

---

## **Relações de trabalho e liderança: uma discussão sob o olhar dos afetos e do poder na cultura organizacional <sup>1</sup>**

Caroline Delevati COLPO<sup>2</sup>

Maria Clara CAJU<sup>3</sup>

Maria Clara GOMES<sup>4</sup>

Maria Lívia Pachêco de OLIVEIRA<sup>5</sup>

Andréa Karinne Albuquerque SANTOS<sup>6</sup>

Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, PB

### **RESUMO**

Este artigo reflete sobre as relações de trabalho e liderança, considerando as dinâmicas das relações de poder e afeto que se desenvolvem na cultura das organizações. Trata-se de uma pesquisa bibliográfica que subsidia o projeto de pesquisa "Comunicação nas organizações: as relações de trabalho e as relações de afeto pelas (im)possibilidades da cultura", desenvolvido no Curso de Relações Públicas da UFPB, desde novembro de 2019. Conclui-se que esta análise conceitual possibilita um olhar crítico sobre as interações entre os sujeitos organizacionais, considerando a dinâmica invisível da cultura, que perpassa as relações de poder e afeto construídas por líderes e liderados na busca por interesses individuais, coletivos e organizacionais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Liderança; Cultura organizacional; Relações de afeto; Relações de poder.

### **INTRODUÇÃO**

As relações de trabalho são determinadas entre os indivíduos que compartilham o mesmo ambiente organizacional. Estas relações são moldadas, não apenas pelas imposições formais de cada um desses ambientes, mas também pelas inúmeras variáveis que compõem o todo organizacional, entre elas a cultura da organização, dos sujeitos e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, do XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Orientadora do trabalho. Professora do Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Culturas Midiáticas e do Curso de Relações Públicas da UFPB. Doutora em Comunicação Social PUC/RS, e-mail: [carolinecolpo@gmail.com](mailto:carolinecolpo@gmail.com)

<sup>3</sup> Graduanda do curso de Relações Públicas da UFPB, bolsista IC, e-mail: [mclaracaj@gmail.com](mailto:mclaracaj@gmail.com)

<sup>4</sup> Graduanda do curso Relações Públicas da UFPB, bolsista IC, e-mail: [maria0297clara@gmail.com](mailto:maria0297clara@gmail.com)

<sup>5</sup> Professora do Curso de Relações Públicas da UFPB. Doutora em Ciência da Informação/UFPB, e-mail: [maria.livia@academico.ufpb.br](mailto:maria.livia@academico.ufpb.br)

<sup>6</sup> Professora e coordenadora do Curso de Relações Públicas da UFPB. Mestre em Comunicação e Culturas Midiáticas/UFPB, e-mail: [andreakarinne@gmail.com](mailto:andreakarinne@gmail.com)

---

do lugar na qual a mesma se insere, como a missão, a visão e os valores, os modelos de liderança, as formas de comunicação, entre outras.

Estudos voltados para as relações de trabalho centram-se, comumente, na discussão em torno do aumento da produtividade do trabalhador, partindo do pressuposto de que um ambiente de trabalho equilibrado oportuniza aos indivíduos um melhor rendimento técnico de suas funções. De fato, as formas de gestão de organizações pautadas em modelos de qualidade, visam minimizar a interferência de fatores negativos e a otimizar os processos, mantendo controle permanente e inserindo estratégias de motivação de equipes para a implementação de planos e programas.

Atenta-se, todavia, que para além das questões operacionais na gestão das organizações, os elementos subjetivos precisam ser considerados não apenas como variáveis secundárias, mas como elementos cruciais para o desenvolvimento de atividades coletivas no ambiente organizacional. Tais elementos subjetivos dizem respeito aos aspectos que formam a cultura organizacional e as relações de afeto que interpelam esta cultura.

O projeto de pesquisa "Comunicação nas organizações: as relações de trabalho e as relações de afeto pelas (im)possibilidades da cultura", desenvolvido no Curso de Relações Públicas da UFPB, pauta-se na linha teórica-conceitual que considera as relações de afetos desenvolvidos no ambiente organizacional como forma de potencializar ou não as relações de trabalho produtivas. Estima-se com isto, que quanto mais as relações de afetos forem positivas (SPINOZA, 2009), melhores serão as relações de trabalho nas organizações.

