

## Por uma (nova) leveza nas organizações?<sup>1</sup>

Luciana Buksztejn GOMES<sup>2</sup>

Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS

### Resumo

No presente artigo nos propomos a discutir sobre a leveza (LIPOVETSKY, 2016) na hipermodernidade, articulando-a com as concepções de lugar, entre-lugar e não lugar (AUGÉ, 1994), *habitus* (BOURDIEU, 2015), comunicação (WOLTON, 2011) e Comunicação Organizacional (BALDISSERA, 2009). Com base nessa articulação, apresentamos a Empresa Gerdau<sup>3</sup>, que recentemente promoveu certas alterações em alguns dos seus ambientes de trabalho, procurando torná-los ‘mais leves’ (grifo nosso).

**Palavras-chave:** leveza; organizações; comunicação; lugar.

### A leveza e as organizações enquanto lugares

Temos observado um movimento por parte de algumas organizações, que passam a reconfigurar seus espaços de forma mais leve, descontraída. Para Lipovestky (2016), estamos vivendo em um mundo fluido e móvel que acabou por remodelar o nosso imaginário. Para esse autor, estamos diante de uma “Ironia hipermoderna: agora é a leveza que alimenta o espírito de peso” (LIPOVETSKY, 2016, p. 25), também no mundo empresarial. Ao mesmo tempo em que no mundo do trabalho e das empresas fala-se em concorrência e em desempenho, expressões como reciclar, ser dinâmico, pressão permanente e hiper-desempenho mostram-se cada vez mais presentes. Neste cenário é que identificamos a valorização da velocidade, que acaba não permitindo “[...] que as

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional do XVII Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do 40º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Bacharel em Ciências Jurídicas e Sociais pela PUCRS. Mestranda em Comunicação Social pela PUCRS (Bolsista Integral/CNPq). Integrante do Grupo de Pesquisa em Estudos Avançados em Comunicação Organizacional (GEACOR/CNPq) e do Grupo de Pesquisa em Comunicação, Emoção e Conflito (GPCEC/CNPq). E-mail: lucianabg.adv@gmail.com.

<sup>3</sup> A Gerdau é uma empresa siderúrgica brasileira, que atua principalmente no segmento de aços longos no Brasil e em outros 14 países. Conta com mais de 45 mil colaboradores e é a maior recicladora da América Latina, transformando milhões de toneladas de sucata em aço. Tem mais de 140 mil acionistas e está listada nas bolsas de valores de São Paulo, Nova Iorque e Madri. Mais informações encontram-se disponível em <https://www.gerdau.com/br/pt/media-center/noticias/gerdau-e-eleita-a-melhor-empresa-para-se-trabalhar-no-setor-de-metalurgia-e-siderurgia>.

“pessoas desenvolvam experiências ou construam uma narrativa coerente para suas vidas” (CURVELLO, 2002, p. 5).

Nesse sentido, Bauman (2009) também afirma que o ritmo da mudança talvez seja acelerado demais, o que desencadeia o surgimento de novos fenômenos e impede que a experiência seja cristalizada. Para ele, “[...] o mundo líquido-moderno está num estado de revolução *permanente*” (BAUMAN, 2009, p. 87, grifos do autor). Talvez possamos nos questionar sobre o que pretendem as organizações ao buscarem se tornar ‘mais leves’ (grifo nosso)? Essa leveza real e/ou aparente configuraria uma ‘mudança de cultura’? Seria talvez a tentativa de *lugarização* (AMORIM, 2015) do indivíduo?

Scroferneker e Amorim (2016) acreditam que as organizações possam se constituir lugar, não lugar e mesmo entre-lugar, ao mesmo tempo, dependendo das relações, da intensidade das experiências e da importância que a organização assume na vida de cada um. Augé (1994, p. 73) observa que “[...] um lugar pode se definir como identitário, relacional e histórico” e levanta a possibilidade de que a supermodernidade é produtora de não lugares, que podem ser compreendidos como duas realidades distintas: uma, como espaços constituídos em relação a certos fins (como transporte, trânsito, comércio e lazer), e outra, como as relações que os indivíduos mantêm com esses espaços. Para ele, esses não lugares criariam uma “tensão solitária” (AUGÉ, 1994, p. 87) e uma identidade, partilhada, por exemplo, por passageiros, pela clientela ou pelos motoristas “domingueiros”. Assim, “Sozinho, mas semelhante aos outros, o usuário do não-lugar está com este [...] em relação contratual. A existência desse contrato lhe é lembrada na oportunidade [...]: a passagem que ele comprou, o cartão que deverá apresentar no pedágio” (AUGÉ, 1994, p. 93).

