



**HAL**  
open science

## A pesquisa como transformação no centro da crise: épreuves pandêmicas

Jean-Luc Moriceau

► **To cite this version:**

Jean-Luc Moriceau. A pesquisa como transformação no centro da crise: épreuves pandêmicas. Ângela Cristina Salgueiro Marques; Isaura Mourão Generoso; Ivone de Lourdes Oliveira. Pesquisar em contextos de exceção: desafios da Comunicação Organizacional, FAFICH/PPGCOM/UFMG, pp.67-80, 2023, 978-65-86963-67-0. halshs-04036471

**HAL Id: halshs-04036471**

**<https://shs.hal.science/halshs-04036471>**

Submitted on 18 Jan 2024

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International License

# A pesquisa como transformação no centro da crise: *épreuves* pandêmicas<sup>1</sup>

JEAN-LUC MORICEAU<sup>1</sup>

Versão publicada disponível em:

<https://seloppgcomufmg.com.br/wp-content/uploads/2023/03/Pesquisar-em-contextos-de-excecao-Selo-PPGCOM-UFMG-1.pdf>

Citação: Moriceau, J-L. (2023). A pesquisa como transformação no centro da crise: *épreuves* pandêmicas, in Marques, Mourão Generoso & de Lourdes Oliveira, *Pesquisar em contextos de exceção, Desafios da Comunicação Organizacional*, Belo Horizonte: PPGCOM/UFMG.

Gostaria de propor que pensássemos na crise que vivemos no contexto da pandemia de Covid-19 como uma *épreuve*. É difícil encontrar uma tradução que nos ofereça todos os múltiplos sentidos que esse conceito pode nos trazer. Contudo, podemos pensar inicialmente que uma *épreuve* envolve mais do que um desafio: ela requer um esforço, um empenho para encontrar possíveis linhas de fuga, possíveis saídas diante de uma provação. Para nos ajudar a pensar sobre esse ponto, trago aqui uma amostra de uma pesquisa de campo realizada com uma empresa de serviços, na França, junto à qual conversamos com vários colaboradores. Foram realizadas 20 entrevistas, incluindo 15 dos principais diretores da empresa. Nesse estudo de caso tivemos contato com uma maneira habitual de elaborar e enfrentar a crise: ou seja, a comunicação organizacional responde aos desafios de uma forma demasiadamente organizadora.

Pensar a crise como *épreuve* requer de nós uma abordagem diferente: a crise não terá uma resposta naturalizada, comum e legitimada por parte dos atores organizacionais. Diante de uma prova, um teste, um desafio, uma provação e provocação, seria necessário pensar quais saídas poderiam fornecer uma possibilidade de escapar da racionalidade que conecta causa e efeito, que não seja meramente fruto de um vocabulário de adaptação, resiliência ou mesmo resistência organizacional aos obstáculos. Como afirma Danilo Martuccelli (2006, 2015), uma *épreuve* é um desafio, endereçado a cada pessoa, que convida a enfrentar, de seu próprio jeito, os problemas que se desenham ao longo de uma jornada transformadora. Martuccelli (2015) dialoga com o conceito de experiência em John Dewey (2005, p. 95), para quem a experiência “constitui-se de um material cheio de incertezas, movendo-se em direção à sua consumação através de uma série de vários incidentes”. Dito de outro modo, para Dewey, toda experiência é o resultado da integração entre uma criatura viva e algum aspecto do mundo no qual ela vive. Não se trata de

---

<sup>1</sup> Texto traduzido do francês por Ângela Cristina Salgueiro Marques.

estímulo-resposta, mas de uma relação mútua de afetação que requer a construção de uma articulação reflexiva entre os acontecimentos vividos para que ação e consequência estejam juntas na percepção. Ao estabelecer conexões entre o que já foi feito e o que se deve fazer em seguida, os sujeitos utilizam sua capacidade reflexiva para ordenar o que foi experienciado e para encontrar percursos possíveis de ação futura.