O Projeto descrito tem oportunizado a discussão entre pesquisadores e discentes sobre as formas de gestão das organizações com o olhar direcionado para as práticas individuais e coletivas através das relações de afeto. Compreende-se que a cultura organizacional retroalimenta tais relações, do mesmo modo que estas modificam constantemente a própria cultura organizacional, em um movimento contínuo de trocas, e, portanto, da construção de valores, crenças e atitudes que implicam diretamente nas formas de cumprimento da missão organizacional.

Para este artigo, delimita-se a discussão em nível teórico, com recorte específico sobre o papel da liderança nas organizações. Parte-se de uma contextualização sobre as relações de trabalho, seguindo para a cultura e liderança, para posteriormente tratar sobre as lideranças em relação a dois conceitos-chave: poder e afeto. A construção dos

---

vínculos relacionais entre os pares organizacionais perpassa pelas formas de poder, tendo a liderança significativo papel na mediação das relações no ambiente de trabalho.

Acredita-se que os redimensionamentos constantes nos ambientes organizacionais exigem um posicionamento crítico direcionado para o lugar do sujeito, este entendido em suas relações intrapessoais, interpessoais e sistêmicas. As organizações contemporâneas, além dos desafios próprios relacionados à gestão, encontram um cenário pluralizado em consequência das modificações das relações entre os sujeitos: estes estão cada vez mais conectados, experimentando novas formas de interação com a informação e com as possibilidades de comunicação e, têm como pano de fundo discursivo, contextos político-sociais efervescentes. Com isto, torna-se mais propício o surgimento de pautas e de discussões coletivas que impactam diretamente os ambientes de trabalho: leis trabalhistas, precarização do trabalho, assédios, discriminação, racismo, diversidade de gênero, entre outros.

Com estas considerações iniciais, demarca-se o ponto teórico-conceitual tanto do projeto de pesquisa referido quanto desta comunicação. Os resultados alcançados até o momento indicam que as percepções dos sujeitos em seus ambientes organizacionais precisam ser estudadas em profundidade, visto que se torna evidente a complexidade das relações de afeto e poder que permeiam o ambiente organizacional, sendo estas relações o somatório das experiências individuais e coletivas dos sujeitos que compartilham suas histórias, habilidades, convicções e aspirações enquanto desempenham suas tarefas laborais.

## **RELAÇÕES DE TRABALHO NO CONTEXTO DAS ORGANIZAÇÕES**

Sob a perspectiva organizacional contemporânea, na qual os sujeitos, a cultura e as organizações são sempre reconstruídas pelos processos de comunicação, as relações de trabalho acabam (re)construindo novos significados. O trabalho sempre foi expressão significativa na vida dos indivíduos - em alguns momentos como forma de disciplina, e em outros momentos como portador de promessas emancipatórias. Ainda, como simples produção de riquezas e valor, assim como expressão de reconhecimento social.

Mas o trabalho, bem como sua expressão, depende muito das organizações em que está sendo desenvolvido e das condições econômicas, políticas, culturais e sociais as quais está condicionado. Neste contexto de diversidades da expressão do trabalho na

---

vida dos indivíduos e suas variáveis econômicas e sociais, as organizações, enquanto lugares que abrigam, em geral, estas relações de trabalho, passam a desempenhar papéis importantes.

Ao passo em que se considera as relações de trabalho nas organizações para além dos aspectos práticos do desenvolvimento de uma atividade, desdobram-se implicações sobre como os indivíduos se comportam entre si, pois, acredita-se que tais relações são forjadas em anseios individuais e coletivos. Esse complexo sistema, que envolve as particularidades dos sujeitos e suas relações com os demais, implica diretamente no desempenho das funções de cada um no ambiente de trabalho, e, por conseguinte, no modo em que as organizações desempenham suas atividades.

