

# **CONECTADOS E DISPERSOS: tecnologia, cotidiano e desafios no ambiente organizacional<sup>1</sup>**

## **CONNECTED AND DISPERSE: technology, everyday life and challenges in the organizational environment**

Camila Maciel Campolina Alves Mantovani <sup>2</sup>

**Resumo:** *Numa era dominada por interfaces digitais e colaboração virtual, o corpo é frequentemente relegado a segundo plano, tratado como mero recipiente para a mente ou uma peça na engrenagem organizacional. Essa descorporificação tem um custo: a erosão da criatividade e das conexões profundas, essenciais para inovação e bem-estar. Propomos, então, refletir sobre o corpo, a partir de perspectivas que valorizem a sensibilidade e os afetos. No contexto neoliberal, o sujeito é submetido ao esgotamento em prol da produtividade (Patzdorf, 2022), cabendo uma reflexão sobre as tecnologias digitais, pois, na medida em que ampliam capacidades produtivas, elas também capturam nossa atenção com estímulos constantes, dificultando o foco e a conexão humana (Turkle, 2011; Haidt, 2014). Nesse contexto hiperconectado, parece ser fundamental repensar as práticas laborais com o objetivo de priorizar o bem-estar integral dos sujeitos, promovendo ambientes mais humanos e sustentáveis.*

**Palavras-Chave:** *Corporeidade. Organizações. Tecnologias. Hiperconectividade.*

**Abstract:** *In an era dominated by digital interfaces and virtual collaboration, the body is often relegated to the background, treated as a mere vessel for the mind or a cog in the organizational machine. This disembodiment comes at a cost: the erosion of creativity and deep connections, which are essential for innovation and well-being. Therefore, we propose reflecting on the body, from perspectives that value sensitivity and affections. In the neoliberal context, the individual is subjected to exhaustion in the name of productivity (Patzdorf, 2022), requiring a reflection on digital technologies because, as they enhance productive capacities, they also capture our attention with constant stimuli, making focus and authentic human connection more difficult (Turkle, 2011; Haidt, 2014). In a hyperconnected context, we believe it is essential to rethink labor practices with the aim of prioritizing the integral well-being of individuals, promoting more humane and sustainable environments.*

**Keywords:** *Embodiment. Organizations. Technologies. Hyperconnectivity.*

<sup>1</sup> Trabalho apresentado ao Grupo de Trabalho Estudos de Comunicação Organizacional. 34º Encontro Anual da Compós, Universidade Federal do Paraná (UFPR). Curitiba - PR. 10 a 13 de junho de 2024.

<sup>2</sup> Professora do Departamento de Comunicação Social da UFMG, Doutora em Ciência da Informação, [camilam@ufmg.br](mailto:camilam@ufmg.br).

## 1. O sujeito em um mundo hiperconectado

No cenário organizacional contemporâneo, estamos cercados por tecnologias e processos projetados para otimizar a eficiência, a produtividade e o controle. Da inteligência artificial às metodologias ágeis, as organizações adotaram ferramentas e estruturas que prometem agilizar as operações e impulsionar a inovação. No entanto, em meio a esse ambiente hiper-racionalizado, algo fundamental é frequentemente esquecido: o sujeito, de carne e osso, com sua capacidade de presença, percepção e imaginação. Como Dale (2001, 2005) nos lembra, o corpo não é meramente uma ferramenta de trabalho, mas uma entidade fenomenologicamente vivida por meio da qual experimentamos e damos sentido ao mundo. É o local da agência, da emoção e da criatividade e é no corpo o lugar onde o indivíduo e a organização se cruzam.

O corpo, como um fenômeno socialmente construído e uma realidade vivida, está profundamente enraizado na estrutura e no funcionamento das organizações. É por meio de nossos corpos que vemos, cheiramos, saboreamos, ouvimos, tocamos, agimos, pensamos e sentimos. Essas experiências corporificadas moldam as maneiras como navegamos os espaços organizacionais, interagimos com colegas e contribuimos para objetivos coletivos, estrategicamente definidos pela organização. No entanto, em uma era dominada por interfaces digitais e colaboração virtual, o corpo é frequentemente relegado a segundo plano, tratado como um mero recipiente para a mente ou uma engrenagem na máquina organizacional. Essa descorporificação, no nosso entendimento, tem um custo: a erosão da criatividade, da intuição e das conexões mais profundas que podem gerar inovações e também garantir o bem-estar desses sujeitos.

Nesse sentido, tomamos o corpo, que se move, sonha e cria, como um ponto de partida para a reflexão que aqui propomos. Com base no conceito de corporificação, enfatizamos o corpo vivido como a base da agência humana e da vida organizacional. A corporificação, como Dale (2001, 2005) e outros teóricos argumentam, muda o foco do corpo, que deixa de ser apenas um objeto do conhecimento científico, para se tornar, também, um ente que conhece o mundo por meio da percepção, experiência e imaginação. Para Giddens (2002), o corpo constitui um elemento fundamental no projeto da modernidade, sendo compreendido não como um objeto passivo, mas como um agente que participa ativamente desse processo. Nessa perspectiva, o corpo não é meramente moldado por forças sociais externas, mas interage e

ressignifica tais influências, desempenhando um papel central na construção da identidade e na experiência humana.