Se as organizações podem ser não lugares, ou entre-lugares, o que a tornaria um lugar? Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016) enfatizam que “[...] o desafio que se impõe na contemporaneidade é a inclusão, legitimação e consequente *lugarização*, nas organizações, desses novos saberes e modos de compreender, tanto as organizações, como os próprios sujeitos organizacionais e suas múltiplas dimensões”. Amorim (2015) ressalta que organizações hiperprosaicas tendem a ser não lugares, uma vez que no seu cotidiano ainda se observa o ritmo das fábricas taylorianas, onde o sujeito é visto como máquina e não como homem e prevalece a comunicação imperativa. Para a autora, nessas organizações existe pouco espaço para as dimensões identitárias, históricas e relacionais. Já como entre-lugares, poderíamos perceber as “[...] as organizações contemporâneas que

se abrem a novas perspectivas, mas que ainda carregam, em partes do seu todo, traços do passado de origem burocrática e mecanicista” (AMORIM, 2015, p. 49). As organizações lugares, por sua vez, ao mesmo tempo em que admitem a ordem e a desordem, “[...] são compostas de dimensões objetivas, racionais, mas também subjetivas e simbólicas, de certezas e incertezas, de planejamentos e acasos” (AMORIM, 2015, p. 49).

A discussão proposta nos remete às contribuições de Srour (2012), que considera que toda organização possui uma infraestrutura material, um sistema de poder e um universo simbólico, correspondendo às dimensões econômica, política e simbólica. Segundo ele, em termos simbólicos, as relações de saber demarcariam uma espécie de palco, onde se estabeleceriam representações imaginárias. Temos a impressão que essas representações imaginárias descritas pelo autor contribuem na construção do imaginário das pessoas sobre o que venham a ser organizações mais leves e descontraídas e sobre a construção sobre os significados de lugares e não-lugares.

### **O protagonismo das organizações mais leves?**

Lipovetsky (2016), a partir de uma perspectiva antropológica, argumenta que a leveza sempre foi uma necessidade psicológica, que as pessoas sempre buscaram momentos de bem-estar, de relaxamento. No entanto, ressalta que hoje presenciamos um capitalismo de sedução, marcado por uma economia que molda uma nova cultura cotidiana. Para o autor, “Nesse cenário, o neoconsumidor aparece como um ‘coleccionador de experiências’, um consumidor menos obcecado pela ostentação social do que pelos prazeres inéditos” (LIPOVETSKY, 2016, p. 51, grifos do autor).

Diante disso, nos parece que as organizações assumem um protagonismo na vida das pessoas, na medida em que desempenham outras funções que ultrapassam a do mero trabalho na vida cotidiana.

O momento vivido e vivenciado com suas ‘novas características’ (grifo nosso) vem com uma série de elementos estruturadores, entre eles as organizações formais, a comunicação e o declínio do paradigma da racionalidade (REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010). Neste contexto de novas configurações, de fenômenos complexos, de formas diversas de criação de laços sociais, identificamos uma série de mudanças, entre elas, da percepção que temos acerca das organizações, que passam a ‘ocupar’ outros ‘lugares’ e passam a desempenhar outros papéis. Nesse sentido é que Reis, Marchiori e

Casali (2010) argumentam que as organizações substituem várias estruturas institucionais tradicionais, como a família, a igreja e o governo, por exemplo. Para elas, as organizações empresariais com atuação global são “[...] exemplos de espaços transformados pelos novos modos de interlocução” (REIS, MARCHIORI, CASALI, 2010, p. 171).

Curvello (2002) também já alertava que estávamos diante de um processo acelerado de transformações, que mudam o mundo das organizações e do trabalho. Segundo o autor, as novas tecnologias da informação e o processo de aceleração modificam as noções de tempo e espaço. No entanto, apesar dos avanços tecnológicos, que permitem novas possibilidades de conexão, parece aumentar socialmente o sentimento de solidão (WOLTON, 2011).