Assim, faz-se necessário reconhecer as organizações para além de estruturas políticas geridas pela racionalidade técnica. Sobretudo, é necessário considerar que nas organizações coexistem, além de uma relação de trabalho voltada para a produção e para o lucro, grupos com relações sociais e com ligações em torno de interesses comuns. Estes grupos estruturam-se segundo interesses próprios, nos quais vivenciam sentimentos de partilha, solidariedade e luta comum. Em um grupo, geralmente, há a distribuição de tarefas e a escolha de responsáveis para assumir determinadas funções, ou seja, o grupo se organiza, cria algumas normatizações e formas de funcionamento. Para Lapassade (1989, p. 65)

um grupo é constituído por um conjunto de pessoas em relação umas com as outras e que se uniram por diversas razões: a vida familiar, uma atividade cultural ou profissional, política ou esportiva, a amizade ou a religião...ora todos estes grupos [...] parecem funcionar segundo processos que lhes são comuns, mas que não se tem costume de observar espontaneamente. Nós vivemos em grupos sem tomar necessariamente consciência das leis de seu funcionamento interno.

Uma vez em que os grupos se unem em torno daquilo que lhes é comum, aponta-se para um grupo como um sistema de forças. Estes sistemas de forças podem ser de desenvolvimento, que impulsionam o grupo para os fins que ele se atribui, ou um sistema de forças de coesão, que motivam os membros a permanecerem unidos em grupos (LAPASSADE, 1989). A coesão e o desenvolvimento dos grupos reduzem a individualidade dos sujeitos, e a relação indivíduo/organização se reconstrói constantemente a partir dos relacionamentos aos quais os indivíduos estão dispostos.

---

Nesta perspectiva, atenta-se para um fato contraditório: ao mesmo tempo em que as organizações precisam reconhecer a formação de grupos de coesão e desenvolvimento, torna-se necessário, também, considerar o sujeito individualmente, identificando suas habilidades, talentos e aspirações. Porém, na individualidade é comum se observar formas de coerção e exploração do trabalho, disfarçados de estímulo ao protagonismo do sujeito, exigindo-o proatividade, criatividade e superação de limites individuais. Esta lógica de trabalho que transforma o indivíduo em responsável pelo seu próprio sucesso utilizando de processos criativos, possui implicações no coletivo/grupo e conseqüentemente nas relações de trabalho que perpassam o ambiente organizacional.

Segundo Huws (2015) quando a maioria das pessoas fala de trabalho criativo, ou relações de trabalho criativas, no entanto, eles têm uma gama de tarefas que normalmente são aquelas atividades que envolvem “ter ideias” para novos produtos ou processos, adaptando os já existentes para novos propósitos ou criação de conteúdos midiáticos. Trabalhadores criativos parecem ter uma demanda como nunca antes vista. Porém, é necessário considerar que a criatividade também pode estar sujeita ao controle e à contestação daquelas organizações que não abrem espaços para a comunicação dos indivíduos organizacionais. Quando isto se efetiva, as relações de trabalho transformam-se, muitas vezes, em trabalhos precarizados, com os indivíduos isolados, sem condições de coesão e desenvolvimento de grupos. Isto porque muitas organizações buscam seus lucros exigindo e transferindo aos trabalhadores a maximização do tempo, com altas taxas de produtividade, com custos reduzidos e flexibilização constante dos contratos de trabalho (ANTUNES, 2018).

Observar a presença desses elementos é essencial para uma análise das relações de trabalho, partindo do ponto de vista que ambientes organizacionais, que consideram os seus membros como partes do todo social, e não apenas como parte de sua lógica funcionalista com vias ao lucro, colaboram para o bem estar coletivo da sociedade, e, portanto, reduzem a precarização do trabalho.

Nesse cenário organizacional de coesão e desenvolvimento de grupos, a diversidade dos sujeitos se apresenta como um aspecto de atenção para aqueles que ocupam cargos de líderes na organização, sendo uma oportunidade, do ponto de vista estratégico, pois, uma equipe formada por pessoas com histórias, formações, etnias, gêneros e idades diversas, possibilita um ambiente de resolução de problemas criativo, inovador e sinérgico.

Por outro lado, para Tajra e Santos (2014), a diversidade representa um desafio para a liderança, que deve se comprometer em criar condições corporativas que propiciem igualdade de oportunidades para todos os envolvidos. Neste caso, a diversidade precisa ser vivenciada de forma legítima, não apenas como mero cumprimento de tendências de mercado, quando utilizada, por exemplo, com vias exclusiva para uma imagem organizacional percebida pelos públicos como sendo uma “organização diversa” ou uma “organização inclusiva”.

