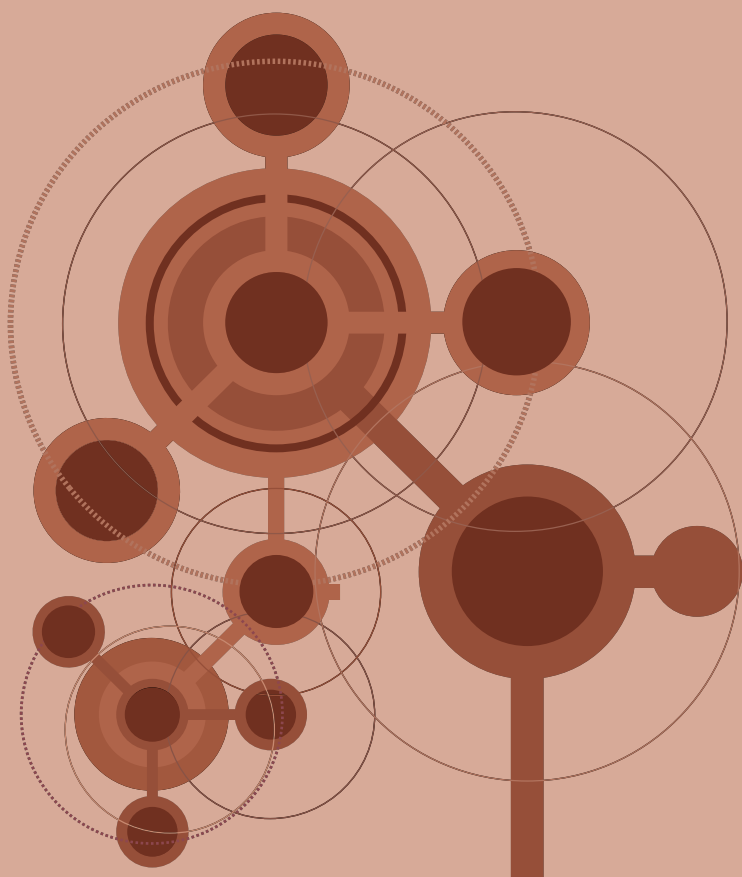
Comunicação interna e práticas políticas de diálogo como fonte de desestabilização e redefinição de interações não organizáveis

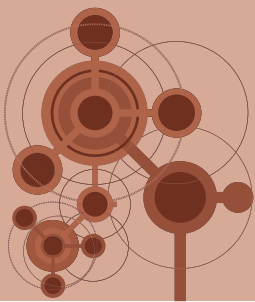
Internal communication and political dialogue practices as source of destabilization and redefinition of non-organizable interactions

Comunicación interna y prácticas políticas de diálogo como fuente de desestabilización y redefinición de interacciones no organizables

As interações comunicativas que constituem as dinâmicas organizacionais nos espaços de trabalho revelam uma potência ética, estética e política ligada ao gesto reflexivo de desestabilizar papéis, hierarquias e representações impostas por regimes de controle voltados para o alto desempenho, a produtividade e a exploração. Em espaços sempre muito marcados por disputas de poder, não se pode pressupor que bastaria insistir no diálogo como melhor saída para os tensionamentos que articulam os sujeitos e conformam suas experiências nas organizações. O conflito é parte constitutiva das relações dialógicas que configuram o ambiente interno das organizações: não se trata de eliminá-lo, mas de enquadrá-lo como parte das estratégias de produção coletiva de formas de vida que precisam estruturar as relações de trabalho.

Sob esse prisma, qualquer dinâmica dialógica em contextos organizacionais internos não deve ter como objetivo unificar os sujeitos numa espécie de grande orquestra em harmonia, mas articulá-los em redes e cenas de dissenso capazes de expor assimetrias, deslocando enquadramentos ideológicos que continuam a permitir a naturalização de opressões. Relações dialogais não são remédio rápido para alívio de problemas institucionais, mas podem ajudar a descortinar





desigualdades morais em meio às quais vivem os sujeitos nos ambientes organizacionais; colaborando para a instauração de um processo político de redefinição do *sensorium* e de quadros discursivos não padronizados, conformadores de interações plurais, inusitadas e instáveis.

