

**XVI CONGRESSO IBERO-AMERICANO DE  
INVESTIGADORES DA COMUNICAÇÃO**

**COMUNICAÇÃO, VIOLÊNCIAS E TRANSIÇÕES  
IBERCOM 2019 LIVRO DE ANAIS**

**Maria Immacolata Vassallo Lopes  
Gisela G. S. Castro  
Marisol Cano Busquets  
Andrea Cadelo Buitrago  
(Organizadoras)**

**São Paulo  
Assibercom  
1a Edição  
2021**

## **HUMANIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES: desafios para a cultura organizacional em ambientes de trabalho complexos<sup>1</sup>**

### **HUMANIZATION OF COMMUNICATION IN ORGANIZATIONS: Challenges for organizational culture in complex work environments**

*Emiliana Pomarico*<sup>2</sup>

*Vânia Penafieri de Farias*<sup>3</sup>

*Paulo Nassar*<sup>4</sup>

**Resumo:** *O estudo compreende trazer reflexões sobre como a construção de uma cultura organizacional focada na humanização pode contribuir para a diminuição das chamadas dores do século XXI em ambientes de trabalho complexos.*

**Palavras-Chave:** *Comunicação Organizacional. Cultura Organizacional. Novas Narrativas.*

---

#### **Introdução**

É observado, em muitas organizações, um clima crescente de saturações, pressões e ansiedades, causado por excessos informacionais, metas inalcançáveis e narrativas paradoxais que alimentam o assédio moral organizacional. As reflexões deste artigo, portanto, envolvem compreender como a construção de uma cultura organizacional focada na humanização pode contribuir para a diminuição das chamadas “dores do século XXI” no ambiente de trabalho. Para ilustrar e entender essas “dores” foi feita uma discussão com cerca de 200 profissionais de organizações brasileiras, participantes dos cursos “Humanização da Comunicação Interna”, ministrados na Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, entre 2015 e 2018. A partir dessas discussões, deu-se um processo crítico-interpretativo sobre quais seriam as novas narrativas (com comunicações mais afetivas e realizadas de forma não-violenta) que

---

<sup>1</sup> Resumo expandido submetido à DTI 9 - Estudos de Comunicação Organizacional do XVI Congresso IBERCOM, Departamento de Comunicación, Facultad de Comunicación y Lenguaje, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, Colombia, 27 a 29 de novembro de 2019.

<sup>2</sup> Doutora pela ECA-USP, emi.pomarico@gmail.com

<sup>3</sup> Doutora pela PUC-SP, vpenafieri@gmail.com

<sup>4</sup> Professor Titular pela ECA-USP, paulonassar@usp.br

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Univerivdad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

possam contribuir para uma cultura organizacional adaptada a estas novas maneiras de sentir o mundo do trabalho e que colabore para o bem-estar dos profissionais.

### Dores do Século XXI

Entre os anos de 2015 e 2018, foram realizadas discussões com cerca de 200 profissionais de comunicação de organizações brasileiras, participantes dos cursos “Humanização da Comunicação Interna”, ministrados na Aberje - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Duas perguntas foram feitas: “Como se sentem no dia a dia do trabalho?” e “Por que acham que se sentem assim?”, solicitando que registrassem seus sentimentos e percepções no papel e depois compartilhassem suas respostas com a sala. As respostas mais relevantes foram:



## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019



Pelas respostas espontâneas, pode-se perceber que elas foram mais negativas que positivas. Além disso, quando foi perguntado por que se sentem assim, as justificativas foram em sua maioria para as questões negativas. Essas respostas sugerem um reflexo das chamadas, de forma metafórica, “dores do século XXI”, potencializadas com as questões de hiperconexão, imediatismo e auto pressão, para obtenção de um alto desempenho para se chegar a metas, as quais, muitas vezes, não possuem um sentido muito claro. Se, por um lado, “as evoluções tecnológicas poderiam libertar o homem do trabalho; elas parecem, ao contrário, colocá-lo sob pressão psíquica” (GAULEJAC, 2007, p. 217).

Sem entrar em profundas interpretações sobre a compreensão antropológica de cada doença – sendo que cada cultura, contexto e sociedade estabelecem seus padrões de normalidade e anormalidade – e sem detalhar fatores individuais que tornam alguém mais suscetível a uma determinada dor, pode-se refletir, com base nas elucubrações de pensadores contemporâneos, sobre estes novos contextos de “um mundo repleto de sinais confusos, propenso a mudar com rapidez e de forma imprevisível” (BAUMAN, 2004, p. 7) e os possíveis impactos que essas mudanças causam nas mentes e nos corpos de inúmeras pessoas.

Para Harari (2016), vivemos uma grande corrida no século XXI. Corremos o tempo todo - e rápido - para evitar um colapso econômico ou a desintegração ecológica, ou para buscar interminavelmente a chamada felicidade individual e coletiva. E essa correria para alcançar esses anseios acaba afetando tanto o psíquico como o corpo físico dos seres humanos do século XXI. Mesmo depois de séculos de crescimento econômico,

desenvolvimentos tecnológicos e progressos científicos, em que se imaginaria que a vida deveria se tornar serena e pacífica e cada vez mais livre de cuidados e preocupações – pelo menos nos países mais desenvolvidos – a realidade se mostra bem contrária a esta. “No nível individual, ela redundante em níveis altos de estresse e tensão (...) Malgrado todas as nossas conquistas, nos sentimos sob uma pressão constante de fazer e produzir ainda mais” (HARARI, 2016, p.223).