Sob essa perspectiva, para Chanlat (2010, p. 33) “[...] o universo da gestão é caracterizado, sobretudo nos dias de hoje, por uma obsessão pelo tempo”, o que não seria propriamente uma novidade. Santos (1994a; 1994b) trabalha com a ideia da aceleração contemporânea e entende que vivemos em uma época dos signos, que “[...] os símbolos baralham, porque tomam o lugar das coisas verdadeiras” (SANTOS, 1994a, p. 29). Ele alerta para o risco de nos tornarmos adoradores, como outrora o fomos em relação a deuses, em relação a velocidade. A ideia de aceleração sinaliza que foram impostos novos ritmos de deslocamento dos corpos e da transmissão das ideias. Resultante disso seria “[...] a sensação de um presente que foge” (SANTOS, 1994a, p. 30). As palavras de ordem, segundo o autor, tornam-se fluidez e competitividade.

As ideias desenvolvidas por Santos (1994a; 1994b) ao considerar a velocidade parecem ir ao encontro dos apontamentos de Chanlat (2010), pois tudo é urgente e importante. Como distinguir um do outro? Estaríamos vivendo na era do imediatismo em que tudo parece se tornar líquido? Com essa perspectiva, Bauman (2009) discorre sobre a eliminação das fronteiras que um dia separaram o tempo de trabalho do tempo livre, o local de trabalho do lar, os negócios, da família. Justifica que hoje as organizações precisam “assumir as tarefas de plantio e cultivo laboroso das qualidades que pretendem mobilizar a fim de aumentar a ‘performatividade’ de seus membros” (BAUMAN, 2009, p. 168, grifos do autor). No entanto, ressalta que o resultado pode ser exatamente o contrário do pretendido. Ele, assim como apontado por Lipovetsky (2016), argumenta que

A intenção era ajustar as organizações às condições de um ambiente líquido, em rápida mudança, tornando-as mais “leves”. Mas, para enfrentar os novos desafios, elas podem se tornar, ao contrário, ainda “mais pesadas” (BAUMAN, 2009, p. 168, grifos do autor).

As organizações ganham [e ocupam] mais espaço na vida dos indivíduos, que, muitas vezes, têm com elas um sentimento de devoção. De acordo com Enriquez (2000), a empresa passa a atuar como o ator principal da sociedade, em razão do esvaziamento progressivo de outros polos de referência, tais como o Estado e a família, por exemplo. A empresa, segundo o autor, acaba por imprimir às outras organizações os seus valores (como a competição e o sucesso econômico), sua visão pragmática, suas normas de eficácia e de performance.

Freitas (1999), sob o olhar da psicanálise, argumenta que ao se relacionar com as organizações, os indivíduos ativam processos psíquicos como a transferência, a identificação e a idealização. Pondera que as organizações usam das estruturas psíquicas que os indivíduos têm – portanto, não as criam. Justifica que a transferência “[...] é um processo pelo qual os desejos e as emoções inconscientes se atualizam em certos objetos num tipo de relação vivida no passado” e que “quanto mais as empresas se pretendem como o lugar que dá sentido e significado à vida, mas elas se tornam objeto dessas relações transferenciais” (FREITAS, 1999, p. 88-89).

A autora afirma que as organizações/empresas se propõem como um objeto de identificação, na medida em que buscam obter a adesão dos indivíduos a sua missão e ao seu mundo. Ao mesmo tempo, compreende a idealização como uma “perfeição idolatrada” (FREITAS, 1999, p. 92). A autora não acredita que “[...] as empresas consigam despertar uma idealização total, mas elas se apresentam como um sagrado maravilhoso que merece nada mais que o devotamento completo” (FREITAS, 1999, p. 94).

Na perspectiva de Enriquez (1997), a organização é compreendida como um sistema cultural, simbólico e imaginário. Enquanto sistema cultural, a organização ofereceria uma estrutura de valores e normas e como sistema simbólico, alguns “mitos unificadores” e “ritos de iniciação, de passagem e de execução”, de forma que “[...] impõe a cada um ser movido pelo orgulho do trabalho a cumprir, verdadeira missão de vocação salvadora” (ENRIQUEZ, 1997, p. 34). Os argumentos sobre a economia da leveza (LIPOVETSKY, 2016), sobre a ressignificação das organizações (FREITAS, 1999; ENRIQUEZ, 2000; CHANLAT, 2010), dos seus tempos (SANTOS, 1994), dos seus lugares, entre-lugares e não lugares (AUGÉ, 1994) nos estimulam a entender as organizações incorporando às nossas reflexões a noção de *habitus* de Bourdieu (2015).