Segundo Dewey (2005) poderíamos pensar que uma *épreuve* traz desafios que nos convidam a encontrar respostas através de experimentações. Toda experiência é feita de experimentações nas quais se busca encontrar boas respostas, reagir de modo a entender melhor o problema encontrado, visando conferir ritmo à experiência. Afinal, uma experiência precisa de pausas, de lugares de descanso, de intervalos nos quais os acontecimentos possam ser reflexivamente articulados, pois essas pausas pontuam e definem a qualidade do movimento: elas permitem resumir o que se passou e evitam sua dissipação e sua evaporação.

## **Experimentações e *épreuves***

Em nosso estudo de caso, vimos que enfrentar a crise como *épreuve* demandava sair do jogo de linguagem habitual através do qual as organizações buscam resolver seus problemas, pois ele não funcionava para descrever os problemas enfrentados pelos colaboradores. Uma *épreuve* pode significar um teste de coragem (*met à l'épreuve*), que permite ao sujeito revelar a si mesmo e define as qualidades do bom gerente e do bom empregado. Mas também temos que pensar nos recursos disponíveis e nas condições de enfrentamento dos desafios que virão (*éprouvant*), sobretudo quando as organizações se aproveitam da falta de resistência para criar novas maneiras de organizar o trabalho e sua rotina. Enfrentar um desafio, nesse sentido, é parte de uma aventura, de uma história de transformação que produz individuação e subjetivação. Não é uma resposta à crise, mas a construção de uma aventura que traça a elaboração de uma possível resposta. Isso faz com que as pessoas experimentem (*éprouver*) coisas e sentimentos novos, até então desconhecidos.

Essa experimentação pode trazer angústia, insegurança e medo diante da necessidade de inventar outras relações de trabalho. No contexto do isolamento social da pandemia, o fato de ter que trabalhar remotamente trouxe, para muitas pessoas (aquelas que tiveram a chance de ficar em casa), o desafio de conciliar a vida familiar e íntima com as demandas do trabalho. Todas essas adaptações nos colocam em teste constantemente, expondo nossas vulnerabilidades e nos interpelando para buscarmos coragem, para afirmarmos nossas qualidades, para ampararmos nossos colegas.

Sob esse aspecto, uma *épreuve* pode ser extenuante, pode esgotar nossos recursos e demandar ações que, sobretudo nas empresas, renovem nossas forças e alimentem um

imaginário de esperança para fazer face aos desafios que virão. É por esse viés que podemos compreender o enfrentamento de uma *épreuve* não como reflexo de causas detectáveis, mas como a ordenação fabuladora de um romance de aventura. A história do romance conta as transformações pelas quais passaram as personagens a terem que enfrentar múltiplos desafios: é uma narrativa de transformação, que evidencia a individuação sem que ela se origine de respostas pré-elaboradas, mas do processo de elaboração de um percurso no qual o sujeito se permitiu sentir, experimentar coisas novas. Ainda que essa experimentação tenha gerado angústias e requisitado o investimento em novos vínculos, houve também a abertura a novas possibilidades, expectativas e uma clareza maior acerca do fato de que a vulnerabilidade não é algo negativo, que enfraquece as pessoas quando elas mais precisam lutar. A percepção da própria vulnerabilidade e da vulnerabilidade dos outros é o primeiro passo para compreendermos que dependemos do refazimento constante de nossas articulações intersubjetivas, uma vez que são esses arranjos que modificam as condições de nossa vulnerabilidade e nos permitem experimentar outras sensibilidades diante de uma diversidade de posições e maneiras de enfrentar as provas existenciais que colocam em jogo as formas de vida de colaboradores e gestores.

Uma *épreuve* cria um espaço liminar, ou seja, um espaço no qual a coexistência de tempos e espaços permite alterar o ritmo da experiência e a maneira como percebemos, sentimos e nos deixamos afetar pelos acontecimentos. Um espaço liminar é um espaço de fluxos, experimentações e remodelagem não apenas das respostas que damos aos desafios, mas dos próprios desafios e de suas condições. É dessa forma que podemos afirmar que não somos mais os mesmos depois de uma *épreuve*. Se adotamos a perspectiva de que uma crise pode ser vista como *épreuve*, estamos dizendo que é possível estarmos abertos a novas questões e debates, sempre nos indagando sobre quem nos tornamos durante e depois da crise. Do ponto de vista da gestão, fica evidente que não se pode mais ficar repetindo receitas do passado que indicam como “sobreviver” a uma crise por meio de práticas políticas gerais, maneiras de lidar com problemas que separam vencedores e perdedores. Todas essas fórmulas não nos ajudam mais se decidimos abordar a crise como *épreuve*.