As lideranças organizacionais, enquanto elementos da cultura organizacional, no que tange às suas funções formalmente estabelecidas por cada organização, são importantes elementos para a compreensão de como as organizações manejam as relações de trabalho em prol de seus objetivos, enfatizando-se a intersecção entre formas específicas de liderança e as relações de trabalho entre os indivíduos. Neste sentido, as lideranças devem atentar para as individualidades dos sujeitos e suas possibilidades dentro dos grupos, o que de fato denota uma gestão igualitária do ponto de vista de proporcionar oportunidades de desenvolvimento dos integrantes de uma determinada organização.

## **CULTURA ORGANIZACIONAL E LIDERANÇA**

Organizações e cultura estão em constante reconstrução pelos processos de comunicação, pelas relações de trocas e por meio da interação e dos laços sociais dos indivíduos. Para Morin (2008), cultura e organização estão em relação geradora mútua pelas interações entre os indivíduos, estes próprios portadores/transmissores de cultura, que regeneram a organização, a qual regenera a cultura, sendo assim, constantemente produtores de uma nova ordem, toda vez que a comunicação acontece.

A cultura é intrínseca ao ser humano, sendo constantemente modificada na medida em que os indivíduos passam a fazer parte de novos grupos. Para Schein (2017, p. 8) “cultura como conceito é uma abstração, mas suas consequências comportamentais e atitudinais são, de fato, muito concretas”. Portanto, observar a cultura organizacional é fundamental para compreender os aspectos mais profundos dos membros no interior das organizações.

A cultura tem como característica o compartilhamento de valores, ideologias e práticas entre as pessoas de um determinado grupo. Além disso, Schein (2017) elenca quatro dimensões que também caracterizam a cultura. A primeira é a estabilidade

estrutural que está relacionada à identidade, mesmo quando membros saem do grupo, a cultura permanece. A profundidade é a segunda, refere-se às questões inconscientes, intangíveis e menos visíveis, ou seja, o que se observa são apenas manifestações e não a essência da cultura. A extensão é uma terceira dimensão, resultante da universalidade da cultura, isto é, está presente em todos os aspectos do grupo. E por fim, a padronização ou integração que “implica que rituais, clima, valores, e comportamentos vinculam-se em um todo coerente” (SCHEIN, 2017, p.14), proporcionando um sentido compartilhado entre os indivíduos do grupo.

Srouf (1998) deixa claro que a cultura é a dimensão simbólica da organização que diz respeito ao conjunto de representações mentais de uma coletividade, em geral que estabelecem relações de trabalho. O autor alerta que a cultura organizacional pode ser real e ideal. A ideal, impregnada de simbolismo, pode ser o “disfarce” da real, ou seja, a cultura organizacional ideal esconde o que de fato é a organização real, mas de certa forma pode ter, ou não, seus efeitos sobre os sujeitos. Srouf (1998) refere-se a uma cultura organizacional misteriosa que está em toda a organização, inclusive nos rostos de seus atores, de uma cultura simbólica que elabora o discurso simbólico de controle social e relações de poder através de seus mitos, crenças, tabus, estilos e líderes.

Cultura organizacional e liderança são conceitos que estão intimamente relacionados. As normas culturais, muitas vezes, orientam como deve ser a liderança, ou seja, quem terá o apoio dos liderados. Por outro lado, a liderança precisa compreender a reconstrução da cultura nos contextos organizacionais. Todavia, a cultura “refere-se aos elementos de um grupo ou organização que são mais estáveis e menos maleáveis” (SCHEIN, 2017, p.10), portanto, para o líder, a tentativa de compreender a reconstrução da cultura de uma organização, trata-se de um trabalho árduo, e nem sempre exitoso, que está permeado pelas relações de trabalho das organizações, ou seja, há tanto os interesses individuais quanto de um grupo, assim como interesses financeiros, quanto sociais.