## A leveza e o *habitus*

Para Bourdieu (2015), o espaço social é uma representação abstrata, fruto de uma construção que determinaria o nosso olhar sobre o mundo social. No entanto, o olhar que cada um tem sobre este espaço é condicionado pela posição social que ocupa. Desta forma, a partir das condições econômicas e sociais, bem como da posição ocupada, cria-se o *habitus*<sup>4</sup> “[...] como fórmula geradora que permite justificar, ao mesmo tempo, práticas e produtos classificáveis, assim como julgamentos, por sua vez, classificados que constituem estas práticas e estas obras em sistema de *sinais distintivos*” (BOURDIEU, 2015, p. 162-163, grifos do autor).

Assim, podemos entender o *habitus* como “um sistema de esquemas geradores de práticas” (BOURDIEU, 2015, p. 164) e como um “sistema de esquemas de classificação” (BOURDIEU, 2015, p. 165). Com isso, as práticas dos agentes da mesma classe resultariam em esquemas de ação semelhantes.

Bourdieu (2015) indica como o espaço social comanda a estrutura e a mudança do espaço do consumo cultural e dos estilos de vida dos quais este consumo é um aspecto. Para ele, na classe dominante poder-se-ia distinguir três estruturas de consumo distribuídas em três itens principais: alimentação, cultura e despesas com apresentação de si e com representação (como vestuário, cuidados com beleza etc.).

Setton (2014) afirma que Bourdieu (2015) via na estrutura social um sistema hierarquizado de poder e privilégio (tanto nas relações materiais como nas simbólicas)<sup>5</sup>. Argumenta que os sistemas simbólicos seriam reprodutores de consenso e que poderiam ser concebidos de três formas, sendo a primeira a que entende os sistemas simbólicos como estrutura de orientação da ação (por exemplo, a língua, como um sistema já estruturado, que pode ser usada por todos igualmente). A segunda forma de compreensão é a que concebe a cultura como um código de comunicação, sendo que os sons e os sentidos também poderiam ser utilizados por todos. No entanto, essa aquisição de

---

<sup>4</sup> Além do conceito de *habitus*, Bourdieu (2015) desenvolveu (ou aprofundou) conceitos como os de campo (como um espaço social estruturado, em que há dominantes e dominados, como um campo de forças), capital (como um repertório e patrimônio simbólico que permite mais ou menos autonomia no campo) e poder simbólico (como uma dominação exercida de forma ideológica). Para o autor, o conflito seria a marca da sociedade capitalista (SILVA, 2014).

<sup>5</sup> Essa afirmação nos faz recordar de uma frase que ouvimos há algum tempo de um gerente de uma organização que dizia que, em sua opinião, as pessoas ouviam o cargo e não a pessoa, isto é, que sua opinião estava sendo considerada pelo cargo que ocupava, acreditando que no momento que deixasse a gerência, sua opinião não seria considerada da mesma forma, pois teria “perdido a força”.

referências se daria inconscientemente, na medida em que a família, a escola e a mídia imporiam um sistema de padrões de comportamentos e representações, tornando possível o consenso. A terceira forma de compreensão sobre os sistemas simbólicos vê os sistemas culturais como instrumentos de dominação. Assim, a linguagem midiática, por exemplo, como integrante da cultura, seria mais do que instrumento de comunicação, podendo ser instrumento de poder.

Com isso, ficamos a pensar se a leveza, ao remodelar nosso imaginário, contribui para um (novo) *habitus*. Na realidade, talvez não seja assim tão “novo”, na medida em que a leveza, segundo Lipovetsky (2016) sempre esteve presente como uma necessidade universal inerente à condição humana.

### **A leveza e a Comunicação Organizacional**

Baldissera (2009, p. 119) ressalta que “[...] toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional”. O autor argumenta que a Comunicação Organizacional não se restringe às falas autorizadas, processos formais e a comunicação nas (e/ou das) organizações. Ele propõe, assim, um olhar além das manifestações organizadas.