Esse cenário nos leva a questionamentos acerca das alternativas disponíveis para evitarmos a repetição das receitas das práticas do passado legitimadas como corretas ou adequadas. Como a comunicação poderia nos auxiliar a criar linhas de fuga para lidar com as *épreuves* em momentos de crise? Nas entrevistas realizadas com colaboradores e gestores dessa empresa de serviços, percebemos que as respostas traziam uma pluralidade de perspectivas que, em geral, podiam ser organizadas em três grupos temáticos principais. Assim, diante de uma *épreuve*, os entrevistados diziam que precisavam de uma comunicação que, primeiramente, zelasse pelas interações informais na organização. Eles afirmavam que sabiam da importância de precisarmos dos outros, de preservarmos uma noção de alteridade articulada à interdependência. Contudo, a noção

de “outro” varia entre os depoimentos e, com isso, o que se entende por “comunicação” também vai ser diferente. Alguns entendem que os outros são importantes apenas para “manter as coisas funcionando”, enquanto há percepções de que o “outro é quem nos permite contato com um sentido de humanidade”.

O fator humano foi comumente associado com práticas de comunicação interna, com aquilo que é dito nos corredores, com os locais onde o inesperado acontece, com os momentos que podem ser guardados e retidos de modo mais distanciado do que é meramente funcional. Ao mesmo tempo, há reivindicações para que o trabalho nessa empresa pesquisada fosse capaz de propor ferramentas tecnológicas que pudessem preservar uma dimensão da comunicação informal.

### **A busca pelo comum nas relações cotidianas**

O segundo grupo temático que articulava as respostas dos entrevistados em torno da possibilidade de uma comunicação que os ajudasse a enfrentar a *épreuve* da pandemia pode ser nomeado através da busca pelo “comunal”. Nas respostas era possível identificar um sentido assumido pela necessidade dos outros enquanto necessidade dos rituais, da celebração, das festas, encontros capazes de gerar vínculos de pertencimento. Assim, o desejo de se sentir pertencente a um corpo comum se materializava por meio de um vocabulário carnal, caloroso, vibrante, tangenciando mesmo o que é ao mesmo tempo íntimo e possível de ser partilhado.

Em terceiro lugar, mas de maneira mais rara, havia um sentido de comunicação que apontava para o cuidado, para uma responsabilidade ética diante daquele considerado mais vulnerável. Alguns entrevistados apontam que sentiam a vulnerabilidade dos colegas, e se prontificavam a dar atenção, a considerar e a ajudar dentro de suas possibilidades. O cuidado abrange também o gesto político de perceber os sinais de fragilidade que enviamos, mas que muitas vezes não encontram condições para serem notados, lidos, entendidos como importantes. O que cada um pode oferecer é algo que não pode ser mensurado de antemão, mas que redefine a condição de vulnerabilidade de todos aqueles envolvidos na tentativa de resolução de uma urgência.

Uma questão apontada nas entrevistas foi o argumento de que a comunicação organizacional se apresenta demasiadamente organizada. Isso indicava que tentativas muito estritas de ordenar os fluxos de comunicação faziam com que a comunicação não encontrasse um lugar para acontecer. Vários entrevistados afirmavam que o espaço virtual não pode substituir o espaço comunicacional. Se tomarmos a reflexão de Doreen Massey (1984, 2005) acerca da noção de lugar, iremos perceber que o lugar envolve o gesto de colocar as pessoas juntas, em um processo no qual variados percursos vão se juntar para promover esse encontro que resultará algo inesperado. Para ela, a necessidade que temos de encontros, de oportunidades e de ampliação de possibilidades configuram

espaço como lugar político, ético, estético e afetivo.