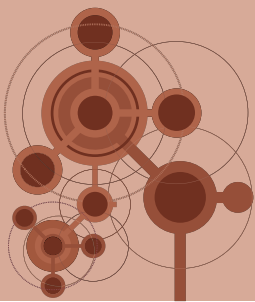
Os textos reunidos neste dossiê revelam como processos comunicacionais desenvolvidos nos ambientes internos das organizações resultam de trocas e negociações agonísticas, instituídos e atualizados na interação entre os líderes, gestores e colaboradores, seja a partir de processos e estratégias da organização, seja para atender às demandas institucionais ou da gestão. A construção e desconstrução de vínculos que dão forma aos processos relacionais estabelecidos nesses ambientes evidenciam marcas da diversidade subjetiva e coletiva, aumentando os desafios diante da emergência de conflitos morais e dilemas éticos. As dinâmicas interacionais que modelam os arranjos das relações em ambientes internos das organizações são também reflexo do redimensionamento das transformações contemporâneas, das crises e das relações de trabalho fraturadas, implicando outras práticas de formação profissional, de agenciamentos e controle dos vínculos empregatícios e da ética empresarial.

A pandemia da covid-19 e as medidas de isolamento social tomadas para contê-la provocaram muitos deslocamentos, obrigando gestores e colaboradores a redefinirem, em um curto espaço de tempo, todos os protocolos de condução de suas atividades. Medidas como a imposição do trabalho remoto e híbrido, a não presença física dos gestores, a casa compartilhada com o espaço de trabalho e o uso excessivo das tecnologias digitais modificaram as relações organizacionais internas, as relações afetivas, as formas de trabalho e de tratamento dos conflitos e dos adoecimentos. Esta realidade impacta diretamente os processos internos de interlocução, que precisaram ser remodelados de maneira a permitir outros arranjos em meio a uma comunicação interna conformada em contexto de crise, marcado por outras disputas e tentativas de manutenção do reconhecimento recíproco que articula um comum possível através de uma ampla gama de vulnerabilidades.

Ao mesmo tempo que deve ser fonte de fortalecimento das identidades e vínculos entre aqueles que vivenciam o ambiente interno das organizações, a comunicação é atravessada por múltiplas opressões, sofrimentos, traumas e assujeitamentos. A experiência da violência simbólica e da desumanização no contexto do trabalho podem ser expressas nos silenciamentos, no assédio verbal e sexual, na cultura moral de denúncia e na brutalidade que avança desigualmente sobre os sujeitos e suas interseccionalidades de raça, classe e gênero. Os abusos, desrespeitos e políticas de ódio revelam como as instituições criam sistemas morais de diferenciação que constroem e posicionam pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou indignas, apreciáveis ou sem valor. Tais mecanismos de apreciação valorativa das diferenças estabelecem, aprofundam ou redefinem vulnerabilidades, sejam elas de dimensão moral, física, semântica, financeira, social, econômica, simbólica e/ou de gênero. Nos contextos de trabalho estamos expostos ao julgamento dos outros, que definem sua forma de apreciação e reconhecimento a partir de normas e esquemas morais que moldam a ideia de quem deve ser considerado digno de estima e confiança. Desse jogo de poder surge uma ampla gama de desrespeitos, desumanizações e injúrias.

Alguns artigos reunidos neste dossiê evidenciam que a busca por reconhecimento e dignidade nos ambientes de trabalho não se resume à mera demanda de inclusão em quadros de sentido dominantes, exigindo uma complexa e lenta operação de criação de outro imaginário político, de outra forma de apreciação moral das existências, na qual a experiência de sujeitos e grupos possa ser valorizada como relevante. Para dificultar a elaboração desse imaginário de resistência e de outro quadro normativo e ético, sofisticadas dinâmicas de vigilância e punição são instituídas, de modo que os corpos e as mentes estejam em sintonia com as regras sociais vigentes, sempre sob o signo de uma suposta liberdade e de uma felicidade universais.