Cultura é o resultado de um complexo processo de aprendizagem de grupo, o que é apenas parcialmente influenciado pelo comportamento do líder. Mas, se a sobrevivência do grupo estiver ameaçada em razão de elementos de sua cultura estarem mal adaptados, é, em última instância, função das lideranças em todos os níveis da organização reconhecer e fazer algo em relação a essa situação. É nesse sentido que liderança e cultura estão conceitualmente entrelaçadas. (SCHEIN, 2017, p.10)

---

Para Bergamini (1994), a liderança tem sido estudada como um processo de interação que envolve trocas sociais. Sob esse aspecto, o líder é visto como alguém que traz um benefício, não só ao grupo em geral, como a cada membro em particular, fazendo nascer desse intercâmbio novas possibilidades de culturas organizacionais.

Em condições organizacionais propícias, os líderes são aqueles que têm o poder de atuarem como reais agentes da mudança organizacional. Sendo profundos conhecedores do significado contido na rede de simbologias dessa cultura, possuem condições de agir sintonizando as expectativas dos contribuintes individuais e grupais com o sentido dessa dimensão organizacional percebida por eles. (BERGAMINI, 1994, p. 114).

Já Birkinshaw (2016), define liderança como um processo de influência social, no qual os traços, estilos e comportamentos de algumas pessoas fazem com que outras as sigam. Para dar mais clareza, ele argumenta que a liderança é o que você diz e como você diz determinada coisa. Assim, liderança tem um papel essencial no desenvolvimento das pessoas no âmbito organizacional, na busca por alinhar os interesses organizacionais aos interesses individuais.

Nesse sentido, a comunicação é um elemento norteador para o desenvolvimento do relacionamento entre líderes e liderados. O líder, como porta-voz da organização, deve estabelecer um ambiente seguro para seus liderados, bem como, proporcionar condições para motivar a equipe rumo aos objetivos pretendidos (BRESCANCINI, 2005). Além disso, a liderança deve estar preparada para gerenciar possíveis desconfortos, para que não se transformem em preconceitos e exclusão, promovendo atitudes pautadas no respeito mútuo diante dos conflitos, mitigando a desmotivação e consequente, a baixa de produtividade (TAJRA; SANTOS, 2014).

Com isto, os líderes organizacionais, enquanto sujeitos de possível reconstrução da cultura organizacional precisam estar atentos para as condições de trabalho que as organizações oferecem para seus sujeitos organizacionais. Isto exige uma tomada de consciência sobre suas possibilidades de interferência, pautadas, por exemplo, em aspectos que visem o desenvolvimento coletivo com base em relações igualitárias, considerando a diversidade de cultura dos sujeitos e suas possibilidade de contribuições para além do viés produtivista. Ademais, os líderes possuem o desafio de reformatação da figura historicamente construída sobre si, baseada em poderes verticalizados, autoritários e pouco flexíveis.



## **LIDERANÇAS E RELAÇÕES DE PODER E AFETO NO TRABALHO**

As lideranças organizacionais, sobretudo as que desenvolvem atividades com base em relacionamentos para as trocas culturais nas organizações, precisam refletir sobre as relações de poder e a circulação de afeto nas relações de trabalho. Segundo Bendassolli e Andrade (2010) o significado do trabalho para as organizações deve ser incorporado pelos líderes ao campo do conhecimento denominado micro comportamento organizacional, que é formado por três dimensões: cognitiva (crenças, conhecimentos, ideias, pensamentos, representações e informações relacionadas a um objeto ou fenômeno); afetiva (valorações, emoções, motivações, sentimentos e necessidades); e comportamental (a ação propriamente dita). Dizer que o significado do trabalho é uma atitude, apesar das várias significações na vida do sujeito, implica, portanto, considerar as manifestações culturais formadas sobre ele, as relações de poder e os afetos a ele ligados e o modo como a interação desses elementos repercute na ação do trabalho.

Todas as manifestações culturais nas relações de trabalho das organizações podem ser permeadas por relações de poder. Entende-se as relações de poder pela concepção de Foucault, na qual o poder acontece por meio de uma relação e não por posse de alguma coisa “o poder é uma relação, não é uma coisa” (FOUCAULT, 1981). O poder deixa ser localizável ou propriedade de alguns indivíduos e passa a estar implícito dentro de qualquer tipo de relação que se estabelece na sociedade, inclusive nas relações de trabalho organizacional. Assim, o poder está nas relações e se faz necessário para a manutenção das organizações contemporâneas.