Recordamos um exemplo trazido por Wolton (2006) que ilustra a discussão: trata-se do lugar da máquina de café na empresa. Ele afirma que “[...] se na empresa o lugar da máquina de café tornou-se o único local de convívio descontraído [...] é justamente porque simboliza a necessidade de se falar, de se encontrar, de escapar ao anonimato” (WOLTON, 2006, p. 105). O autor argumenta que hoje em dia passamos a maior parte do tempo em silêncio, individualizados, de forma que “Existe então uma discrepância crescente entre um trabalho, certamente muito menos duro, mas frequentemente desumanizado, dessocializado, e os modelos culturais e sociais que, externamente, têm como locomotiva a cooperação, a troca, a interação” (WOLTON, 2006, p. 105).

Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016) justificam que a Comunicação Organizacional “[...] implica em compreender as interações, as trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de pensamentos e palavras, atos e sentimentos, em espaços e projetos coletivos, portanto em espaços sociais”.

Para Sodré (2006), no jogo da comunicação são usadas diversas estratégias discursivas, sendo que a linguagem ou o discurso não se restringem à transmissão de



conteúdos referenciais<sup>6</sup>. Para ele, na relação comunicativa “[...] há o que se dá a reconhecer como relação entre duas subjetividades, entre os interlocutores” (SODRÉ, 2006, p. 10). O autor propõe que se resuma a questão a proposição de quem é o outro com que se fala, isto é

Quem é, para mim, este outro com quem eu falo e vice-versa? Esta é a situação enunciativa, da qual não dão conta por inteiro a racionalidade linguística, nem as muitas lógicas argumentativas da comunicação. Aqui têm lugar o que nos permitimos designar como *estratégias sensíveis*, para nos referirmos aos jogos de vinculação dos atos discursivos às relações de localização e afetação dos sujeitos no interior da linguagem (SODRÉ, 2006, p. 10, grifos do autor).

Com essa lente e a partir do argumento trazido sobre a necessidade do falar e do encontrar, Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016) destacam que o diálogo ganha um lugar estratégico no ambiente organizacional e que ele passou a assumir uma configuração dialógica. Senett (2013) argumenta que a escuta atenta gera dois tipos de conversas, uma dialética e outra dialógica. Na primeira, o jogo verbal de opostos deve levar a uma síntese, de forma que o objetivo é chegar a um entendimento comum. Já a segunda se refere “[...] a uma discussão que não resulta na identificação de um terreno comum. Embora não se chegue a um acordo, nesse processo de troca as pessoas podem se conscientizar mais de seus próprios pontos de vista e ampliar a compreensão recíproca” (SENETT, 2013, p. 32). Para o autor, a sociedade moderna pratica mais o primeiro tipo de troca do que o segundo, ou seja, estaríamos praticando mais a argumentação dialética do que a discussão dialógica.

Wolton (2011) sustenta que a comunicação é mais complexa do que a informação, pois na comunicação impõe-se a questão da relação. Para ele, neste último meio século as pessoas têm buscado se comunicar mais, apesar de parecer aumentar socialmente o sentimento de solidão.

O autor entende que o desafio está na comunicação e não na informação, sendo que a revolução do século XXI não seria a da informação e sim a da comunicação. Talvez por isso que afirme que “Sonhava-se com a aldeia global. Estamos na torre de Babel” (WOLTON, 2011, p. 15). Para ele, a comunicação exige negociações constantes, sendo

---

<sup>6</sup> Juntamente com o Prof. Victor Marcio Laus Reis Gomes e com a colega Renata Andreoni, realizamos uma aproximação com a noção de estratégias sensíveis em artigo intitulado *Comunicação como estratégia ou estratégia como comunicação? Possíveis enfoques a partir da comunicação organizacional* submetido ao e-book **Repensando a Comunicação Organizacional e as Relações Públicas na contemporaneidade**, organizado pelas Profas. Cleusa M. A. Scroferneker e Lidiane Amorim, a ser lançado no segundo semestre de 2017.



muito frequente a incomunicação, quando isso não acontece; “A informação tornou-se abundante, a comunicação, uma raridade” (WOLTON, 2011, p. 16).

Curvello (2009a) ressalta que a comunicação, conforme desenvolvido também por Marcondes Filho (2008), é relação, uma possibilidade de encontro impregnada pelo incorpóreo e por sinalizações extralinguísticas. Com isso, observar a Comunicação Organizacional pressupõe senti-la, de forma que a pesquisa nesta área pressupõe “[...] percebê-la como acontecimento dotado de essência que emerge da relação que se cria e que aparece por meio de aspectos linguísticos e extralinguísticos, pois comunicação é muito mais que discurso, que linguagem, que expressão” (CURVELLO, 2009b, p. 112).