Assim, os textos que integram o dossiê nos auxiliam a refletir acerca de como diferentes perspectivas teóricas e metodológicas podem ser acionadas para pensar o processo da comunicação no ambiente interno das organizações, ressaltando seus riscos, incongruências e ameaças impostas pela perspectiva neoliberal. A violência e o brutalismo dos sistemas de gestão tornam



mais visíveis os complexos e dinâmicos processos internos, sua não linearidade e o esforço inesgotável das organizações em manter estabilidades e privilégios, descaracterizar as diferenças, demarcar espaços identitários e posicionamentos estratégicos. No entanto, os sujeitos encontram brechas, fissuras, quebras e intervalos para enfrentar os desafios postos pelo poder e pelas estruturas organizacionais definidas e fechadas.

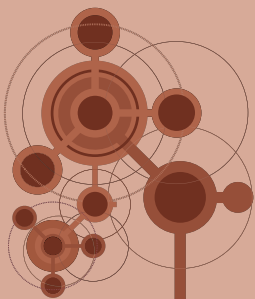
Ainda que o controle se manifeste a partir de sofisticados dispositivos que impõem determinados modos de existir pautados pela instrumentalização, a composição das tramas da existência e do *estar-juntos* não pode ser inteiramente domesticada e organizada. Os dispositivos dirigem e mapeiam os comportamentos e os corpos, mas os afetos, as emoções e as pequenas insurgências transbordam os limites impostos. As instituições prescrevem modos de ser (de trabalhar, de conviver, de aparecer e mesmo de silenciar), mas transgressões das normas estabelecidas emergem em coletivo e alteram as condições de vulnerabilidade. Sabemos que poder e resistência não devem ser tratados como polos dicotômicos, pois emergem em uma dinâmica singular, marcada por uma luta que envolve alternâncias de controle e descontrole, nas quais organização e desorganização deslizam sem posições fixas.

Sob esse viés, é possível afirmar, junto com os autores dos artigos que compõem esse dossiê, que os aspectos comunicacionais das interações internas nos ambientes organizacionais revelam uma potência estética e política ligada ao trabalho reflexivo de desestabilizar papéis, hierarquias e representações impostos. Tal biopotência ocorre sobretudo por meio da invenção de narrativas e relatos de si, de testemunhos e de gestos políticos questionadores que promovem os afetos e as afetações, os modos de partilhar, de escutar, de compreender e de buscar experimentações coletivas mais justas e paritárias.

É importante destacar que o dossiê conta com a participação de seis professores e pesquisadores franceses que atuam em projetos de cooperação acadêmica desde 2013, com participações no Seminário Internacional de Comunicação Organizacional (Sico), na Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação (Intercom) e em eventos científicos que conectam redes de grupos de pesquisa de várias instituições de ensino superior. Consolidando uma trajetória de diálogos e trocas extremamente importantes para a área de comunicação organizacional e relações públicas, esses seis colegas nos oferecem textos que reúnem reflexões de investigações em andamento ou recém-finalizadas. O dossiê conta igualmente com excelentes contribuições de pesquisadores de várias universidades nacionais, auxiliando-nos a construir outros enquadramentos e abordagens para as relações dialogais e conflitivas que definem e redefinem constantemente as vulnerabilidades e as veredas de resistência no ambiente interno das organizações.

No artigo “Experiências, cenas, corpos e afetos na era da covid-19”, Sônia Pessoa e Camila Mantovani analisam como o processo de isolamento social durante o período da pandemia permitiu a configuração de cenas propícias à elaboração e escuta de testemunhos em contextos de trabalho. As pesquisadoras entrelaçam experiências, corpos e afetos no trabalho com relatos de pesquisadores que, em uma instituição de ensino superior, ao construir juntos espaços de acolhimento e hospitalidade, se avizinharam dos relatos de si feitos por pessoas com deficiência. A partilha de histórias, afetos e modos de ser e viver redefine a comunicação para além do “estar” em um ambiente organizacional, possibilitando outra forma de produção e negociação de sentidos e de corporeidades.