Além da concepção de Foucault para o entendimento de relações de poder, tem-se o pensamento de Bourdieu (1989), que aborda a questão do poder a partir da noção de campo de forças entre sujeitos diferentes, que por sua vez, também estabelecem uma relação. Para Bourdieu (1989) o campo é um universo complexo de relações objetivas de interdependência entre subcampos ao mesmo tempo autônomos e unidos pela solidariedade orgânica de uma verdadeira divisão do trabalho de dominação. É um campo de lutas pelo poder entre detentores de poderes diferentes. Torna-se um jogo, no qual muitos líderes, ocupam posições dominantes no seio de suas respectivas

---

organizações, e muitas vezes afrontam-se em estratégias destinadas a conservar ou a transformar essa relação de forças.

Segundo Bourdieu (1989), o poder de um líder é exercido, muitas vezes, pelo poder simbólico, por isto se torna “mágico” em sua capacidade de mobilização. Todo poder simbólico é um poder capaz de se impor como legítimo sem que tenha que usar da força. Entretanto, somente terá fundamento se for reconhecido no seu simbolismo por todos os sujeitos. Na relação de poder estabelecida pelo simbólico, que pode ser incorporada por um líder, uma ordem torna-se eficiente com a colaboração objetiva da consciência ou das disposições previamente organizadas dos sujeitos que a reconhecem e creem nela, prestando-lhe obediência.

Esta forma de poder simbólico, expressa por Bourdieu (1989), que acontece através das relações em determinados grupos, incluindo grupos de trabalho, vai ao encontro da concepção de Foucault (1981), segundo a qual o poder se expressa nas relações estabelecidas, e pode ser vista também no conceito de poder compensatório descrito por Galbraith (1986), de acordo com o qual o poder se estabelece oferecendo uma recompensa positiva na relação estabelecida, proporcionando algo de valor ao indivíduo que se submete à relação de poder, como por exemplo, um elogio.

Entretanto, o poder compensatório, na economia moderna, se expressa pela recompensa pecuniária, ou seja, a submissão acontece pelos objetivos econômicos de quem precisa da recompensa. Galbraith (1986) ainda relata o poder condigno, que obtém a submissão dos sujeitos pela imposição das preferências de quem detém o poder e uma punição para quem não adotar a preferência do outro.

Por fim, há o poder condicionado, que é exercido mediante a mudança de crença e convicção de um determinado grupo. A persuasão pelas relações de poder parecem ser naturais, levando o indivíduo a se submeter a um compromisso social. Neste caso, a submissão não é reconhecida, e a relação de poder se efetiva, pois os indivíduos de determinado grupo pensam ter os mesmos propósitos dos seus líderes.

Na cultura das organizações, as relações de poder, tanto simbólicas como compensatória, condigna e condicionada também estão presentes, mas suas formas de expressão dependem muito dos objetivos dos líderes organizacionais. Estas relações de poder podem acontecer, em alguns momentos para a união do grupo ou podem levar à ruptura de alguns pensamentos comuns da organização. É importante entender até que ponto as relações de poder estão no mesmo campo (proposto por Bordieu) ou em

---

campos diferentes e até divergentes no universo dos grupos que se consolidam nas organizações.

Diante do exposto, admite-se que não há organizações, em suas diversas possibilidades de relações de trabalho, sem que nelas se expressem as relações de poder na cultura organizacional. Assim, relações de poder, enquanto elementos da cultura organizacional, comunicam o ideário de trabalho organizacional, muitas vezes pela falas dos líderes da organização.

Na medida em que os ideários de trabalho são comunicados, podem ser substituídos por outros, ou não, dependendo das interações entre as culturas dos sujeitos que compõem a organização e suas lideranças. Esses elementos organizacionais vão se alterando, se recriando, se incorporando à cultura dos sujeitos e à cultura da organização, e reconstruindo as relações de trabalho. Alguns líderes se reconstroem, outros perdem valor de significação e identificação, dando lugar para novos líderes nascerem. Assim, novas relações de poder podem surgir e se institucionalizar no contexto organizacional.