Para Han (2015), os indivíduos da pós-modernidade são empoderados e levados a crer de que tudo podem para elevar sua produtividade. Dessa maneira, acabam exercendo o que o autor chama de positividade do poder, impondo, muitas vezes, ao seu próprio corpo psíquico e físico uma violência, em busca de um alto desempenho no trabalho. Assumem, inclusive, a responsabilidade pelo fracasso e a culpa por não atingir as metas impostas pelas estratégias organizacionais.

O sujeito de obediência de Foucault (2010) é, neste cenário, substituído pelo sujeito do desempenho que promove uma auto-exploração de suas capacidades, tornando-se ao mesmo tempo o explorador e o explorado. Na mesma linha, o sociólogo Richard Sennett (2010) reflete sobre este contexto, no qual indivíduos passam a ter novas relações de trabalho, em que não há a lógica do longo-prazo, e que, por isso, pressionados – por processos mecanizados de produtividade, por superiores, por pares e, principalmente, por si mesmos - a produzir resultados positivos a todo o momento, em diversos projetos simultâneos, possuem maior probabilidade de adoecer, assim como de corromper seus laços sociais. Com a mesma visão, Vicent de Gaulejac (2007), comenta que

o desempenho e a rentabilidade são medidos em curto prazo, “em tempo real”, pondo o conjunto do sistema de produção em uma tensão permanente: zero de atraso, tempo exato, fluxos tensos, gerenciamento imediato etc. Trata-se de fazer sempre mais, sempre melhor, sempre mais rapidamente, com os mesmos meios e até com menos efetivos. (GAULEJAC, 2007, p. 45)

O sujeito do desempenho do século XXI, portanto, é um profissional mais rápido e mais produtivo que o sujeito da obediência do século XX, ainda que se conserve disciplinado a cumprir o que tem que ser cumprido. Só que, a partir de então, torna-se agressor de si mesmo e de suas relações com o outro. Na sociedade do desempenho, para Han (2015, p.91), criam-se pessoas esgotadas, depressivas e desgastadas, como se estivessem cansadas de lutar

consigo mesmas. Este distúrbio psíquico de caráter depressivo, precedido de esgotamento mental e físico, é denominado *burnout*.

O *burnout*, que em geral precede a depressão, não remete tanto aquele indivíduo soberano ao qual falta a força para ser senhor de si mesmo. *Burnout*, ao contrário, é a consequência patológica de uma auto-exploração. O imperativo da expansão, da transformação e do reinventar-se da pessoa, tem o contraponto da depressão, que pressupõe uma oferta de produtos ligados à identidade. Com mais frequência se troca de identidade, tanto mais se impulsiona a produção. A sociedade disciplinar industrial depende de uma identidade firme e imutável, enquanto que a sociedade do desempenho não industrial necessita de uma pessoa flexível, para poder aumentar a produção. (HAN, 2015, p.97)

De acordo com a psicóloga Ana Rossi, da Isma-BR, (apud SENDIN; TATIANA, 2018) 96% das pessoas que têm *burnout* não se sentem capazes de trabalhar, apesar disso, 92% continuam indo para a empresa para trabalhar, já que têm medo de serem demitidas ou de serem substituídas caso peçam afastamento. Bauman (2004) coloca em suas reflexões que essa auto-exploração, assim como suas conseqüentes depressão, estresse e/ou ansiedade são conseqüências de uma incapacidade de se atingir um ajuste perfeito entre esforço e recompensa no dia a dia, já que parece impossível igualar a velocidade e o ritmo do fluxo do tempo. A dor é um quadro de frustração, que “ele batizou de ‘complexo de inadequação’ e apontou, conforme sua própria definição, como uma das grandes aflições da vida ‘líquido-moderna’” (SENADOR, 2018, p. 102).

Nesse sentido, por exemplo, no Brasil, em 2016, as doenças mentais representaram uma fatia superior a 37% das razões que motivaram os trabalhadores a se afastarem de suas atividades profissionais (TRT/MG, 2017). O Brasil, com 5,8% da população nesse estado, apresenta os maiores índices de depressão da América Latina, enquanto, entre as Américas, fica atrás apenas dos EUA (5,9%). Em nível mundial, a Organização Mundial da Saúde prevê que, em 2020, a depressão seja a doença mais incapacitante do mundo (ONU BR, 2017).

De acordo com a pesquisa sobre trabalho e bem-estar da Associação Americana de Psicologia, Levine (2018) há um crescente sentimento de desamparo e falta de controle instaurando-se nos ambientes corporativos, os quais encontram-se cada vez mais hostis, competitivos e menos acolhedores. Nos EUA, por exemplo, a depressão tem custos diretos e indiretos estimados em US\$ 250 bilhões, enquanto que o presenteísmo, que se caracteriza como a queda da produtividade no local de trabalho, responde por 50% destes custos. Apesar do sofrimento e comprometimento evidente do rendimento profissional, segundo dados da

Organização Mundial de Saúde, a depressão é a doença mais subdiagnosticada, sendo que 45% das pessoas depressivas não recebem o tratamento correto.

Em pesquisa realizada pela International Stress Management Association (Isma-BR), nove em cada dez brasileiros no mercado de trabalho apresentam sintomas de ansiedade, enquanto 47% sofrem com algum grau de depressão (SENDIN, 2018). A hiperconectividade, o encurtamento dos prazos, o estado de emergência para soluções e a inadmissão dos erros endossam esse ambiente permanente de estado de urgência em que o trabalhador reúne

(...) tensões cada vez maiores, ligadas ao encurtamento dos prazos, ao imperativo dos "fluxos tensos", à exigência do "tempo justo", às consequências da "falha zero" e da "gestão a favor da corrente". Cada um é convidado a trabalhar mais depressa, a suprimir os tempos "perdidos", a justificar qualquer atraso e contratempo. (GAULEJAC, 2007, p. 199)

Tantas tensões podem levar também ao estresse, uma reação que possui componentes físicos, psicológicos, mentais e hormonais que prejudicam o ser humano. Gaulejac (2007, p.205) pontua o aparecimento de possíveis perturbações somáticas e psicossomáticas que os médicos classificam em cinco categorias que podem possuir ligação e ser consequência de auto-exploração no trabalho, desencadeadas pelo estresse: a) perturbações psíquicas: crises de angústia, fobias, estados de pânico, insônias; b) perturbações digestivas: úlceras gástricas, câibras epigástricas, reticolites ulcero-hemorragicas; c) perturbações dermatológicas: psoríase, eczemas, crises de urticária; d) perturbações cardiovasculares: infartos do miocárdio; e) perturbações comportamentais: enxaqueca, tabagismo, violências físicas, alcoolismo, suicídios etc.