Nos espaços virtuais os encontros raramente ocorrem por acaso. Os entrevistados apontavam para a dificuldade que estavam enfrentando de encontrar possibilidades de observar algo inesperado nos ambientes digitais. Vários disseram que o espaço do trabalho remoto havia se tornado mais seco, menos fértil, destituído da riqueza comunicacional devido a um excesso de formalização, pela constante necessidade de afirmação do lugar que deveria ser atribuído a cada um e cada uma. O espaço é político, segundo Massey, não apenas quando a diversidade encontra formas positivas de articulação, mas também quando a desarticulação impede que as relações comunicacionais floresçam. O espaço configurado pela tecnologia reafirma o lugar de cada pessoa, reafirma as desigualdades e hierarquias de gênero, de classe e de raça. Permanecem em evidência aqueles que têm poder, que dominam as técnicas e linguagens do digital.

Entretanto, o espaço pode ser libertador, sobretudo se consideramos a perspectiva de Gilles Deleuze e Félix Guattari (1997), que nos indicam como o espaço da comunicação é cada vez mais estriado, ou seja, marcado pela modulação, pela necessidade de senhas, códigos, habilidades que não privilegiam a criação livre e as transformações inesperadas. O espaço liso é o espaço fluido do possível, dos encontros, da invenção de novas linhas de agenciamento e de transformação. O espaço estriado segue a lógica da sociedade de controle, conferindo cada vez mais poder para quem controla senhas e possui autorização e legitimidade para definir quem pode se comunicar com quem e quais mensagens podem ser endereçadas. Quando se entende que o poder derivado do controle dos fluxos de comunicação, fica mais claro que a intensificação de uma semântica da versatilidade, da adaptação e da mobilização permanente visam aprofundar a racionalidade policial que, segundo Jacques Rancière (2000), prevê espaços, ocupações, papéis e discursos muito bem delimitados para os indivíduos e grupos. Assim, a polícia deseja nomes exatos, que marquem para as pessoas o lugar que ocupam no trabalho que devem desempenhar. Ao mesmo tempo, não se pode pensar que há uma existência possível no espaço localizado totalmente fora do regime policial. “Não há lugar fora da polícia, mas há modos conflitantes de fazer coisas com os ‘lugares’ que a polícia aloca: reordenando-os, reformando-os ou desdobrando-os” (RANCIÈRE, 2011, p.6). Proponho que adotemos um olhar mais crítico, pois, ao mencionarmos a perspectiva de Rancière, desafiamos a partilha do sensível estruturada pela lógica policial no intuito de reconfigurar a relação entre os modos de fazer, ser e dizer; entre a distribuição dos corpos de acordo com suas atribuições e finalidades, entre a ordem do visível e do invisível. Nas entrevistas, ficou claro que a comunicação de crise imposta pelo trabalho remoto estava privilegiando uma partilha policial do sensível, uma vez que a tecnologia estava a favor do reforço de desigualdades, enfatizando sempre materialidades duras e formalidades hierarquizadas. Quando Rancière (2000) afirma que uma outra maneira de fraturar a ordem policial é

a forma como a política redesenha, a partir de dentro, as maneiras de dispor e organizar temporalidades, espacialidades e corporeidades, ele nos aponta uma maneira de transformar a comunicação organizacional. Segundo ele, seria importante investir em uma partilha do sensível capaz de produzir um recorte igualitário dos tempos e dos espaços, do visível e do invisível, da palavra e do ruído que definem, ao mesmo tempo, o lugar e o que está em jogo na política como forma de experiência.

Vale a pena destacar que, para Rancière (2011), experiências são processos de configuração sensível do mundo vivido em comum. Ao mesmo tempo, a política é a configuração de uma forma específica de experiência, de uma esfera específica de experiência que tensiona as demais em uma partilha do sensível. Essa repartição ou redistribuição de esferas da experiência é parte das possibilidades de reconfigurar a questão da divisão dos lugares, tempos e partes em geral nas quais os corpos se dispõem. Assim, a experiência política é uma atividade de invenção das operações que produzem dissenso, permitindo uma redescoberta e reconfiguração do mundo comum. É nesse sentido que podemos falar de uma poética da política.

