

## Sufrimento e Comunicação no Mundo do Trabalho<sup>1</sup>

Mônica Carvalho de OLIVEIRA<sup>2</sup>

Cássia Aparecida Lopes da SILVA<sup>3</sup>

Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### Resumo

O mundo do trabalho adquire um caráter complexo na teia de relações da sociedade: revela valores, ideologias e conflitos relacionados à organização do trabalho. Por meio do trabalho os sujeitos constroem sua(s) identidade(s), satisfazem seus anseios e expectativas, mas também se deparam com situações que dão origem ao sofrimento. Na tentativa de transformar sofrimento em prazer e motivação para suas atividades, lançam mão de estratégias defensivas, que podem ser construídas por meio da comunicação e das relações que estabelecem no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** comunicação organizacional; mundo do trabalho; relações de trabalho; sofrimento.

As transformações sociais e econômicas ocorridas nas últimas décadas trouxeram mudanças às relações de trabalho. As novas possibilidades de acesso à informação e a facilidade de comunicação têm interferido diretamente na forma como os sujeitos se relacionam e no modo como enxergam as suas atividades. Ao trabalho foi dado papel de destaque na ambição de construir o futuro; a ele foram atribuídas virtudes e efeitos benéficos, mas além de todos os méritos “estava sua suposta contribuição para o estabelecimento da ordem, para o ato histórico de colocar a espécie humana no comando de seu próprio destino” (BAUMAN, 2014, p.122). Entretanto, na era da modernidade líquida, o trabalho fracassou na construção da ordem e se transformou em campo de estratégias de um jogador que assume objetivos de curto prazo: “O que conta são os efeitos imediatos de cada movimento; os efeitos devem ser passíveis de ser consumidos no ato” (BAUMAN,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XV Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder. E-mail: [monicoliveira000@gmail.com](mailto:monicoliveira000@gmail.com)

<sup>3</sup> Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Integrante do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder. Bolsista da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior. E-mail: [cassia\\_alopes@hotmail.com](mailto:cassia_alopes@hotmail.com)

2014, 175). A fluidez, a indeterminação e o abandono das certezas cooperaram para o enfraquecimento do trabalho, tornando-o suscetível a variáveis que estão fora do controle do trabalhador, como oscilações de mercado e competitividade das empresas (BENDASSOLI, 2007).

Ao indivíduo, o trabalho proporciona dois lados da mesma moeda: prazer e sofrimento. Em troca de suas habilidades, sejam físicas e/ou psíquicas, tem a possibilidade de realizar objetivos pessoais, satisfazer necessidades financeiras, construir sua reputação profissional, obter reconhecimento e conquistar prestígio, por exemplo. Entretanto, o trabalho é também fonte de sofrimento (DEJOURS, 2015), chegando até a extrapolar o espaço físico da organização e o horário da jornada na medida em que “(...) não só implica processos construídos no interior do espaço da fábrica, da empresa ou da organização, mas convoca de acréscimo processos que se desenrolam fora da empresa, no espaço doméstico e na economia familiar do trabalhador” (*ibidem*, p.151).

O sofrimento age sobre a saúde do trabalhador, que passa a buscar estratégias de defesa que o protejam da dor; assim, elabora soluções, muitas vezes de forma original e criativa, que possam contribuir tanto com sua produção quanto com sua saúde (DEJOURS 2015). A construção dessas estratégias é permeada pela comunicação e, conseqüentemente, pelas relações que o indivíduo estabelece no ambiente de trabalho.

Pela comunicação os significados que constituem a cultura organizacional são postos em circulação, disputados, construídos e transformados para, novamente, experimentarem certa estabilidade como significados organizados/organizadores (BALDISSERA, 2014).

A comunicação organizacional, para Kunsch (2010, p.43), está inserida “nos processos simbólicos com foco nos significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social”. A transparência e a disponibilidade de informações tendem a amenizar a insegurança e a ansiedade do trabalhador; assim, podem evitar sua chegada ao estágio de sofrimento.