Chanlat (2007) previa a ampliação do número de pessoas a passarem por estas “dores do século XXI” por conta do trabalho, na medida em que a organização se mostra cada vez mais como “um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero [...]” (CHANLAT, 2007, p. 25). Na mesma linha, Gaulejac (2007, p.82) também faz críticas às estratégias organizacionais que submetem os indivíduos a adaptar-se ao “tempo do trabalho”, às necessidades produtivas e financeiras, as quais são na maioria das vezes “descoladas do tempo da vida humana” pois,

obrigam os homens a sofrer um tempo abstrato, programado, ao contrário de suas necessidades. A temporalidade do trabalho leva a impor ritmos, cadências, rupturas que se afastam do tempo biológico, do tempo das estações, do tempo da vida humana.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

A medida abstrata do tempo permite desligá-lo das necessidades fisiológicas ou psicológicas: o sono, o alimento, a procriação, o envelhecimento etc. (GAULEJAC, 2007, p.82)

Assim, os trabalhadores precisam ser mais rápidos, mais precisos, mais ativos e mais concretos. Sem tempo e espaço para muitas reflexões, pensamentos, erros, emoções e subjetividades. Sentindo-se sozinhos em uma corrida, responsáveis por atingir grandes resultados numéricos e sem o esperado reconhecimento. O imediatismo nas resoluções e produções é um dos grandes comportamentos observados na sociedade atual. E isso tudo provoca uma sensação de impaciência, irritabilidade e falta de disponibilidade para os outros (SENADOR, 2018, p. 39).

Para Gaulejac, (2007), o que há normalmente no ambiente organizacional são estratégias que seguem uma obsessão pelo número, por trás de uma racionalidade fria e objetiva, que fazem muitos dos trabalhadores perderem o senso de medida. São “relações estreitas entre a economia financeira e a economia libidinal, entre as normas gerencialistas e a mobilização psíquica, entre a gestão das empresas e a gestão de si mesmo” (GAULEJAC, 2007, p. 37), de forma que se suscitem muitas resistências e desilusões no ambiente organizacional, além de sentimentos de medo e de culpa. Normalmente, em um primeiro momento, a violência dificilmente é reconhecida e nomeada, de forma que vai “[...] corroendo cotidianamente a motivação, segurança e autoestima dos trabalhadores” (FARRAH, 2016, p. 47). Com o passar do tempo, muitas vezes,

[...] aquilo que foi iniciado como um trabalho prazeroso, em que se buscava e encontrava um sentido [...] e realização profissional, acaba por se tornar um pesado e indesejado fardo, com o qual o indivíduo se arrasta, sem energia, sem vontade, sem encontrar sentido para aquela rotina, da qual só deseja se afastar (SILVA, 2016, p. 65).

Assim, o que é chamado aqui de “dores do século XXI” é uma metáfora que reflete como comportamentos e experiências são transformados de acordo com as mudanças no contexto social, econômico, cultural e com a chegada de novas interações possibilitadas também pelas novas tecnologias. Uma nova realidade dentro do ambiente organizacional, que pode potencializar algumas destas dores neste novo século, exatamente pelas incertezas que proporciona. E, a grande questão é que tamanhas incertezas fazem com que as pessoas coloquem sua vida emocional, interior, à deriva (SENNETT, 2010, p.19).



Como, afinal, não sofrer, tentando ser sempre o melhor na corrida do ambiente organizacional, para alcançar um suposto sucesso em metas inatingíveis, seguindo processos e mais processos, em um contexto que, além de tudo, bombardeia a todos com inúmeras informações e tirando-os do foco, sem tempo e espaço, muitas vezes, para gerar um sentido para si mesmos e para o que fazem de suas vidas?

Alvin Toffler (1973) foi um dos primeiros a escrever sobre sobrecarga de informação - *information overload* – antes mesmo da propagação das mídias digitais. O autor já alertava que o crescimento das tecnologias aumentaria a produção de informações de forma tão rápida e em volumes tão grandes que as pessoas teriam dificuldades em processar e absorver grandes cargas de informação, em discernir suas relevâncias e em dar algum sentido a elas, analisando-as e transformando-as em algo realmente útil para suas vidas, ou seja, transformar informação em conhecimento e em conceito.

As diversas informações que chegam a cada dia às pessoas, estimulando consequentemente seu foco, desencadeiam dificuldades em gerir o que é mais importante e no que, de fato, dever-se-ia focar para gerar um sentido significativo. É o que sugere o conceito “Economia da atenção”, cunhado por Thomas H. Davenport e J. C. Beck (2001), no livro de mesmo nome, para designar a gestão da atenção – vista como um bem limitado, de importância cada vez maior, em função do crescente número de conteúdos gerados pelas mais variadas mídias, especialmente pelas mídias digitais.