### **A leveza em uma organização: aproximações possíveis.**

Em matéria recente na **Revista Top of Mind Amanhã 2017**<sup>7</sup>, a Gerdau, tradicional organização gaúcha, foi destaque por inovar em alguns dos seus ambientes de trabalho (FIGURA 1). A matéria inicia com a afirmação: “A imagem que abre esta reportagem é um retrato do novo modo de pensar – e agir – da Gerdau”.

**FIGURA 1** – O novo ambiente de trabalho da Gerdau



Fonte: Revista Top of Mind Amanhã 2017 – As marcas do Rio Grande do Sul.

<sup>7</sup> No índice, a reportagem tem a seguinte chamada: “Como a descentralização da gestão da Gerdau semeou inovação na companhia” e entre as páginas 8 e 11, encontramos o título “A dama de aço está mais descolada”. Disponível em: <[http://www.topofmindamanha.com.br/caderno\\_top\\_2017.pdf](http://www.topofmindamanha.com.br/caderno_top_2017.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2017.

A reportagem explica que as divisórias das salas foram derrubadas e as paredes, se necessárias, passaram a ser de vidro. Os funcionários começaram a ter horários mais flexíveis, academia e *home office* algumas vezes durante a semana.

A matéria ainda destaca que a proposta de mudança teve por origem uma pesquisa realizada com funcionários da empresa, espalhados pelo mundo, que indicaram, entre outros aspectos, a necessidade de terem mais espaço para novas ideias. Assim, “A partir do diagnóstico de cultura, toda a empresa começou a se mobilizar para trazer esses novos atributos para o dia a dia das pessoas, por meio de símbolos, comportamentos e sistemas”.

Além das mudanças físicas, existe a intenção de mudanças comportamentais. Segundo o diretor corporativo de assuntos institucionais, comunicação e responsabilidade social da Gerdau, Renato Gasparetto, “Em relação à comunicação, trabalhamos [...] para alavancar a percepção de que a Gerdau é uma empresa que, cada vez mais, busca inovar e pensar fora da caixa, diferenciando-a das demais companhias do setor em nível global” (Revista Top of Mind Amanhã 2017, p. 8). Acreditamos que possa existir diferença entre a percepção e o sentido que é fato compartilhado entre o grupo. Ao observamos a Figura 1, podemos ter a percepção de um ambiente mais leve, descolado, tanto pelas cores, roupas das pessoas, disposição das mesas, das cadeiras aparentemente confortáveis, do sofá, da parede de vidro, pelo uso de notebooks. No entanto, essa primeira percepção da leveza ‘criada’ (grifo nosso) não significa que o ambiente esteja, para quem vive e o conhece no seu cotidiano, de fato mais leve. Da mesma forma, pressupor que as mudanças no espaço físico sejam suficientes para atender a necessidade dos funcionários de terem mais espaço para novas ideias, é simplificar por demais a questão. Assim, não é pela imagem, tampouco pelo discurso organizacional que poderemos saber se a organização “mudou seu modo de pensar e agir”.

A afirmação do diretor corporativo nos remete também a outras reflexões, pois ao optar pelo uso da “percepção” em sua fala, nos questionamos como a comunicação poderá estar envolvida neste processo de mudança. Assim como a foto nos gera uma percepção de leveza, estaria a comunicação, em certa medida, também provocando tal percepção? E se estiver provocando uma percepção, estaria conseguindo vincular os atos discursivos às relações de afetação dos sujeitos? Isto é, seria possível identificarmos as estratégias sensíveis (SODRÉ, 2006) neste caso? Acreditamos que para responder essa questão seria preciso ouvir os funcionários da organização, porque somente eles poderão indicar se as

mudanças físicas no espaço estão refletindo outras mudanças, se eles estão sendo afetados – no sentido atribuído por Sodré (2006).

Ainda sobre o novo escritório da Gerdau em Porto Alegre<sup>8</sup>, que tem como proposta, dentro de seu processo de transformação cultural, a criação de espaços voltados para a inovação. Na Figura 2 observamos alguns elementos que remetem a “leveza”, a espaços de trabalho que “estimulam a inovação”, como sugere a reportagem e que estão materializados nas cores, no mobiliário, no uso de notebooks e pelo uso do espaço que parece ser compartilhado entre várias pessoas.