Na falta de uma comunicação oficial relevante e efetiva, muitas vezes os próprios empregados acabam criando soluções com o objetivo de atender às necessidades cotidianas das equipes: “(...) reajustar a organização do trabalho prescrita conduz

frequentemente o trabalhador a se meter na ilegalidade, e mesmo a assumir riscos” (DEJOURS, 2015, p. 168).

### **Sofrimento no mundo do trabalho**

Ao longo da história da humanidade, o sentido atribuído pelo homem ao trabalho passou por grandes mudanças: foi visto como forma de brutalização da mente e tarefa para escravos, conforme a concepção de Aristóteles; conquistou dignidade ao ser compreendido por Agostinho como co-criação do mundo; e chegou a ser descrito como a “principal forma de devoção a Deus”, por Lutero e Calvino (BENDASSOLLI, 2007, p.11-12). Ao final do século XIX, uma grande mudança veio por meio das ideias de Karl Marx, que definiu o sujeito como um *sujeito do trabalho*; para o filósofo, o trabalho serve como campo de mediação para a vida do trabalhador, uma forma de expressão do sujeito e de concretização de sua existência (*ibidem*).

Na era industrial, a produção desvinculou-se da demanda para adequar-se ao limite da capacidade produtiva. Sob a lógica da ideologia do progresso desenvolveu-se, no cerne do capitalismo, o mito do trabalho e da produtividade (Rivière, 1996). A atividade artesã, de propriedade do sujeito, passou a ser propriedade de outro e o trabalho manual, com o esmero dos detalhes, cedeu lugar à tarefa repetitiva, ágil, sem espaço para personalização. A massificação do trabalho retirou do indivíduo a autonomia para definir o que/como vai produzir, e o sentido do trabalho tornou-se o sentido do capital (BENDASSOLI, 2007). Assim, perdeu a centralidade que se lhe atribuía na era do capitalismo pesado, com horizontes em longo prazo, para entrar na era da modernidade líquida: adquiriu um caráter de curto prazo, um terreno de incertezas e, por fim, deixou de ser um eixo seguro na vida do trabalhador (BAUMAN, 2014).

A alta produtividade costuma ser revelada com grandiosidade e orgulho nos comerciais e vídeos institucionais; carrega consigo ideais de inovação e, é claro, uma suposta satisfação dos trabalhadores em fazer mais e melhor. Entretanto, a busca por melhores desempenhos resultou em problemas com consequências sobre a saúde dos trabalhadores:

Contrariamente à idealização que aparece com frequência no mundo dos negócios, a organização aparece frequentemente como um lugar propício ao sofrimento, à violência física e psicológica, ao tédio e mesmo ao desespero, não apenas nos níveis inferiores, mas também nos níveis intermediário e superior. (CHANLAT, 2015, p. 25)

O trabalho pode ser tanto uma fonte de satisfação, de prazer e de realização pessoal, quanto a causa de frustrações - doenças e neuroses. As duas faces do trabalho estão presentes no significado de sofrimento, “definido como o espaço de luta que cobre o campo situado entre, de um lado, o ‘bem-estar’ (...), e, de outro, a doença mental ou a loucura” (DEJOURS, 2015, p.153). Assim, é possível perceber uma interface entre condições de trabalho e organização do trabalho, fatores que podem dar origem ao sofrimento.