No ambiente de trabalho, seria possível falar de uma experiência que contraria o controle e a designação de lugares e tempos específicos e limitados para as pessoas? Como refazer a organização e os comportamentos que ela alimenta? Foi possível perceber que a angústia dos entre-vistos estava direcionada ao sentimento de sufocamento derivado da reterritorialização do trabalho no ambiente doméstico, tendo que conectar demandas institucionais com a vida pessoal e com as dificuldades das ferramentas digitais. Foi preciso reenquadrar a experiência, desmontar hábitos, refazer lugares para que a vida prosseguisse. Dito de outro modo, foi preciso refazer o comum a partir das reterritorializações. Entendemos aqui o comum não como algo que possa reconectar as pessoas em apenas um lugar, destacando o que elas possuem de idealmente compartilhado. De acordo com Rancière (2000), o comum articula as pessoas sem preencher as distâncias e hiatos entre elas. O comum de uma comunidade produz partilha e divisão: aproxima as diferenças e heterogeneidades, cria espaços para sua co-habitação, mas preserva sua singularidade e o sentido do enigma da alteridade.

O confinamento e o teletrabalho requisitavam mais comunicação e espaços de avizinhamiento nas organizações. Contudo, as formas de comunicação apresentadas pareciam ser apenas mais um passo para “derrotar” a crise reforçando o ideal de um sujeito neoliberal, resultado de processos de individualização que tem todas as dimensões de sua vida direcionadas para a racionalidade funcional, o aproveitamento maximizante de capacidades, a ação projetada em vista de se obter algo em troca, o investimento que almeja o lucro. Muito pouco foi feito em prol de uma comunicação capaz de colocar em comum, ou mesmo de produzir espaços de produção de um comum que não fosse resultado da fusão entre os sujeitos, da harmonização das diferenças ou

da comunhão entre aqueles que estão separados. A busca pela elaboração conjunta de um comum que não sutura as identidades divididas nem recompõe os vínculos desgastados foi constantemente substituída pela promoção do modelo do sujeito liberal, que precisa ser resiliente e vencedor.

Entretanto, algumas pistas pareciam brilhar nas respostas de nossos entrevistados: a constante demanda por celebrações, rituais e encontros festivos desafiavam soluções rápidas como a intensificação de *coaching* e de cursos de gestão de crise. A celebração expressa o desejo de materialização dos afetos e das experiências sensíveis que evidenciam as fraturas do comum e, ao mesmo tempo, promovem aproximações, partilhas e tentativas de articular relações capazes de desestabilizar o ordenamento social vigente (a lógica policial), promovendo outras coordenadas e texturas para experimentar o espaço e o tempo.

Sob esse aspecto, quando pensamos em uma comunicação organizacional capaz de nos posicionar diante da crise e de transformar nossa experiência por meio da *épreuve*, é importante salientar que precisamos de algo que vá além da comunicação funcional e dirigida a um propósito fixo. A comunicação que vai além de uma racionalidade causal, determinística e rígida é elaborada de forma muito instigante por Georges Bataille (1986): para ele, a comunicação está além de nós, no sentido de que ela não se organiza em torno de um propósito funcional ou mesmo servil. Bataille nos mostra como a celebração, o erotismo e os rituais funcionam sem que haja a expectativa de ter algo em troca, sem o propósito de alcançar uma finalidade previamente estipulada. Assim, a comunicação passa a ser o processo de abertura ao inesperado, a uma partilha que permite o encontro com uma alteridade radical que não se originado cálculo, da conta que indica se vamos ganhar ou perder. A comunicação cria o espaço da aproximação que nos permite novas descobertas, experiências incontroláveis, aventuras que nos expõem fora do conforto de nossos espaços seguros.

Nossas entrevistas nos conduziram à conclusão de que as respostas calculadas oferecidas às *épreuves* enfrentadas ao longo da pandemia não eram suficientes para oferecer possibilidades de um novo imaginário político e de uma comunicação aberta ao “infamiliar”. Havia a expectativa de algo que não pode ser oferecido pelas ferramentas tecnológicas e nem pelas nossas respostas padronizadas e neoliberais diante das dificuldades. A questão que nos desafia é se existem condições para uma comunicação como essa definida por Bataille dentro das empresas, uma comunicação que possa nos motivar a seguir adiante, produzindo outros arranjos dentro de dispositivos que precisam ser fraturados para que, na brecha, possamos retrabalhar o comum. Não nos esqueçamos que escapar ao funcional parece formidável, mas há também uma violência no gesto de desafiarmos os limites do controle. Assim, as reconfigurações e linhas de fuga possíveis derivam de um trabalho árduo, gradual, sempre aberto às vozes múltiplas, às cosmovisões



e aos saberes que são produzidos no cotidiano das lutas, das sobrevivências e das retessituras da vida e do viver.