A dificuldade em manter o foco em uma única tarefa, devido a gama de informações que são oferecidas, é exatamente o que Holmes (1997) chama de “Síndrome de Déficit de Atenção”, caracterizada pela incapacidade do indivíduo em “focalizar sua atenção durante qualquer duração razoável de tempo” (HOLMES, 1997, p.331). Relacionado a este fenômeno, Lipp (2000, online), do Laboratório de Estresse da PUC-Campinas, comenta:

O cérebro possui mecanismos de filtragem que evitam a absorção de informação em excesso. Mas, quando a pessoa quer prestar atenção em tudo, ela neutraliza o filtro e passa a absorver tudo. Só que não consegue processar essa enxurrada de informações direito e termina tendo um decréscimo na capacidade de raciocinar analiticamente (LIPP, 2000, online).

A riqueza de informação, portanto, cria a pobreza da atenção. As tecnologias digitais, que potencializam a chegada rápida de informações, bombardeadas a cada segundo, em várias telas luminosas que piscam mensagens, ininterruptamente, sustentam uma vida imersa

em distrações. Algumas das pesquisas chegam a indicar que são cerca de 150 vezes ao dia que as pessoas olham para os seus *smartphones*. A Apple divulgou um levantamento com usuários de iPhones, indicando que eles desbloqueiam o aparelho cerca de 80 vezes ao dia (SENADOR, 2018, p. 65). Isso significa que, por conta das tecnologias em todos os ambientes, o cotidiano é um oceano com ondas de informação, distração e desfoque. E quanto mais distrações, há mais desentendimentos sobre os propósitos do trabalho e consequentemente desmotivações para a sua realização.

A enxurrada de dados que nos atinge leva a atalhos desleixados, como selecionar e-mails pelo assunto, pular muitas das mensagens de voz, ler por alto mensagens e memorandos. Não é apenas que tenhamos desenvolvido hábitos de atenção que nos tornam menos eficientes, mas que o peso das mensagens nos deixa muito pouco tempo para simplesmente refletir a respeito do que elas realmente significam. (GOLEMAN, 2013, p.17)

Sendo assim, sobrecarregados cognitivamente, com um fluxo constante de e-mails, textos, mensagens, contas a pagar, as pessoas atingem um estado cerebral contrário ao foco aberto para as descobertas, sendo mais propensas aos erros e a perda do autocontrole. O déficit de atenção, portanto, dificulta a reflexão profunda e a tomada de decisões, assim como a capacidade de se ter *insights* e ser criativo. “Em meio ao tumulto das nossas distrações diárias e das nossas listas de tarefas, a inovação trava; nos tempos livres, ela floresce” (GOLEMAN, 2013, p. 50).

Com as tecnologias digitais e os inúmeros aplicativos piscantes notificadoros de novas informações, a desconcentração é intensa. Tem-se, como consequência, dificuldades em se ter ideias diferentes, aceitando muitas vezes uma rotina repleta de regras e protocolos, que impedem a inovação e a humanização nas relações. A sensação é de que não é possível se manter atualizado com tudo o que ocorre no mundo. O sentimento que surge, mesmo que inconsciente, normalmente, é de “culpa”, seja sobre as leituras acumuladas, sobre as notícias que não chegaram aos ouvidos, sobre o que não foi visto, não comentado, nem opinado.

Todas estas constatações são sintomas que Wurman (1999) considera como indicadores da dificuldade das pessoas em lidar com a grande carga informacional, que apenas deixa as pessoas mais ansiosas, muitas vezes com baixa autoestima e com um sentimento negativo de que seus conhecimentos são superficiais. Para Wurman, “quase todo

mundo apresenta algum grau de ansiedade de informação. Lemos sem compreender, vemos sem perceber, ouvimos sem escutar” (WURMAN, 1999, p.38).

Nesse mundo virtual, portanto, esses processos de interações através de interfaces móveis, influenciam as emoções e causam reflexos nos relacionamentos e atividades sociais, tornando-os, segundo Bauman (2004), aparentemente, mais efêmeros e superficiais. O autor demonstra que as conexões humanas agora são simultaneamente mais frequentes, mas também demasiadamente breves e banais.

O déficit de atenção também está ligado a falta de foco no outro, impedindo relações empáticas, o que afeta também os humores. Pois, uma relação empática exige atenção conjunta – foco mútuo das pessoas que se relacionam. E, no contexto em que vivemos, normalmente há de nossa parte um esforço para termos esse tipo de momento humano, “levando em consideração o oceano de distrações que todos enfrentamos diariamente” (GOLEMAN, 2013, p.15), tanto por conta dos excessos informacionais, como pelas distrações pessoais.

As distrações pessoais são aquelas com o foco constante em nós mesmos: nossas aparências, nossos conteúdos, nossas interações e repercussões sobre o que nós mesmos comentamos, publicamos e compartilhamos. Existe, de certo modo, um “medo de ficar esquecido, isolado, de perder a visibilidade social. Enquanto uns gostam muito desse momento de isolamento, de meditação, para outros, no entanto, isso é desesperador” (SENADOR, 2018, p. 121).

O medo das pessoas está intimamente embutido em suas histórias. E esta insegurança perante as novas tecnologias, as redes sociais, a grande quantidade de informação no presente, os relacionamentos instantâneos, as atividades a curto prazo e as experiências superficiais, geram nas pessoas uma necessidade de registrar suas histórias, proliferando, sem controle, uma tentativa de produção extensa de memórias virtuais no campo particular (GARDE-HANSEN, 2011). É uma tentativa de individualização contra a massificação. É uma tentativa de subjetividade, em um mundo em que a objetividade e a racionalidade prevalecem.