Tanto organização, quanto líderes e sujeitos organizacionais imprimem um no outro reflexos de suas ações, criando uma constante (trans)formação da organização e das relações de trabalho a elas sujeitas. Esta transformação acontece por várias possibilidades de afetação no contexto das relações de trabalho organizacionais.

Spinoza (2009) compreende o afeto como as afecções do corpo, pelas quais sua potência de agir é aumentada ou diminuída. Estas afecções podem ser consideradas como o encontro pontual de um corpo com outro, ou de um corpo com o mundo. Um corpo que se relaciona com outro corpo, quando sofre afecções, ou quando é afetado por outros corpos, se altera, e a sua potência pode ser aumentada ou diminuída. São destas afecções, ou relações, que ocorrem os afetos, considerada por Spinoza (2009) como uma experiência vivida.

Quando estas afecções ou relações acontecem de forma positiva, podem aumentar a capacidade de agir do sujeito. Spinoza (2009) chama isto de bom encontro ou afeto de alegria. Entretanto, o autor pontua também o afeto de tristeza, quando uma relação ou afecção leva o indivíduo para uma condição menor de potência, ou seja, a força para existir e agir, afetar e ser afetado, diminui.

As dinâmicas dos relacionamentos, pelos processos de comunicação, que acontecem dentro dos grupos e/ou organizações ocorrem em um cenário de influências

---

mútuas e para Spinoza (2009) isso nada mais é do que a dinâmica dos afetos. Para o autor, os corpos afetam uns aos outros de maneira ininterrupta, ou seja, a partir do momento em que há o primeiro afeto, seguem-se diversos outros que afetam outros corpos. Nas palavras de Spinoza (2009, p.63),

Todas as maneiras pelas quais um corpo qualquer é afetado por outro seguem-se da natureza do corpo afetado e, ao mesmo tempo, da natureza do corpo que o afeta. Assim, um só e mesmo corpo, em razão da diferença de natureza dos corpos que o movem, é movido de diferentes maneiras, e, inversamente, corpos diferentes são movidos de diferentes maneiras por um só e mesmo corpo.

Com isto, é a comunicação efetiva nas relações de trabalho desenvolvidas pelos líderes nos seus campos de atuação e permeadas pelas afetividades dos sujeitos, que podem auxiliar a diminuir a precarização do trabalho, na medida em que permitem que os sujeitos das organizações possam realizar trocas, compartilhar experiências, intensificar processos comunicativos para que aumentem a sua capacidade de agir por meio de afetos positivos ou de alegria e façam com que a organização tenha maior estabilidade no desenvolvimento de suas funções.

Neste sentido, os líderes que anseiam por uma atuação que seja compatível com o cenário de transformações sociais oriundas dos novos fluxos informacionais - e com eles a efervescência de ideias, valores, lutas coletivas por direitos sociais, redimensionamentos de crenças e valores, entre outros, devem considerar a nova dinâmica das organizações que tendem para a desconstrução dos modelos tradicionais de gestão.

Considerar os aspectos culturais dos sujeitos implica em aceitar as relações de afeto como parte do processo de identidade individual e deve servir como vínculo de pertencimento ao grupo. Ser o que se é, e assim se sentir parte do todo, é certamente um modo de participação efetiva no grupo em que se está inserido, o que apesar de parecer simples, é uma impossibilidade comumente observada nos ambientes de trabalho.

Além disso, identifica-se como estratégia apropriada para os líderes, o uso da comunicação verticalizada, pautada na escuta profunda dos liderados e na criação de hábitos de fala e de formas comunicação que não sejam danosas às relações positivas de afeto, ou seja: que se respeitem as diferenças, os aspectos multiculturais, as experiências de vida e os laços afetivos para além do ambiente formal de trabalho.

---

Por fim, o próprio líder, para ter ciência efetiva do seu papel coletivo, também deve pensar em seu papel individual, pois este exercício permite o deslocamento dos poderes estabelecidos, colocando-o como um elemento passível de aprender por meio da experiência de vida dos seus liderados.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do exposto, acredita-se que este artigo contribui para uma reflexão necessária sobre as relações de trabalho e liderança pelo viés das relações de poder e afeto no âmbito da cultura organizacional. Ressalta-se que se trata de uma discussão inicial que norteará o desenvolvimento do projeto de pesquisa "Comunicação nas organizações: as relações de trabalho e as relações de afeto pelas (im)possibilidades da cultura" que esta em andamento no Curso de Relações Públicas da UFPB. Espera-se assim, municiar os pesquisadores envolvidos para a construção de um olhar crítico diante dos ambientes organizacionais a serem analisados.