Jean-Luc Moriceau, Marie Bia Figueiredo e Madelaine Besson nos apresentam uma reflexão que também explora a emergência da pandemia da covid-19, destacando a importância de uma comunicação que não permite ser “organizável” e controlável, uma vez que se baseia nas relações de reciprocidade, no respeito, no cuidado com os outros e na compreensão da vulnerabilidade como parte daquilo que nos mantém juntos e não como fraqueza. O artigo “Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si” nos revela que, em situações de crise, podemos perceber mais claramente como as comunicações não organizáveis (as interações informais, os gestos, a cumplicidade, a solicitude



e a responsabilidade ética) interferem nos processos de subjetivação dos trabalhadores, afetando também as estruturas e arranjos que “fazem comunidade” e definem o “comum” no espaço organizacional.

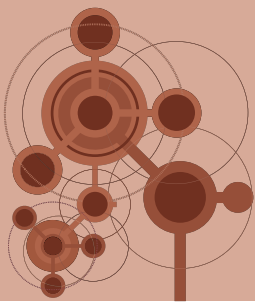
O artigo de Olivier Germain, “A ficção como horizonte de compreensão do real na comunicação organizacional interna” discute como a ficção pode ser uma importante aliada à pesquisa qualitativa voltada para a comunicação organizacional interna, uma vez que pode atuar na reconfiguração de modos de legibilidade e inteligibilidade que orientam a imaginação e as formas de avaliação moral que estruturam nossos procedimentos de cuidado e de consideração com os outros, com as organizações e com seu entorno. Ele argumenta que as narrativas ficcionais nos oferecem matrizes para a articulação de horizontes de expectativas, mobilizando atos de fala, mas também adaptando nossa forma de ver as diferenças e de responder às demandas por justiça e reconhecimento. Assim, o limiar entre realidade e ficção é marcado pela presença de arranjos temporários, transformadores e redefinidores de redes de relações entre uma miríade de narrativas, relatos e testemunhos no mundo organizacional partilhado.

Isabelle Zinn narra, em primeira pessoa, sua experiência como estagiária em floriculturas na Suíça e nos Estados Unidos, mostrando as possibilidades da pesquisa etnográfica para explorar a prática de códigos éticos em um campo profissional específico. O artigo “Compreender os desafios de um ‘trabalho bem feito’: o comportamento emocional como motor” nos convida a compreender como o ato de engajar-se na pesquisa de campo pode alterar a forma como o pesquisador percebe a si mesmo diante dos acontecimentos que experimenta no local de trabalho que é também foco de observação. A responsabilidade ética da pesquisadora faz que seu compromisso com a tarefa bem realizada guie suas interações com seus “colegas” de trabalho. Durante toda a pesquisa, ela põe em xeque a posição objetiva da investigação distanciada, deixando-se afetar pelas interações e embates ocorridos em campo.

Luiz Alberto de Farias e Ágatha Camargo Paraventi avaliam como a cultura moral nos ambientes organizacionais encampa olhares distintos sobre o ato da denúncia, influenciando a posição de vulnerabilidade dos sujeitos em contextos de insegurança e assimetrias de poder. O artigo “Silêncio, conflito ou denúncia? A vulnerabilidade dos sujeitos nas fragmentações ente autonomia e heteronomia” problematiza a conduta ética nos ambientes de trabalho, as dificuldades de estabelecimento de processos de escuta e participação, a presença de mecanismos de denúncia e punição, os danos trazidos às práticas que zelam pelo respeito e pelo reconhecimento recíproco das diferenças. Tematizar e discutir coletivamente questões morais conduz à construção coletiva de parâmetros éticos de ação em contextos plurais e assimétricos.