O presente não é experimentado profundamente, apenas registrado para um passado sem tempo de ser avaliado no futuro. Além disso, o uso excessivo da internet leva o indivíduo a se transformar, muitas vezes, em um ser antissocial, focado tão em si mesmo, que passa a ter dificuldades em conviver com colegas de trabalho, amigos e até mesmo com os

seus familiares (SENADOR, 2018, p. 126). Quando isso ocorre, é possível que este indivíduo esteja vivenciando uma outra dor deste século XXI: a nomofobia, que é o “distúrbio da era digital caracterizado pelo desconforto e pela ansiedade causados quando a pessoa se vê sem conexão digital” (SENADOR, 2018, p.25).

Ou seja, essa dor corresponde ao medo de ficar impossibilitado de comunicação, por intermédio de telefone celular ou computador, pela internet. O medo de ficar *off-line*. É uma dependência digital de “interação entre as pessoas e equipamentos de telecomunicações, especialmente *smartphones*, decorrente da indisponibilidade de acesso aos celulares (...) ou de conexão à internet, que pode causar sensações de mal-estar e ansiedade” (SENADOR, 2018, p. 107).

Um dependente de internet, portanto, normalmente apresenta depressão, insônia, e perda de interesse em atividades sociais, que afeta diretamente em seu trabalho, com a redução de sua produtividade no dia a dia e até a possibilidade de problemas físicos. A procura por ajuda para combater a dependência tecnológica vem aumentando em decorrência de fatores psicológicos, como transtornos de ansiedade, baixa autoestima, fobias sociais, déficit de atenção, hiperatividade, entre outros, e fatores sociais, como solidão, isolamento e o estilo de vida nos grandes centros urbanos (SENADOR, 2018, p. 110 – 111).

Segundo o livro “Dependência de internet: manual e guia de avaliação e tratamento”, produzido e organizado por Kimberly S. Young e Cristiano Nabuco de Abreu (2011), uma vez dependente, o indivíduo pode tender a ver sua realidade virtual como mais válida do que sua vida em tempo real.

A vertiginosa expansão dos smartphones popularizou extraordinariamente o acesso às mídias sociais, fazendo com que o nosso dia a dia se integrasse a elas de tal forma que passamos a viver quase em um universo paralelo – o universo digital -, onde as relações se desenvolvem prioritariamente nas redes sociais. Como isso vai influenciar nossas vidas, nosso trabalho, nosso dia a dia? (SENADOR, 2018, p. 23)

As fronteiras entre o imaginário, espetáculo e a vida cotidiana foram borradas definitivamente, mesclando em um espaço ambíguo a ficção midiática e a vida “real”. O indivíduo detém meios de alcançar a notoriedade e o sucesso, eximindo-se, para isso, das etapas e processos tradicionalmente associados à ascensão artística. A perspectiva do *selfie* (eu mesmo) pode representar uma ansiedade em captar a “era que nunca mais voltará” (SEMPRINI, 2010).

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

Como reflete essa sociedade “selfie”, quando os pensamentos divagam, eles não vão para reflexões sobre o outro, o que leva o indivíduo a enxergar rasamente somente a si mesmo. A falta de relação com o outro deteriora a capacidade de gratidão. Tanto para Han (2015) como para Sennett (2010), a crise de gratificação está ligada a uma perturbação narcisista e a falta de um relacionamento com o outro, o que traz dor e sofrimento a si mesmo.

Narcisista não está afeito a experiências, ele quer vivenciar tudo com que se encontra a si mesmo. Na experiência encontramos o outro. Esses encontros são transformadores, nos modificam. As vivências, ao contrário, prolongam o eu e o outro, no mundo. No amor próprio o limite para com o outro é claramente contornado. No narcisismo, ao contrário, ele se funde. (HAN, 2015, p.84)

O contexto atual, portanto, suprimiu as riquezas das experiências profundas e, conseqüentemente, a maneira de relacionar-se com os outros. As pessoas e as organizações estão ficando saturadas de informações, enfraquecidas de experiências e carentes de sentidos e de afetividades. Para Larrosa-Bondía (2002), a experiência é o que nos passa, o que nos acontece e o que nos toca. Porém, perante esse contexto de excessos de informação, velocidades e pensamentos rasos sobre nós mesmos, muita coisa se passa, pouca coisa nos acontece e quase nada nos toca ou nos afeta profundamente:

a experiência, a possibilidade de que algo nos aconteça ou nos toque, requer um gesto de interrupção, um gesto que é quase impossível nos tempos que correm; requer parar para pensar, parar para olhar, parar para escutar, pensar mais devagar, olhar mais devagar, e escutar mais devagar; parar para sentir, sentir mais devagar, demorar-se nos detalhes, suspender a opinião, suspender o juízo, suspender a vontade, suspender o automatismo da ação, cultivar a atenção e a delicadeza, abrir os olhos e os ouvidos, falar sobre o que nos acontece, aprender a lentidão, escutar os outros, cultivar a arte do encontro, calar muito, ter paciência e dar-se tempo e espaço. (LARROSA-BONDÍA, 2002, p. 24)

Ao refletir sobre o empobrecimento das experiências perante um mundo dinâmico e ininterrupto, portanto, fala-se também, sobretudo, do enfraquecimento relacional, ou seja, na falta de tempo e de espaço para os afetos entre as pessoas. Para o filósofo epicurista Espinosa (1979), relacionar-se é a lógica natural da vida. Viver é ser parte do mundo e é estar sujeito a constantes encontros com outras partes deste mundo. Encontrar-se com estas outras partes é relacionar-se com elas, afetar e ser afetado por elas.

Porém, se há inúmeras possibilidades de encontros superficiais nestes novos contextos, pouca coisa pode afetar de fato, profundamente. O que ocorre no contexto do *selfie*, da abundância de informações, da velocidade e da efemeridade é um movimento contínuo de desencantamento, uma vez que a magia que toca o ser se desfalece em novos estímulos que rapidamente os substituem e são substituídos.