As condições de trabalho podem originar doenças somáticas por meio de perturbações físicas (temperatura, nível de ruído, conforto), químicas (poeira, mal cheiro) e biológicas (vírus e fungos) no ambiente, interferindo nas condições mentais e físicas do trabalhador (DEJOURS, 2015). Já a organização do trabalho é como um jogo constante entre expectativa e desejo em oposição à realidade dos fatos. Ela se refere à divisão de tarefas – que envolvem tanto o interesse quanto o tédio do trabalhador – e às condições de hierarquia, ou seja, as relações que os sujeitos estabelecem no ambiente de trabalho sob as condições de comando e submissão (*ibidem*, p. 153). Assim, o organizar seu próprio trabalho, o indivíduo tem a autonomia para moldá-lo de acordo com suas expectativas e perspectivas profissionais, conferindo-lhe uma certa identidade e, conseqüentemente, fazendo com que ele adquira sentido. Antes, cada indivíduo tinha sob sua responsabilidade tarefas claras, como fazer o pão, produzir um sapato, construir alguma coisa, por exemplo. A partir da era industrial, o indivíduo perdeu a autonomia que tinha e, a fim de aumentar a produtividade, as tarefas foram fragmentadas. Assim, cada um tornou-se responsável por apenas uma pequena parte da linha de produção, tirando de seu campo de visão o resultado final do seu trabalho. Assim, ao invés de produtor de sapato, o sujeito tornou-se um colador de sola de sapato e, conseqüentemente, seu trabalho foi, aos poucos, perdendo o sentido.

Com o desenvolvimento do capitalismo industrial e as mudanças constantes na tecnologia e nas configurações do mercado, a multiplicidade de variáveis que envolvem os processos de trabalho tornou a atividade do sujeito trabalhador interdependente. Isso significa que ele não depende apenas de si para realizar suas tarefas com êxito, mas depende da interação; assim, cada indivíduo atua como elo informacional ao receber, processar e transmitir informações necessárias a outros indivíduos (DANTAS, 1996).

A fim de enfrentar as situações de sofrimento no trabalho, os sujeitos elaboram estratégias de proteção e colocam em prática a criatividade para transformar situações indesejáveis em soluções originais que possam trazer benefícios à produção e à saúde; tratam-se de estratégias defensivas que se interpõem entre a organização do trabalho e o funcionamento psíquico, podendo ser tanto coletivas quanto individuais (DEJOURS, 2015). A rádio-corredor (ou rádio-peão) e as fofocas podem ser vistas como formas de extravasar a tensão provocada pelo sofrimento do trabalho: a comentar sobre algum problema relacionado à empresa ou ao ambiente de trabalho, o indivíduo busca apoio dos colegas ao compartilhar o sofrimento e, com isso, divide a carga de tensão emocional a que está submetido. Feito isso, retorna ao seu posto com a certeza de que não está sozinho, de que não é a única vítima ali.

O trabalho é uma forma de socialização e representa uma chance para que o indivíduo possa elevar sua autoestima e ganhar confiança ao submeter sua produção à crítica e ao julgamento. Ao fazer isso, espera receber em troca o reconhecimento.

Cada vez que, na sua atividade de trabalho, o trabalhador leva a cabo a resolução de problemas que lhe são colocados (atividade de concepção) e que obtém em troca um reconhecimento social de seu trabalho, é também o sujeito sofredor, mobilizador de seu pensamento, que recebe um reconhecimento subjetivo de sua capacidade para conjurar a angústia e dominar seu sofrimento (DEJOURS, 2015, p. 159).

Esse mecanismo de proteção, para Dejours (2015), tem curta duração; já que o prazer obtido com o reconhecimento do trabalho é temporário e logo o sofrimento ressurgiu. Entretanto a submissão a essa dinâmica motiva o trabalhador a procurar outros desafios e situações que possam resultar em novos reconhecimentos a partir do esforço dedicado ao trabalho. A meritocracia, modelo adotado pelas empresas como critério de promoção, utiliza-se desta compulsão humana para motivar seus empregados a produzirem cada vez mais; é promovido quem apresenta os melhores resultados e a busca pelo reconhecimento provoca um estágio de competição em que o maior beneficiário é a organização. Portanto, como afirma Dejours (2015), os trabalhadores lutam contra o sofrimento, mas simultaneamente buscam desafios e adversidades que resultam em mais sofrimento: “Porque a realidade do trabalho é um terreno propício para jogar e re-jogar com o sofrimento, na esperança que esse desemboque nas descobertas e nas criações socialmente, e mesmo humanamente, úteis. Com efeito é, então, que o sofrimento adquire um sentido” (*ibidem*, p.160).