### **Para seguir refletindo...**

O percurso de pesquisa que adotamos junto à empresa de serviços mencionada neste trabalho utilizou a técnica da entrevista qualitativa para a escuta dos diretores e colaboradores. Entretanto, em outras investigações que realizamos, pudemos verificar que a etnografia tem se revelado uma aliada muito potente quando se trata de valorizar a abertura ao outro, a escuta, a produção recíproca de relatos e a reflexividade. A etnografia tem se apresentado como percurso aberto para a configuração de um mundo hospitaleiro no coração da pesquisa, sobretudo em contextos organizacionais. Buscar informações ou fazer uma coleta de dados não é o centro desse caminho metodológico, mas sim a construção conjunta e colaborativa de horizontes partilhados ou de informações que ganharam corpo em um determinado contexto e em uma dada historicidade. Assim, impor os conceitos que o pesquisador carrega consigo sobre aqueles junto com os quais compõe sua pesquisa é um gesto violento e hierárquico. Tal gesto não apenas conduz a uma perda de oportunidades de escuta e de aprendizado, como também traz questões políticas e éticas a serem enfrentadas. Assim, contra a tendência de absorver, evitar e ignorar o outro, seria importante trazer as noções de escuta das diferenças, de possibilidades de sua articulação e hibridação, sem perder de vista as distâncias e os intervalos que preservam as singularidades.

A meu ver, é importante alimentar um gesto reflexivo de interrupção contra nossa tendência constante de absorver o outro através de nossos conceitos, dissolvendo a diferença no que se assemelha apenas ao que conhecemos e reconhecemos como próprio. A etnografia pode nos ajudar a perceber o outro como “estranho” e como alguém que não se deixa capturar por nossas referências e quadros avaliativos. Nesse sentido, pesquisas em contextos organizacionais podem ser direcionadas de modo que o entrevistador aceite ser interrompido, aceite se posicionar de maneira vulnerável e, assim, deixar que seu ponto de vista seja desconstruído. Isso implica aceitar que o diferente será sempre incapturável e requer acolhimento e hospitalidade. A escuta atenta envolve não apenas abertura e justiça às outras vozes, mas também a consideração da existência de outros saberes e formas de viver. Dito de outro modo, o pesquisador deve permitir que questões sejam feitas pelo outro, a partir de seus próprios conceitos, sensibilidades e experiências intraduzíveis.

O pesquisador precisa se manter atento à tendência de controlar, organizar e sintetizar, reduzindo o encontro com os outros a uma separação entre “eu” e “eles”. Certos elementos hierárquicos de poder precisam ser desfeitos para que cada interlocutor se transforme, se modifique e se mantenha sempre em pesquisa, ou seja, reelaborando a si mesmo e as suas narrativas. Sob esse aspecto, algo importante é aceitar renunciar à pureza de suas ideias

e a categorias fixas, pois isso promove espaço para articulações e hibridações nas trocas interpessoais. Muitas vezes temos a tendência de falar em nome do outro, ignorando a diferença de posições e mesmo desconsiderando a legitimidade do outro para fazê-lo. As diferenças de experiência, de posição de maneiras de lidar com as *épreuves* nos impedem de compreender o outro, mas podemos construir vínculos através dos quais ele possa se posicionar e agir de maneira mais justa, digna e única. Falar pelo outro significa reproduzir desigualdades, quando podemos falar a partir de nossa própria experiência e, assim, tentar produzir espaços em comum, cenas de dissenso, zonas de articulação e de jogo.