Para Bauman (2004) e Sennett (2010), o que se vive hoje é uma desintegração de vínculos e liames impessoais. Como se usássemos uma máscara que simultaneamente permite que apreciemos a companhia do outro, mas, também, que nos protege. Assim, a “fricção e os afagos de ombros, a contiguidade, a intimidade, a sinceridade, o entrar dentro do outro, sem guardar segredos, confessando de modo compulsivo e compulsório” (BAUMAN, 2004, p.49), que eram antes as defesas humanas contra a solidão, hoje são substituídas por interações frenéticas e frívolas, como curtidas, palavras em *chats*, comentários virtuais, de forma que:

ao olharmos mais de perto e afastarmos a máscara, descobrimos anseios não realizados, nervos em frangalhos, amores frustrados, sofrimentos, medos, solidão, hipocrisia, egoísmo e compulsão à repetição...as performances substituem o êxtase, o físico está por dentro, a metafísica, por fora... (SIGUSCH apud BAUMAN, 2004, p.65)

Toda essa complexidade e fluidez do século XXI, com suas fragilidades e flexibilidades afetam, particularmente, o ambiente organizacional, as relações profissionais e suas afetividades. Uma vida cheia de frustrações e dores condenam, portanto, a cultura organizacional. Como a comunicação pode contribuir para a construção de novas narrativas, adequadas a essas novas realidades?

### **Novas Narrativas e uma cultura organizacional mais humanizada**

Novos padrões organizacionais de enfrentamento aos inúmeros cenários desafiadores apresentados neste estudo emergem continuamente, desde remodelagem do ambiente físico de trabalho até ações que possam aliviar as tensões cotidianas, buscando-se a criação de uma espécie de oásis, naturalizando o ambiente de trabalho como ambiente único, dotado de completude que baste a vida do profissional, deixando de fora outras necessidades pessoais. Enfim, buscando-se a criação do “homo corporativus”.

Por mais que a comunicação interna tenha sua reconhecida importância no âmbito do planejamento de comunicação nas organizações, é sabido que não bastam bons veículos e com alcance assertivo, se não houver uma plena aderência ao humano e à cultura organizacional, que pode ser definida como

um conjunto de valores e pressupostos básicos expresso em elementos simbólicos, que em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elemento de comunicação e consenso, como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação. (FLEURY e FISCHER *apud* MARCHIORI, 2006, p. 80)

Esses enfrentamentos, quando planejados estrategicamente e alinhados com princípios e características da cultura organizacional, tendem a ser mais eficientes. Nesse sentido, a cultura organizacional surge da essência da organização e mesmo que exista a partir das relações de poder, a cultura, de certa forma imposta pela organização, transforma-se e transmuta-se a partir da relação com o outro. A cultura é organizacional, mas a experiência cotidiana é individual e humana e a junção desses fatores faz surgir três aspectos primordiais: artefatos, valores compartilhados e pressuposições básicas. Nenhum desses elementos, todavia, pode surtir efeito se não houver, da parte do indivíduo, afeto em algum nível, de modo que possa ser impactado – negativa ou positivamente.

Os aspectos citados funcionam como níveis da cultura organizacional e sua interação, segundo Schein (1997). Desse modo, o primeiro nível Artefatos, abarca padrões de comportamento visíveis e/ou audíveis, visualidade do espaço físico e das normas de conduta e vestimenta das pessoas, a linguagem, a tecnologia e os produtos.

No segundo nível – Valores - são testados no ambiente físico e praticados por consenso social. Os valores contribuem para a análise de como os membros se comportam diante de uma situação organizacional.

O terceiro nível refere-se a pressupostos básicos, em que são incluídos relacionamento com o ambiente, natureza da realidade, tempo e espaço, natureza da atividade humana e natureza das relações humanas. Esses são valores indiscutíveis dado o seu caráter de “verdade” e sua repetição. É nesse terceiro nível da cultura onde se encontram os rituais da organização, “caracterizados por um ‘eterno retorno’ do que é dito, bem dito, mal dito ou não dito” (NASSAR, FARIAS e POMARICO, 2019, no prelo). Os níveis da cultura organizacional

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

e seu nível de “tangibilidade” comunicativa podem ser melhores visualizados no quadro abaixo:

<b>ARTEFATOS, TECNOLOGIA E ARTE</b>	<b>Visíveis, mas frequentemente não decifráveis</b>
<b>VALORES</b>	Excelente nível de conhecimento
<b>PRESSUPOSTOS BÁSICOS</b>	Considerados como verdadeiro. Invisível. Inconsciente.

Fonte: adaptação de MARCHIORI, 2006, p. 95

O próprio entendimento acerca de cultura organizacional já abarca uma grande quantidade de elementos paradoxais. Ao mesmo tempo que a constante transformação presente nos indivíduos e nas organizações é vista como natural e pertencente a um processo evolutivo esperado, os processos de mudança são muitas vezes fontes de conflito e resistência, ou seja, um desejo de estabilidade que se contrapõe ao desconforto do novo, do inesperado.

Entendimentos acerca da natureza e significação das organizações levam para essa relação intrínseca com cultura organizacional no contexto de mudanças contínuas e organismos vivos, mesmo que processuais.