A organização é um espaço de conflito de interesses, competição e autoafirmação. Os sujeitos colocam parte de si em seu trabalho, fazendo com que ele não se resume apenas ao cumprimento de processos. A importância da subjetividade do indivíduo para o dia a dia de uma organização está presente na conceituação de Figaro (2008, p.92) para a expressão mundo do trabalho, que significa “um mundo que passa a existir a partir das relações que nascem motivadas pela atividade humana de trabalho, e simultaneamente conformam e regulam as atividades”. Assim, adquire um caráter complexo na teia de relações da sociedade, revelando a cultura real “dos homens e mulheres em atividade de trabalho, os valores e as ideologias, bem como os conflitos ali existentes” (*ibidem*).

### **Comunicação: antídoto para o sofrimento?**

O trabalhador de hoje não depende mais das informações de canais internos de comunicação para saber o que acontece em seu ambiente de trabalho. Quem recebe a informação pelos meios oficiais também assiste televisão, lê jornais e revistas e têm acesso a um universo de opiniões e informações disponíveis na internet - inclusive de fácil acesso por *smartphones* durante o horário de trabalho. Apesar de sensível ao poder simbólico<sup>4</sup>, esse sujeito terá a possibilidade, então, de confrontar o discurso oficial com aquilo que leu, assistiu e/ou ouviu de outras pessoas sobre a organização em que trabalha. Assim ele cria seus próprios meios para compreender a lógica produtiva da qual faz parte, bem como para perceber o contexto em que está inserido profissionalmente.

Ao disputar o mesmo espaço que revistas, jornais, televisão e redes sociais, as formas utilizadas tradicionalmente pelas organizações para comunicação com os empregados perdem a força. Com o receio sobre o que dizer, e como dizer, a comunicação oficial tende a tornar-se superficial, e os canais internos de comunicação perdem relevância e atenção do público.

O desenvolvimento da comunicação entre organização e empregados está atrelado à maturidade da organização para lidar com seus problemas internos assumindo uma postura ética e de transparência. Para Wolton (2006, p.32), a comunicação “É menos

---

<sup>4</sup> Segundo Bourdieu (2010, p.7-8), poder simbólico é o poder invisível que “pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem.”

um processo, com um início e um fim, do que uma questão de mediação, um espaço de coabitação, um dispositivo que visa amortecer o encontro de várias lógicas que coexistem na sociedade aberta”. Esse espaço de interseção de significados é o espaço do diálogo, em que sensações, desejos, humores, percepções são postos em comum (MARCONDES FILHO, 2008, p.26).

Em um universo guiado pela incerteza, a comunicação passa por desafios que exigem das organizações um esforço para propor novas formas de relacionamento em uma era de exclusividade, diversidade, inovação e participação. A centralidade da comunicação deixou de estar baseada na mensagem, ou seja, na informação, para se basear na relação (WOLTON, 2010). “A ideia de organização compreende, também, e fundamentalmente, sujeitos em relação, laborando por objetivos específicos, definidos, claros” (BALDISSERA, 2010a, p.62). Nesta lógica, a comunicação precisa tornar-se intrínseca ao cotidiano das organizações<sup>5</sup>, pressupondo que uma relação baseada na confiança e no respeito deve permear toda a ambientação social, política e econômica da empresa (KUNSCH, 2010). Para Enriquez (1997, p.36), as organizações se configuram como um “lugar de projeção de fantasmas individuais e coletivos”. A falta de informação tende a ser alimento para o sofrimento do trabalhador e ajuda a fomentar sentimentos como insegurança e ansiedade.