Não é fácil deixar de pensar que sabemos de antemão o que vamos dizer ou mesmo encontrar no movimento da pesquisa. O que desafia e constrange a teoria parece ser, em um primeiro momento, errado. Contudo, nosso desafio é deixar que nossos sentidos, nossos corpos e nossas certezas sejam atravessados pelos afetos, pela sensibilidade da experiência, pelo retrabalho constante que se faz a partir do choque entre teoria e vivência no cerne da escritura, do pensamento que vai ganhando corpo no texto. E aqui lembramos que as palavras não se opõem à concretude das coisas: elas são também realidades nas quais a ação constrói ou subverte uma ordem do mundo. A escritura não ilustra pensamento, mas é o trabalho do pensamento que enfrenta o consenso e permite outras legibilidades e inteligibilidades.

A este respeito, importa aqui sublinhar que o investigador em comunicação organizacional não irá trabalhar os afetos dos protagonistas da pesquisa enquanto tais, mas as histórias dos afetos, ou os afetos narrados. A perspectiva afetiva não consiste em compreender ou acompanhar a vida íntima dos atores pesquisados, mas em tentar apreender e modelar, pelo modo como eles relatam um evento ou uma situação, as apostas e os jogos de poder que atravessam as interações no contexto das atividades organizacionais. Os afetos narrados configuram percursos de experiência que, durante as *épreuves*, nos permitem compreender situações profissionais de dificuldade e suas condições específicas. Quando narrados, os afetos iluminam os percursos de transformação, as táticas criadas para enfrentar desafios e as maneiras de compartilhar aprendizados conquistados. O pesquisador em comunicação organizacional vai enfrentar o desafio de identificar narrativas afetivas padronizadas, feitas a partir de experiências organizacionais emocionalmente coerentes e pactuadas, como se fossem produzidas em eco a partir dos valores de uma organização.

Por fim, a pesquisa qualitativa nos contextos organizacionais envolve reconhecer o caráter conflitivo e instável das relações, as confusões e imprevistos que caracterizam as vidas e rotinas dos trabalhadores. Isso requer do pesquisador uma disposição para ouvir, tempo para permitir que o outro elabore o que quer dizer e, finalmente, demanda outra configuração afetiva, muito complexa e exigente, da experiência. Ao mesmo tempo, a pesquisa

exige que o pesquisador se deixe afetar pelos rastros pistas que emergem nas situações de encontro com outros, observar e ouvir as perspectivas dissonantes e perceber os significados em jogo. “Os afetos assim percebidos nos dizem que algo não condiz com o esperado ou naturalizado. Esses afetos nos ajudam a desestabilizar essas representações que tomamos como certas” (MORICEAU, 2019, p.86). Assim, o material de análise não se limita às frases coletadas durante as entrevistas. Os depoimentos não são dados isolados de um contexto de experiência: são a criação recíproca a partir de uma experiência compartilhada e revivida através do texto.

## Referências

BATAILLE, Georges. *L'expérience intérieure*. Gallimard: Paris, 1986.

DELEUZE, Gilles; GUATTARI, Félix. *Mil platôs: capitalismo e esquizofrenia*. V.5. Ed. 34, São Paulo, 1997.

DEWEY, John. *L'art comme expérience*. Pau: Farrago, 2005.

MARTUCCELLI, Danilo. Les deux voies de la notion d'épreuve en sociologie. *Sociologie*, v.6, n.1, 2015, p.43-60.

MARTUCCELLI Danilo. *Forgé par l'épreuve*, Paris, Armand Colin, 2006.

MASSEY, Doreen. *For Space*, London: Sage, 2005.

MASSEY, Doreen. *Spatial divisions of labour: Social structures and the geography of production*. New York: Methuen, 1984.

MORICEAU, Jean-Luc. Explorer les affects. Dans le tournant vers les affects. In: MORICEAU, Jean-Luc; SOPARNOT, Richard (orgs.). *Recherche qualitative en sciences sociales*. S'exposer, cheminer, réfléchir ou l'art de composer sa méthode. Paris: EMS Éditions, 2019.

RANCIÈRE, Jacques. *Le Partage du Sensible: esthétique et politique*. Paris: La Fabrique éditions, 2000.

RANCIÈRE, J. The thinking of dissensus: politics and aesthetics. In: BOWMAN, Paul; STAMP, Richard. *Reading Rancière*. London: Continuum International Publishing Group, 2011, p.1-17.

ROSANVALLON, Pierre. *Les épreuves de la vie*. Paris: Éditions du Seuil, 2021.