Com um enfoque mais amplo e levando em consideração o aspecto da interação social, da influência do meio e de um constante movimento de mutação, Morgan (1996) assinala que as organizações são verdadeiros sistemas vivos, com diferentes níveis de adaptabilidade diante dos diferentes tipos de ambientes. Oliveira (2002) destaca a adaptabilidade vivenciada nas organizações em uma perspectiva transbordante para além dos muros dos ambientes de trabalho, pois

à medida que as organizações crescem e se expandem em todos os domínios da vida social, em contrapartida, descrevem para os indivíduos as opções da vida extraorganizacional, fazendo com que os mesmos, para que possam adequadamente conviver e sobreviver, criem mecanismos de acomodação psíquicos, sociais e tecnológicos. (OLIVEIRA, 2002, p. 79)

No ambiente de trabalho a tendência é a mudança que continuará transformando o sistema social, obrigando a um ajustamento dos comportamentos por parte dos profissionais e



## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

a uma constante sensibilização por parte das organizações para criar uma consciência permanente de flexibilidade, ainda que sempre encontre obstáculos (SOTO, 2008). O autor diz ainda que

quem realiza as mudanças são pessoas, o que nos leva à conclusão de que a ênfase tradicional nas melhores tecnologias de gestão estratégica, dificilmente conseguirá os melhores resultados esperados se não se foca na realidade e desenvolvimento do pessoal. (SOTO, 2008, P. 270)

A cultura organizacional deve permear e funcionar como pilar de sustentação para quaisquer narrativas construídas no ambiente de trabalho. Como exemplo, podemos citar a transformação dos ambientes de escritórios das empresas, em que hierarquias são desmitificadas por meio da ausência de paredes e baias e surgimento de estações de trabalho isentas de poder simbólico, maior proximidade física e visual com outras pessoas no ambiente de trabalho, perda da referência individual e de posse de uma estação de trabalho para uma proposta mais fluida e interativa de ocupação do espaço físico.

No entanto, a mudança de espaço físico não pode se limitar apenas ao que se compreende como artefato visível, conforme exposto por Schein (1997). Tal processo de mudança, de modo paradoxal, pode ser gerador de uma série de tensões organizacionais, a saber: perda da sensação de pertencimento e território diante de um espaço de trabalho compartilhado, mutável e impessoal; transtornos ocasionados pela proximidade física coletiva, como excesso de ruídos e privacidade mínima – ainda que o ambiente de trabalho não guarde características de individualidade a priori.

Tais mudanças são complexas e exigem novas narrativas coordenadas e expressas em valores compartilhados, protagonizados pela organização continuamente e ecoados no ambiente organizacional. Valores compartilhados pautados em estratégias com narrativas humanizadas devem levar em consideração o tempo de adaptabilidade dos indivíduos e a manutenção de um clima organizacional saudável. A ausência desses componentes pode levar a valores compartilhados dissonantes, como resistência aos ambientes físicos compartilhados e mutáveis, isolamento social, conflitos nas relações interpessoais entre outros.

Reis (2004) a partir de estudos feitos por Pettigrew&Whipp, no contexto da mudança nas organizações e a relação direta com comunicação, ressalta três dimensões: padrão comunicacional, prática comunicativa e iniciativas comunicacionais. Para cada uma das

dimensões da comunicação pode-se relacionar o conteúdo do relacionamento e as dimensões da mudança. Assim, para a primeira dimensão ‘contexto da mudança’ há a criação e reprodução de expectativas e a criação do padrão comunicacional de resposta. Para a segunda dimensão ‘processo de mudança’ há uma busca de caracterização, particularização e diferenciação na dinâmica do relacionamento, que gera a prática comunicativa. Por fim, na terceira dimensão ‘conteúdo da mudança’ que há implementação de ações – que fomenta reações – por meio de iniciativas comunicacionais.

Não há como vivenciar transformações organizacionais – muitas vezes desencadeadas pelo ambiente externo – sem que haja forte presença comunicacional, que cada vez exige muito mais do que veículos eficientes de fluxo de informação, mas sim agentes transformadores de mudança que possam trabalhar estrategicamente a comunicação diante de aspectos de humanização.

Estudos que envolvem a qualidade de vida no trabalho (QVT) – aspecto essencial de humanização nas organizações – datam da década de 1950, e são revisitados de tempos em tempos, diante das complexidades da vida moderna que impactam fortemente o mundo do trabalho. De acordo com Forno e Finger (2015, p. 109) “tem-se demonstrado que a satisfação com o trabalho reverte-se em rentabilidade para a organização, seja através de aumentos na produção ou da melhoria no comprometimento.”

A satisfação com o trabalho é a tradução de narrativas organizacionais assertivas, que colocam a humanização como protagonista e possibilita a diminuição nos níveis de tensão tão comuns no ambiente organizacional.

### **Considerações Finais**

As reflexões feitas aqui, embasadas sob a ótica de um contexto digital, fluido, randômico, abundante, mutável, efêmero, caótico, complexo, exposto e incerto, demonstram que, em muitos casos, podem estar sendo criadas culturas organizacionais que evidenciam as chamadas dores do século XXI.

A cultura organizacional, formada por interpretações, compreensões e construções de significados, é baseada em valores transcendentais e subjetivos - como os sentimentos e os afetos (positivos e negativos) dos sujeitos que vivem e se inter-relacionam em um determinado tempo e espaço de trabalho. Nos ambientes de trabalho circulam as

controvérsias, uma multiplicidade de opiniões, crenças e afetos que se modificam a cada novo desafio. A cultura organizacional está ligada, portanto, ao humano, a cada indivíduo que faz parte daquele ambiente.

Por isso, não se pode generalizar ou criar modelos únicos, racionais e protocolares de comunicações em organizações. As reflexões trazidas aqui apontam não para condições ou regras a serem seguidas para uma comunicação que, de maneira veemente, trará afetos e resultados positivos. Pelo contrário, pelo contexto complexo estudado, as discussões são justamente opostas a ideias de modelos prontos e impostos a todos.