A comunicação organizacional não está baseada apenas no discurso da organização; ela envolve também os sujeitos a partir de suas interpretações e falas sobre a organização: “toda vez que alguém/algo/alguma coisa tornar a organização presente em uma relação haverá produção e disputa de sentidos, e isso não se restringe aos processos autorizados”. (BALDISSERA, 2010b, p.208). Assim, Baldissera (2009) define três dimensões da comunicação organizacional: organização comunicada, organização comunicante e organização falada. Os processos formais da fala autorizada, ou seja, o que a organização deseja comunicar, constituem a *organização comunicada*, que “dá visibilidade [à organização] objetivando retornos de imagem-conceito, legitimidade, capital simbólico (e reconhecimento, vendas, lucros, votos, etc)”, podendo adquirir orientação ao auto-elogio. Ultrapassados os limites da fala autorizada encontramos a *organização comunicante*, ou seja, quando o processo comunicacional se atualiza a partir do estabelecimento de uma relação entre um sujeito (pessoa, público) e a organização. Aqui, são considerados os

---

<sup>5</sup> Lugar do trabalho nas sociedades capitalistas, a ideia de organização compreende tanto a entidade organizacional, suas instalações e recursos físicos, como também “fundamentalmente sujeitos em relação [...]” (BALDISSERA, 2010a, p 62).



processos informais, inclusive aqueles que acontecem sem o conhecimento da organização. Inclui o sentido dado por alguém a algo/ou alguma coisa da organização, mesmo que ela não deseje comunicar. Revela processos comunicacionais que fogem do controle e com potencial para perturbar a ordem vigente. Contudo, a subjetividade adquire um espaço ainda maior no dia a dia das relações de trabalho na terceira dimensão descrita por Baldissera (2009, p. 119), a *organização falada*. Por meio dela ocorrem processos de comunicação informal indiretos, ou seja, processos que se estabelecem fora do ambiente organizacional, não dialogam com a organização, entretanto, referem-se a ela. Já que as manifestações extrapolam o ambiente organizacional e partem para o convívio em família ou com amigos, por exemplo, a organização não possui nenhum tipo de controle e interferência direta nessa dimensão.

A comunicação oficial, estabelecida no nível da organização comunicada, é construída a partir do olhar da organização, muitas vezes míope aos desejos e necessidades dos empregados. Sem esse conhecimento, a comunicação oficial parte, muitas vezes, de pressupostos construídos a partir de lugares-comuns, que pouco, ou em quase nada, consideram a história e o contexto de vida do público a quem se destina. Assim, a atenção se volta para a mensagem, para a informação. Como resultado, a comunicação formal passa a ser vista como irrelevante, podendo virar, inclusive, motivo para chacotas. Um profissional que não se enxerga na organização comunicada, não compreende o sentido dela existir e, portanto, não tem suas necessidades atendidas.

O descontentamento com a comunicação oficial pode servir de estopim para a criação de novas formas de comunicação na organização - sem caráter oficial -, a partir da iniciativa de empregados que compartilham das mesmas percepções e se unem com a iniciativa de “falar sobre o que, de fato, interessa”. Essa manifestação pode tomar a forma de murais improvisados, cartazes ou mesmo bilhetes em pontos estratégicos; tem potencial para ocupar um espaço não ocupado pela organização e conquistar maior relevância que a comunicação oficial, ao menos no grupo ao qual se destina. A seguir é relatado um exemplo de como a comunicação criada por empregados de um ambiente fabril conquistou relevância e engajamento da equipe.



Na empresa Alfa<sup>6</sup>, que atua no setor Calçadista, existem murais eletrônicos espalhados por todas as fábricas, fixados em locais de grande circulação. As notícias são atualizadas constantemente, mas dizem respeito à organização e aos empregados de uma forma geral, evidenciando aquilo que a organização acredita ser importante, e não necessariamente o que os empregados acham importante. Não há personalização, já que o *software* de atualização dos murais não permite essa diferenciação por locais diferentes de trabalho. Apesar do esforço e do alto investimento empreendido de implantação da ferramenta, uma pesquisa contratada pela organização indicou que os empregados não consideravam as informações veiculadas nos murais interessantes e/ou importantes para o seu trabalho ou para eles mesmos. Dessa forma, precisavam de um meio de comunicação que fosse utilizado para compartilhar informações relevantes para o seu trabalho e, para sanar essa necessidade, passaram a utilizar um mural simples, de cortiça, fixado em um canto da fábrica. Nele, eram penduradas cópias de e-mails enviados ao/pelo supervisor com informações que serviam ao dia a dia da equipe, além de avisos administrativos, elogios, convites para eventos e até divulgação de fotos de comemorações familiares, como nascimento dos filhos ou formatura. Também fixavam folhas de ofício escritas à mão, sem que houvesse nenhum apelo visual. Cada um que entendesse ter uma informação relevante poderia fixá-la no mural e pareciam haver regras subentendidas para classificar as informações que deveriam ser comunicadas ou não.