O texto “Relações de comunicação entre organizações e trabalhadores no contexto da plataformização do trabalho”, de Claudia Rebecchi, se dedica a explorar vários aspectos da plataformização do trabalho, problematizando as lógicas de gestão e organização que necessitam ser reconfiguradas quando mediadas por plataformas digitais. Ela argumenta que as relações de comunicação entre organizações e trabalhadores sob a pressão e o controle da racionalidade conduzida pelo capitalismo neoliberal não escapam dos constrangimentos impostos pelas resistências articuladas pelos trabalhadores. As relações dialéticas entre as práticas de controle do trabalho e as práticas de subjetivação e resistência são caracterizadas como forças de transformação capazes de reconfigurar ações e experiências individuais e coletivas.

Sheila Magri e Arthur Meucci discutem como o pedido de demissão se configura no contexto da ideologia da competência, da racionalidade neoliberal e da sociedade do cansaço, acirrando o sofrimento e o sentimento de desrespeito no ambiente interno das organizações. A partir da tematização do discurso da ética corporativa e dos dilemas morais dos trabalhadores, o artigo “‘Cansei, me demito’: dilemas morais no ambiente organizacional e a comunidade online antitrabalho” parte da análise dialógica bakhtiniana para refletir acerca desses dilemas e de suas reverberações em uma comunidade online. A oposição entre a opressão do trabalho e a necessidade de preservar a qualidade de vida é salientada a partir de relatos e de material jornalístico, conferindo papel central ao modo como a tematização e compartilhamento de insatisfações e injustiças ativam gestos de resistência e alteram condições de aprofundamento de vulnerabilidades.



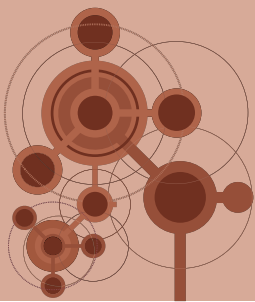
A reflexão proposta por Tamires Coêlho e Isabella Mustafé abrange o processo de construção de representações da diversidade em materiais de comunicação elaborados pelo Ministério da Mulher, da Família e dos Direitos Humanos (MMFDH). As autoras discutem, no texto “Diversidade ou manutenção de estruturas de poder? Reflexões sobre a comunicação organizacional do MMFDH”, a dificuldade da comunicação pública de encontrar formas mais representativas e justas de elaborar discursos que possam expressar a diversidade como processo que se constrói a partir de uma comunicação organizacional aberta ao diálogo, orientada pelo reconhecimento das diferenças no espaço público paritário de apresentação de demandas e de identidades. As autoras argumentam que a produção publicitária do MMFDH entre 2019 e 2020 não alcança uma linguagem que seja antirracista, anticapacitista, não sexista e que não reproduza símbolos de opressão e discriminação.

No artigo “Comunicação, gênero e trabalho informal: a cultura empreendedora como fator de ambiguidade nas organizações”, Emanuelle Rodrigues aborda o caráter ambíguo da cultura empreendedora, uma vez que a racionalidade que guia o empreendedor alimenta a autonomia e o ideal de autorrealização, mas, ao mesmo tempo, reforça e legitima a precarização das relações trabalhistas. A partir de relatos elaborados pela organização e por mulheres que trabalham como revendedoras de uma marca de cosméticos, a pesquisa apresenta dados acerca de como a racionalidade neoliberal se choca com a materialidade dos relatos, permitindo observar como a precarização é ressignificada a partir das experiências de cada trabalhadora que anseia construir uma forma de autonomia feminina que seja também fruto de sua emancipação política, da valorização de seus percursos e conhecimentos e da justiça social.

O dossiê conta ainda com a entrevista concedida por Kévin Flamme, que abordou as transformações subjetivas e possibilidades emancipatórias nos ambientes de trabalho, tendo em vista as catástrofes ambientais, a pandemia e as profundas crises sociais e econômicas que assolam todo o planeta. As respostas por ele formuladas nos apresentam várias pistas de análise do cenário comunicacional atual do trabalho, sobretudo com a diversificação das formas, dos lugares e das temporalidades da comunicação. A flexibilização das modalidades de trabalho acentuam o cansaço, o estresse, a fragilidade da saúde mental, a perda da autoconfiança e toda uma série de patologias físicas e sociais que não encontram resposta no modelo neoliberal. Ele ressalta a importância de acompanharmos as subjetividades e os processos de subjetivação política responsáveis pela transformação de si e, conseqüentemente, pela transformação das teias de relações e afetos que nos permitem viver e experimentar mundos partilhados.