**FIGURA 2** – Funcionários na sede da Gerdau, em Porto Alegre



Fonte: TOZZI, Elisa (2017).

Lipovetsky (2016) ressalta que a partir de 1930-1940 surge uma nova leveza, que não resulta mais do despojamento geométrico, mas do movimento da vida, do seu dinamismo. Com o *design* biomórfico, do qual o sacco (na Figura 2, na cor azul) é um típico exemplo, institui-se o primado do bem-estar. O autor afirma que o conforto passa a rimar com liberdade de posicionamento do corpo, com mobilidade e leveza. Esses apontamentos do autor parecem ir ao encontro do que observamos na Figura 2. Com isso, quer parecer que existe uma tentativa de criar no ambiente organizacional espaços físicos mais leves.

<sup>8</sup> TOZZI, Elisa. Conheça o novo escritório da Gerdau em Porto Alegre. Exame.com., 22 mai. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/conheca-o-novo-escritorio-da-gerdau-em-porto-alegre/>>. Acesso em 26 jun. 2017.

---

## Considerações provisórias

Bauman (2009) afirma que surgem novos tipos de organizações empresariais, que são ecléticas, não-lineares e que se constituem com base na proximidade, subjetividade, performatividade e jovialidade. No entanto, como no exemplo que trouxemos, também organizações já estabelecidas se apropriam de algum desses elementos, quando pretendam passar por processos de mudança e “flexibilização”.

As organizações, nesse ambiente líquido, incorporam aspectos de leveza, o que não significa que de fato tenham se tornado mais leves. Assim, as perspectivas de Bauman (2009) e de Lipovetsky (2016) parecem dialogar, trazendo o paradoxo da civilização da leveza que se torna “pesada”.

Espaços físicos que se (re) configuram para se tornarem mais leves não são capazes de revelar se a leveza passa a ser sentida, de fato, pelos sujeitos que frequentam aquele ambiente. Pode acontecer inclusive o contrário: organizações que incorporam aspectos da leveza, tornando-se com isso até mais “pesadas”. Eis um dos paradoxos desenvolvidos por Lipovetsky (2016).

Pensar nas organizações enquanto lugares, não lugares ou entre-lugares nos permite refletir sobre a relação a ser estabelecida entre o ambiente organizacional e a tentativa da organização e/ou projeções que os indivíduos fazem de identificação com aquele ambiente. Ao mesmo tempo, a questão da experiência parece ganhar espaço: Bauman (2009, p. 166) aborda a “economia da experiência” (BAUMAN, 2009, p. 166), Scroferneker e Amorim (2016) tratam sobre a intensidade das experiências, Lipovetsky (2016) pondera sobre os indivíduos como colecionadores de experiências.

Se pensarmos na perspectiva de comunicação de Wolton (2011), que enfatiza, entre outros aspectos, a questão da relação e do compartilhamento, e a abordagem de Sodré (2006), quando afirma que existe uma afetação por parte dos sujeitos, ficamos a refletir se através das experiências não seriam os sujeitos afetados. Se considerarmos que os indivíduos afetam/ são afetados e como as experiências fazem parte desse processo, compreendemos que se estabeleceu a comunicação. Se consideramos que “[...] toda comunicação que, de alguma forma e em algum grau, disser respeito à organização é considerada Comunicação Organizacional” (BALDISSERA, 2009, p. 119), fica a questão: por uma (nova) leveza percebida e/ou experienciada nas organizações?

---

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Lidiane Ramirez de. **Em busca de uma cartografia dos (não/entre) lugares da comunicação em multinacionais**. 2015. 258 f. Tese (Doutorado em Comunicação Social) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

AUGÉ, Marc. Dos lugares aos não- lugares. In: AUGÉ, Marc. **Não lugares: Introdução a uma antropologia da supermodernidade**. Tradução de Maria Lúcia Pereira. Campinas, SP: Papirus, 1994, p.71 - 105.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2009.

BAUMAN, Zygmunt. **A arte da vida**. Trad. Carlos Alberto Medeiros. Rio de Janeiro: Zahar, 2009.

BOURDIEU, Pierre. **A Distinção: crítica social do julgamento**. Trad. Daniela Kern e Guilherme J. F. Teixeira. 2 ed. Porto Alegre: Zouk, 2015.