Assim ocorre também com organizações que têm sua atuação com foco na área Comercial, como acontece nos setores de Telefonia e de Bebidas. Esses ambientes abrigam formas específicas de comunicação, códigos e ritos muitas vezes não partilhados pelo restante da organização. Na organização Beta, essa especificidade está no volume de vendas. Atuante no setor de Bebidas, tem como premissa o desenvolvimento da área Comercial. Para isso, há uma extensa programação de treinamentos ao longo do ano, todos focados em negociação, formação de preços e características específicas/diferenciais dos produtos.

Cada vendedor tem uma meta diária de venda e uma agenda de clientes a visitar. Ao final de cada mês, quando são fechadas as últimas vendas, é promovido um encontro com música alta, comes e bebes para anúncio dos melhores vendedores por região

---

<sup>6</sup> As organizações Alfa e Beta, que será citada na sequência, não terão seus nomes divulgados a fim de que suas identidades sejam preservadas. Os casos relatados foram vivenciados pelas autoras por meio de suas vivências profissionais.

atendida. O evento sempre foi organizado pela própria área Comercial, ou seja, não se tratava de um evento “oficial”. A área de Comunicação, responsável pelos eventos internos, tinha como postura não se envolver e sequer entrar na sala durante a comemoração, já que se tratava quase que de uma manifestação “clandestina”.

Aos poucos, o que era um ritual entre integrantes da equipe Comercial começou a envolver colegas de outras áreas e o evento tomou maiores proporções. Profissionais de Marketing, *Trade* e Recursos Humanos com ligação com a área Comercial passaram a ser convidados para o encontro. Até mesmo a diretoria da empresa foi convidada e passou a frequentar também. Após vários anos sendo repetida, pode-se dizer que a confraternização “clandestina” se tornou parte da cultura da organização. Quando percebeu esse movimento, tardiamente, a área de Comunicação decidiu institucionalizar o encontro ao inseri-lo no calendário de comemorações. A partir daí foi criada a identidade visual, além de painel de vencedores com fotos, premiação simbólica, entre outras iniciativas que vinham ao encontro do padrão visual adotado pela empresa. Entretanto, apesar de aprovar a iniciativa, a área Comercial pediu para que continuasse organizando o evento, já que poderiam fazer “do seu jeito” e tinham prazer em organizá-lo.

O perfil dos profissionais que trabalham com vendas nesta organização se diferenciava bastante dos profissionais de outras áreas. A informalidade era um traço característico da equipe e, portanto, havia uma certa “permissão” para atitudes que não seriam aceitas em outros ambientes da mesma organização: risadas altas, gritos de guerra, piadas de cunho sexual e até brincadeiras infantis. Ao mesmo tempo em que representavam a área mais valorizada da organização, não pareciam se enquadrar na etiqueta de comportamento da vida corporativa. Ocupavam um espaço físico isolado, afastado das outras equipes, sem mesas individuais, com muitos cartazes pelas paredes e mobiliário que não era comum no resto da empresa. Trabalhavam em horários diferentes dos demais empregados e tinham critérios próprios para promoção e recebimento de benefícios. Dessa forma, tinham o seu próprio universo e autonomia para geri-lo da forma como melhor entendiam. O acordo entre a organização e a área Comercial só tinha uma cláusula: vender. Ou seja, a organização não interferia nas manifestações da área, nem havia um movimento claro para institucionalizar seus eventos, já que nesse formato de atuação cumpriam sua missão (vender) e traziam resultados positivos para a organização.