O depoimento de Rodrigo Ratier sobre sua pesquisa de doutorado, “Assujeitamentos, resistências e negociações: configurações das lutas de poder em uma redação”, nos traz observações sociológicas das relações cotidianas por ele vivenciadas na redação jornalística da revista *Nova Escola*. O relato é composto por uma reflexão teórico-metodológica acerca de sua atuação prática em um campo minado por disputas de poder entre grupos formados por indivíduos que defendiam concepções distintas acerca do jornalismo de educação. Ao mapear os embates travados no espaço interno de uma organização midiática, Ratier aponta como a comunicação interna oscila entre a repetição e naturalização das normas de um campo, e as reconfigurações de arranjos relacionais que se produzem na imprevisibilidade dos jogos de poder. Nos “ciclos vertiginosos de criação-destruição”, os atores oscilam entre a possibilidade de resistência e a rendição aos dispositivos de controle da organização. Entretanto, apesar de mergulhar no cotidiano incerto do assombro e da desorientação, os sujeitos ativam novos imaginários políticos, novas táticas de enfrentamento e jogadas imprevistas que desestabilizam hierarquias e ampliam as bordas nas quais lampejam as insurgências e as recusas.

Este número traz, ainda, na seção “Espaço Aberto”, os artigos “Onde vamos parar? Cenas da controvérsia homofobia versus liberdade de expressão no caso Maurício Souza”, de Vanessa Cardozo Brandão e Juarez Guimarães Dias; “¿Qué entienden los expertos por comunicación responsable?”, de autoria de J. Roberto Sánchez-Reina, Hilda Gabriela Hernández Flores e Ericka Fernanda González-Lara; “Serviço compartilhado e criação de valor: Airbnb e o sistema de review”, assinado por José Rubens de Campos, Alexandre Luzzi Las Casas, Almir Martins Vieira e José Alberto Carvalho dos Santos Claro; “Lives to live: influência, conteúdo efêmero e comunicação digital na pandemia da covid-19”, de Carolina Frazon Terra e João Francisco



Raposo, e "Ensino e prática da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no contexto pandêmico", de Eugenia Maria Mariano da Rocha Barichello e Fabio Frá Fernandes.

Na seção Resenhas, Pedro Arthur Nogueira analisa a obra *Comunicação organizacional: práticas, desafios e perspectivas digitais*, organizada por Bianca Mader Dreyer, Carolina Terra e João Francisco Raposo, no texto "Comunicação Organizacional Contemporânea: uma atualização necessária". Na sequência, o livro *Comprendre la communication publique et politique: l'échiquier et sa tour de Babel*, de Stefan Bratosin e Mihaela Tudor, é apresentado por Ângela Marques em "A comunicação pública e política na esfera pública: midiatização, formas simbólicas e pluralidade de vozes". Encerrando esta seção, Ângela resenha o livro *Ambulare*, de Marco Aurélio Máximo Prado, no texto "Acolher na escuta, afetar-se na escrita: a hospitalidade no Ambulatório de Transexualidades do Hospital das Clínicas da UFU".

Esperamos que neste dossiê, ao reunir trabalhos que mobilizam aspectos epistemológicos, teóricos, empíricos e metodológicos para compreender a comunicação em ambientes internos – contemplando diferentes abordagens, lógicas e dinâmicas comunicacionais –, a *Organicom* possa contribuir com o avanço de reflexões acerca de contextos, práticas e processos de interação que modelam as territorialidades, as temporalidades, os afetos e as vulnerabilidades existentes a partir das tensões relacionais entre os diferentes agentes que dão existência a uma organização, suas memórias, práticas, rituais, discursos e espaços de jogo.

Boa leitura!

ÂNGELA CRISTINA SALGUEIRO MARQUES

IVONE DE LOURDES OLIVEIRA