CURVELLO, João José Azevedo. A perspectiva sistêmico-comunicacional das organizações e sua importância para os estudos da comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margadida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos**, v. 1. São Paulo: Saraiva, 2009a. p. 92 - 105.

\_\_\_\_\_. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. In: **Revista Organicom**, v. 6, n. 10/11, 2009b. Disponível em <<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/viewFile/193/293>>. Acesso em 06 jun 2017.

\_\_\_\_\_. Um mundo sem sentido: a comunicação organizacional e o trabalho “flexível”. In: **Congresso ALAIC - Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación**. 2002. Disponível em <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/curvello-alaic2002.pdf>>. Acesso em 06 jun 2017.

CHANLAT, Jean-François. **Gestão empresarial: uma perspectiva antropológica**. Tradução Laura Gillon, São Paulo: Cengage Learning, 2010. Coleção Debates em Administração. 272 p.

ENRIQUEZ, Eugène. A teoria freudiana e a sua contribuição ao estudo das organizações. In: ENRIQUEZ, Eugène. **A organização em análise**. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 1997, p. 11 - 37.

\_\_\_\_\_. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; FREITAS, Maria Ester de. **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000, p. 12 - 22.

FREITAS, Maria Ester de. Organização e processos inconscientes. In: FREITAS, Maria Ester de. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999, p. 85 - 94.

LIPOVETSKY, Gilles. **Da leveza: rumo a uma nova civilização sem peso**. Barueri, São Paulo: Manole, 2016.

REIS, Maria do Carmo; MARCHIORI, Marlene; CASALI, Adriana Machado. A relação comunicação-estratégia no contexto das práticas organizacionais. In: **Comunicação e**

**organização:** reflexões, processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010, p. 167 - 187.

**Revista Top of Mind Amanhã 2017** – As marcas do Rio Grande do Sul. A dama de aço está mais descolada, p. 8 - 11. Disponível em:  
<[http://www.topofmindamanha.com.br/caderno\\_top\\_2017.pdf](http://www.topofmindamanha.com.br/caderno_top_2017.pdf)>. Acesso em: 26 jul. 2017.

SANTOS, Milton. A aceleração contemporânea: tempo-mundo e espaço-mundo. In: **Técnica, Espaço, Tempo**. Globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Editora Hucitec, 1994a, p. 29 - 39.

\_\_\_\_\_. Tempo e espaço-mundo ou, apenas, tempo e espaço hegemônicos? In: **Técnica, Espaço, Tempo**. Globalização e meio técnico-científico informacional. São Paulo: Editora Hucitec, 1994b, p. 40 - 47.

SCROFERNEKER, Cleusa M. A.; AMORIM, Lidiane. Por uma topofilia da comunicação organizacional: reflexões sobre espaço e lugar da comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, v. 13, n. 24, 2016. Disponível em  
<<http://www.alaic.org/revistaalaic/index.php/alaic/article/view/689>>. Acesso 3 jun. 2017.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. OLIVEIRA, Rosângela Florczak de. Diálogo e vínculo – contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista FAMECOS**, v. 23, n. 3, 2016. Disponível em:  
<<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/24447/0>>. Acesso em: 15 mai. 2017.

SENETT, Richard. **Juntos: Os rituais, os prazeres e a política da cooperação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 2013.

SETTON, Maria da Graça Jacintho. Pierre Bourdieu. In: CITELLI, Adilson [et al] (Org.). **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Contexto, 2014, p. 324 - 329.

SILVA, Juremir Machado da. Ideologia e poder na comunicação. In: CITELLI, Adilson [et al] (Org.). **Dicionário de comunicação: escolas, teorias e autores**. São Paulo: Contexto, 2014, p.313 - 318.

SODRÉ, Muniz. **As estratégias sensíveis: afetos, mídia e política**. Petrópolis, RJ: Vozes, 2006.

SROUR, Robert Henry. O lugar da organização. In: SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012, p. 69 - 87.

TOZZI, Elisa. Conheça o novo escritório da Gerdau em Porto Alegre. **Exame.com.**, 22 mai. 2017. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/conheca-o-novo-escritorio-da-gerdau-em-porto-alegre/>>. Acesso em: 26 jul. 2017.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. Trad. Vanise Pereira Dresch. São Paulo: Paulus, 2006. 233 pg.

\_\_\_\_\_. **Informar não é comunicar**. Trad. Juremir Machado da Silva. Porto Alegre: Sulina, 2011.