Na falta de um reconhecimento da organização pelas metas atingidas, o evento mensal de premiação sugeria ser uma forma de automotivação. Apesar da competição pelos primeiros lugares, os empregados não deixavam de comemorar com a vitória dos outros. Ao final do evento, entoavam gritos de guerra sob os olhares dos convidados de outras áreas, que haviam “obtido a autorização” para lá estar.

Apesar de situações e contextos diferentes, os fatos observados nas empresas Alfa e Beta revelam nuances semelhantes sobre a Comunicação Organizacional. Quando a comunicação formal não é capaz de reconhecer as especificidades existentes na organização e dispor de espaços para manifestações dos próprios empregados, estes encontram formas de liberar seus anseios e expectativas e tratar de temas que consideram importantes. A partir de práticas de comunicação que reconhecem as tensões, relações de poder, subjetividades e a bagagem de significados que cada indivíduo traz para o grupo, os sujeitos “(...) percebem-se construindo e disputando sentidos, realizando interpretações de modo a, sob formas e prismas diversos e em variados níveis de tensão, nem sempre conscientes, interpelarem a cultura/cultura organizacional e serem por ela interpelados” (BALDISSERA, 2010a, p. 69).

Iniciativas como essas<sup>7</sup> surgem como forma de manifestação da subjetividade dos empregados no desejo de dar sentido ao seu trabalho. Assim, por meio de ações criativas para desafios que surgem, atuam na (re)construção diária da cultura organizacional. Por meio de práticas informais de comunicação estabelecem interações que podem servir como funcionamento de escape à realidade do dia a dia trabalho, de libertação temporária dos anseios e angústias, configurando-se em um espaço de enfraquecimento da estrutura organizacional.

## **Reflexões finais**

O mundo do trabalho não se resume ao espaço delimitado fisicamente pela organização. Ele permeia a vida dos sujeitos e interfere nas relações que estabelece dentro e fora da organização. Assim, a comunicação entre organização e empregados torna-se fundamental para amenizar incertezas, inseguranças e dúvidas que possam resultar em

---

<sup>7</sup> Foram citados casos conhecidos e observados ao longo da experiência profissional das autoras. São exemplos reais que servem para ilustrar a proposta teórica do artigo. Entende-se que uma interpretação aprofundada das situações só seria possível por meio da realização de uma análise aprofundada de cada evento e de seu respectivo contexto cultural, não sendo a proposta deste trabalho.

sofrimento. Para Mumby (2010, p.28), “todos os dias as pessoas vivenciam uma violência simbólica, porque as formas institucionais criam sistemas de diferença que constroem e posicionam as pessoas como de dentro ou de fora, dignas ou não dignas, valiosas ou sem valor”. Por meio da criação de estratégias de defesa, o sujeito lança mão de mecanismos de resistência para enfrentamento das dificuldades no ambiente de trabalho (DEJOURS, 2015), reinventando sua atividade laboral e as relações sociais que estabelece na organização. Assim, busca transpor limites e amenizar as experiências negativas. Essa reinvenção pode se dar, inclusive, por meio de práticas informais de comunicação.

Para que a comunicação faça parte do dia a dia da organização, é fundamental que ela possa conhecer os empregados, compreender seu contexto de vida, seus anseios e expectativas. Muitas organizações contratam consultorias para que realizem pesquisas, apontem problemas e oportunidades de melhorias, entretanto, nem sempre transformam esse conhecimento em atitudes práticas. O problema não está, dessa forma, na falta de conhecimento, mas na atitude da organização sobre o que fazer com as respostas que se tem, já que existe nelas um potencial para de perturbação do sistema vigente. Entretanto, compreende-se que as organizações mantêm em sua essência a desorganização, apesar da tendência em negá-la:

“(…) se em, pelo menos, alguns dos subsistemas organizacionais [comunicação, cultura ou gestão, por exemplo] essa natureza complexa for reconhecida e compreendida, como se disse, além de legitimar os processos de diálogo e o dialógico, tem-se que sua potência poderá ser usufruída no sentido de alcançar níveis mais elevados de: qualidade de vida na organização; realização no trabalho; redução de doenças; sustentabilidade ecossistêmica; clima organizacional positivo; sujeitos predispostos a colaborarem entre si; interação; e inovação (...)” (BALDISSERA, 2014, p.96)