Assim, esta discussão inicial, que aborda os temas como organizações e suas transversalidades culturais, relações de trabalho e liderança, relações de poder e relações de afeto, torna-se essencial para que os integrantes do grupo de pesquisa possam delimitar seu marco teórico de pesquisa, considerando as infinitas possibilidades de abordagem teórica sobre as temáticas aqui abordadas. De igual modo, as discussões aqui apresentadas são úteis a pesquisadores e estudiosos dos temas apresentados, razão esta que fortalece a problematização destes assuntos e, conseqüentemente, seu aprofundamento teórico.

Com isto, pretende-se que as aproximações aos objetos de estudo do Projeto citado possam ser compreendidas e analisadas, por meio da discussão aqui proposta, que não considera os espaços organizacionais como fixos, visto que estão em processos constantes de transformação pelas trocas culturais neles desenvolvidas.

Na reconstrução da cultura organizacional, encontram-se os líderes que possuem papel significativos no exercício das relações de poder e de afeto das organizações, no qual as relações de trabalho acontecem das mais diferentes formas. Considera-se que observar a atuação dos líderes, em sua relação com o todo organizacional, é uma fonte de informação abundante para que as relações de poder e afeto sejam devidamente investigadas.

Por fim, acredita-se que por se tratar de conceitos que possuem em sua natureza intrínseca uma dinâmica complexa, é necessário aos pesquisadores envolvidos a vivência prática destes conceitos. É por isto que o aprofundamento do referido Projeto pretende uma análise de campo empírica, por meio de métodos que facilitem a observação e apreensão das interações entre os sujeitos em suas atividades práticas, considerando que os comportamentos e atitudes são apenas a superfície de uma cultura em constante reconstrução.

Espera-se que, em breve, os dados coletados pela pesquisa possam ser analisados tendo como base esta discussão aqui apresentada, e mais ainda, que novos conhecimentos sejam gerados e compartilhados, fortalecendo a discussão teórica e lançando novos olhares sobre as possibilidades práticas de intervenções.

## REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital**. São Paulo: Boitempo, 2018.

BENDASSOLLI, Pedro, ANDRADE, Jairo Eduardo Borges. **Significado do trabalho nas indústrias criativas**. RAE: São Paulo, v. 51, n. 2, mar./abr. 2010.

BIRKINSHAW, J. **Reinventing management**. Oxford: Oxford Leadership, 2016.

BOURDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil; São Paulo: Difel, 1989.

BRESCANCINI, Ana Maria. **Motivação, clima organizacional e qualidade de vida**. In: LEVY, Evelyn; DRAGO, Pedro Anibal (orgs.). *Gestão Pública no Brasil Contemporâneo*. São Paulo: Fundação do Desenvolvimento Administrativo - FUNDAP, 2005.

BRILLO, João; BOONSTRA, Jaap. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Editora Saraiva, 2018.

FERRARI, Maria Aparecida. *Relações Públicas: razões para praticá-las*. **Revista Organicom**, Edição especial. Ano 6. Números 10 / 11, 2009.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1981.

---

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1986.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

HUWS, Ursula. **A ignição no motor: trabalhadores criativos na economia global**. In: PARÁGRAFO. JAN./JUN.2015 V. 1, N. 3 (2015) ISSN: 2317- 4919.

LAPASSADE, Georges. **Grupos, organizações e instituições**. Rio de Janeiro: F Alves, 1989.

MORIN, Edgar. **O Método IV: as ideias**. Porto Alegre: Sulina, 2008.

TAJRA, Sanmya Feitosa; SANTOS, Nádia dos. **Planejamento e liderança: conceitos, estratégias e comportamento humano**. 1. ed. São Paulo: Érica, 2014.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2017.

SPINOZA, Benedictu. **Ética**. Autentica Editora 2009.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.