Comunicadores, mesmo não sendo formados em ciências exatas, desejariam muito em crer em uma fórmula mágica da comunicação a qual eles pudessem racionalmente controlar e medir. Por isso, muitas vezes, são conquistados por esses modelos, regras e métricas, as quais trazem a eles certa credibilidade na mostra de um resultado, por mais abstrato ou intangível que ele possa ser. Mas a realidade vem lembrar que a perfeição é sempre relativa, que as possibilidades são infinitas, que uma mesma mensagem pode afetar de forma positiva ou negativa indivíduos diferentes, que o erro é sempre possível no mundo humano e que os conflitos são inerentes aos inter-relacionamentos porque todos possuem suas incompatibilidades.

Quando objetiva-se mais a humanização e menos a institucionalização, deixa-se de apenas se submeter a papéis representativos, rótulos e cargos que priorizam e privilegiam o controle, o racional, o paradoxal, o sem sentido e as faltas de reconhecimentos, de liberdades e de oportunidades para a inovação, para então, ensejar o respeito, sem crises de artificialismo afetivo, saindo do jejum da indiferença para um regime de urgente transformação, que foque em novas narrativas, mais humanizadas, que privilegiem o cuidado e a compaixão.

## **Referências**

BAUMAN, Zygmunt. **Amor líquido**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 2004.

CHANLAT, Jean-François. Por uma antropologia da condição humana nas organizações. In.: TÔRRES, Ofélia de Lanna Sette (Org.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. Tradução e adaptação de Arakey Martins Rodrigues – 3ª ed – 10 reimpr. São Paulo, Atlas: 2007. pp. 21-45

DAVENPORT, Thomas H.; BECK, Jonh C. **A Economia da Atenção: Compreendendo o novo diferencial de valor dos negócios**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

ESPINOSA, B. Pensamentos Metafísicos. (1963). In: Chauí, M. (org). Espinosa. **Os Pensadores**. São Paulo: Abril Cultural, 1979, p.01-40.

FARRAH, Bruno. Da depressão ao assédio organizacional: efeitos humanos do poder paradoxal nas empresas pós-disciplinares. In: FARRAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

FORNO, C. D.; FINGER, I. R. Qualidade de vida no trabalho: conceitos, histórico e relevância para a gestão de pessoas. In: **REVISTA BRASILEIRA DE QUALIDADE DE VIDA**. v. 7, n. 2, abril/junho de 2015, p.103-112.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 38ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes. 2010.

GARDE-HANSEN, Joanne. **Media and Memory**. Edinburgh: Edinburgh University Press, 2011

GAULEJAC, Vicent de. **Gestão como doença social**. Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social. Tradução Ivo Storniolo. Aparecida – SP: Ideias & Letras, 2007.

GOLEMAN, Daniel. **Foco: a atenção e seu papel fundamental para o sucesso**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2013.

HAN, Byung-Chul. **Psicopolítica: neoliberalismo e novas técnicas de poder**. Tradução de Miguel Serras Pereira. Lisboa, PT: Relógio D'Água, 2015.

HARARI, Yuval Noah. **Homo Deus- uma breve história do amanhã**. Tradução Paulo Geiger – 1ª edição – São Paulo. Companhia das Letras, 2016

HOLMES, David S. **Psicologia dos Transtornos Mentais**. 2ª ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.

LARROSA-BONDIA, Jorge. Notas sobre experiência e o saber da experiência. **Revista Brasileira de Educação**. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, n.19, p.20-28, jan./abr. 2002. Disponível em: <[http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE19/RBDE19o4\\_JORGE\\_LARROSA\\_BONDIA.pdf](http://www.anped.org.br/rbe/rbedigital/RBDE19/RBDE19o4_JORGE_LARROSA_BONDIA.pdf)> Acesso em: 15 de out. 2019.

LIPP, Marilda, **Laboratório de Estudos Psicofisiológicos do Stress**. Laboratório de Stress, 2000. Disponível em: <<http://WWW.estresse.com.br/leps.html>>. Acesso em 18 out. 2019.

MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2006.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Trad. Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; POMARICO, Emiliana. **Narrativas rituais: uma aproximação entre comunicação e antropologia**. Santa Maria, 2019. No prelo.

OLIVEIRA, S. L. Sociologia das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

REIS, M. C. Comunicação e mudança organizacional: uma interlocução instrumental e constitutiva. In: Revista **ORGANICOM**. Comunicação e mudança cultural nas organizações, Ano 1, Número 1, Agosto de 2004, p. 39-53.

## ASSIBERCOM

Associação Ibero-Americana de Pesquisadores da Comunicação  
XVI Congresso IBERCOM, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 27 a 29 de novembro de 2019

SCHEIN, R. H. **Organizational culture and leadership**. 2. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. 2ª ed. São Paulo: Estação das Letras, 2010.

SENADOR, André. **Nomofobia 2.0** e outros excessos na era dos relacionamentos digitais. São Paulo: Aberje, 2018.

SENDIN, Tatiana. Precisamos falar sobre estresse. **Revista Exame**, ed. de 8 de janeiro de 2018. Disponível em <<https://exame.abril.com.br/negocios/precisamos-falar-sobre-estresse/>> . Acesso em: 15 de out. de 2019.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo**. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SILVA, Jorge Luiz de Oliveira da. A síndrome de burnout como consequência do assédio moral no ambiente de trabalho. In: FARRAH, Bruno Leal (Org). **Assédio moral e organizacional: novas modulações do sofrimento psíquico nas empresas contemporâneas**. São Paulo: LTr, 2016.

SOTO., E. **Comportamento organizacional: o impacto das emoções**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. 2ª Ed. São Paulo: Record, 1973.

WURMAN, Richard S. **Ansiedade de Informação: como transformar informação em conhecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Cultura, 1999.

YOUNG, K.S. e ABREU, C.N. (Orgs). **Dependência de internet: manual e guia de avaliação e tratamento**. Porto Alegre: Artmed; 2011.