Essa interseção de vozes é fundamental para que haja um espaço comum, um espaço de coabitação, ou seja, relações baseadas no respeito mútuo, no reconhecimento das diferenças. Para Wolton (2006, p.147-148), construir a coabitação é “encontrar condições que permitam um mínimo de intercompreensão, que levem em conta a irreduzível alteridade existente entre os seres, os grupos, as sociedades”. Oferecer fórum de discussão, criar comitês para sugestão de pautas ou outras formas de participação dos funcionários podem ser boas iniciativas. Entretanto, é possível que não sejam espaços democráticos, de fato, já que apesar de “abertos” para a interação a dinâmica de participação ocorre em um ambiente controlado, normalmente com a presença de um moderador e, em última instância, sob o poder simbólico da organização. Dessa forma, para que os sujeitos tenham a possibilidade

de questionar a ordem posta, não basta que sejam criados espaços para o diálogo; é preciso que as manifestações se materializem e que os participantes não sejam punidos por isso – assim se legitimam, na organização, os processos de diálogo (BAKHTIN apud BALDISSERA, 2014).

## REFERÊNCIAS

BALDISSERA, R. (2009). **Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade**. In: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas – Organicom. São Paulo, v. 7, nº 10/11, p. 115-120.

BALDISSERA, R. (2010a). **Organizações como complexus de diálogos, subjetividades e significação**. In KUNSCH, M. (Org.). A comunicação com fator de humanização das organizações (pp.61-76). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora / Rio de Janeiro,RJ: Senac Rio de Janeiro.

BALDISSERA, R. (2010b). **A complexidade nos processos comunicacionais e interação nas organizações**. In MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da Comunicação organizacional (pp. 199-211). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora.

BALDISSERA, R. (2014). **Comunicação cultura e interação nas organizações**. In: MARCHIORI, M. (Org). Cultura e interação. São Caetano do Sul: Difusão Editora/ Rio de Janeiro: Senac Rio de Janeiro, p. 87-99.

BAUMAN, Z. (2014). **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2014.

BENDASSOLLI, P. F. (2007). **Trabalho e identidade em tempos sombrios**. Aparecida: Ideias e Letras.

BOURDIEU, P. (2010). **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Berthrand Brasil, 2010 – 14ª edição.

CHANLAT, J-F. (1996). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo, SP: Atlas.

DANTAS, M. (1996). **A lógica do capital informação: a fragmentação dos monopólios e a monopolização dos fragmentos num mundo de comunicações globais**. Rio de Janeiro, RJ: Contraponto.

DEJOURS, C. (2015). **Uma nova visão do sofrimento humano nas organizações**. In CHANLAT, J.-F. (Org.). O indivíduo na organização: dimensões esquecidas (pp. 149-173). São Paulo, SP: Atlas.

ENRIQUEZ, E. (1997). **Os desafios éticos nas organizações modernas**. Revista de administração de empresas [online]. Vol.37, n.2, pp. 6-17.

FIGARO, R. (2008). **O mundo do trabalho e as organizações: abordagens discursivas de diferentes significados**. Revista Organicom. São Paulo. Ano 5, número 9.

KUNSCH, M. M. K. (2010). **A dimensão humana da comunicação organizacional**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.) A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul: Difusão.

MARCONDES FILHO, C. (2008). **Para entender a comunicação**. São Paulo: Paulus,

MUMBY, D. K. (2010). **Reflexões críticas sobre a comunicação e humanização nas organizações**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). A comunicação como fator de humanização nas organizações. São Caetano do Sul: Difusão.

WOLTON, D. (2006). **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus.

WOLTON, D. (2010). **Informar não é comunicar**. Porto Alegre: Sulina.

RIVIÈRE, C. (1996). **Os ritos profanos**. Petrópolis, RJ: Vozes.