Apoiada nos trabalhos de Dale (2001), Flores-Pereira (2010) aponta que, nos estudos organizacionais, o corpo foi tradicionalmente tratado como um objeto biológico e instrumental, focado na eficiência e produtividade. A mente era valorizada, enquanto o corpo era visto como um mero instrumento. A autora argumenta que a dicotomia corpo-mente, herdada da modernidade, teve (e ainda tem) implicações profundas para a organização do trabalho, especialmente na divisão hierárquica entre trabalho mental (valorizado) e trabalho corporal (desvalorizado).

Essa divisão hierarquizada de corpo e mente e, portanto, do trabalho do corpo e da mente, apresenta também consequências para uma hierarquização organizacional de gênero, pois existe uma compreensão cultural em relação a ‘quem é a mente’ e ‘quem é o corpo’ de nosso grupo social. Ou seja, a mente para os homens, o corpo para as mulheres, e também para outros grupos “diferentes” (negros, pessoas com deficiência, por exemplo). (Flores-Pereira, 2010, p. 430).

Ao buscar superar as dicotomias clássicas entre corpo e alma, assim como entre corpo e mente - dualidades que permeiam e caracterizam o pensamento filosófico ocidental -, avançamos em direção a concepções que valorizam a sensibilidade e os afetos como dimensões intrínsecas à experiência corporal. Esses elementos não apenas atravessam, mas também constituem o universo de possibilidades e experiências que definem o que um corpo pode ser<sup>3</sup> e realizar, destacando sua natureza dinâmica e relacional no contexto da modernidade.

No entanto, segundo Patzdorf (2022), há uma crise de sensibilidade no corpo ocidental e essa crise se caracteriza por um conjunto de aspectos sociais, econômicos, políticos e culturais que exerce uma pressão sobre os sujeitos, retirando deles a capacidade de habitar, em presença, esse corpo (ainda que) exausto.

Tendo como ponto de partida a pergunta “Como descansar o indescansável?”, Patzdorf (2022), aborda a crise da sensibilidade do corpo ocidental(izado) no contexto do neoliberalismo, destacando como a somatopolítica (o controle político sobre os corpos) e a economia da atenção moldam as experiências sensoriais e afetivas dos indivíduos. Tal reflexão

---

<sup>3</sup> Referência à questão de Espinosa, conforme trecho a seguir: “O fato é que ninguém determinou, até agora, o que pode o corpo, isto é, a experiência a ninguém ensinou, até agora, o que o corpo – exclusivamente pelas leis da natureza enquanto considerada apenas corporalmente, sem que seja determinado pela mente – pode e o que não pode fazer”. Espinosa – Ética III, Prop. 2

se conecta com questões que se apresentam para cultura organizacional, em especial, no que diz respeito aos sujeitos nesse contexto.

## 2. Corpo e Tecnologias: disputa por atenção e demanda por produtividade

A noção de um corpo mergulhado nas tecnologias de informação e comunicação (TICs) refere-se à ideia de que o corpo humano, em sua experiência física, emocional e social contemporânea, está profundamente integrado e influenciado pelo uso constante e intensivo dessas tecnologias. Essa perspectiva vai além da simples utilização de dispositivos como smartphones, computadores ou redes sociais, mas nos permite abordar como as TICs reconfiguram a maneira como vivemos, sentimos, nos relacionamos e até como compreendemos a nós mesmos e o mundo ao nosso redor.

No contexto neoliberal, o corpo é, muitas vezes, submetido a um processo de esgotamento com o objetivo de se atingir determinadas metas de produtividade, em detrimento do bem-estar físico e mental (Patzdorf, 2022). No ambiente organizacional, isso se reflete na cultura do desempenho, onde os colaboradores são pressionados a produzir cada vez mais, muitas vezes às expensas de sua saúde física e mental. Nesse caso, esse corpo que se coloca a serviço da organização ou de si mesmo, nas palavras de Safatle (2015, p.45), torna-se o único responsável pelo seu próprio sucesso ou fracasso.

Assim, se anteriormente o sentimento de alienação no trabalho estava vinculado à perda da autenticidade na esfera da ação, com as temáticas clássicas da estereotipia inflexível das normatividades e da perda da individualidade, atualmente nos deparamos com a crença que cabe apenas ao indivíduo a responsabilidade pelo fracasso da tentativa de autoafirmação de sua individualidade no interior do trabalho, pois o próprio discurso social é constituído a partir da incitação à autoexpressão de si. O que nos faz acreditar que, se tal autoexpressão não se realizou, foi por culpa única e exclusiva da covardia moral do indivíduo incapaz de afirmar suas múltiplas possibilidades no interior da “sociedade de risco”.

Esse sujeito, portanto, vê-se pressionado de tal forma que passa a exigir do seu corpo um nível elevado de entrega e produtividade no trabalho. Essa demanda constante faz com que ele acabe dedicando grande parte do seu tempo à organização, muitas vezes em detrimento de outras áreas da vida. Nesse contexto, o fato de as organizações terem ganhado “mobilidade” com a presença massiva dos dispositivos móveis de comunicação - como smartphones e laptops

- tornou ainda mais fácil a sujeito dedicar horas extras à sua atividade laboral. A conectividade constante, portanto, permitiu que o trabalho ultrapassasse os limites físicos do escritório, invadindo espaços antes reservados ao descanso e à vida pessoal, o que tem intensificado a pressão por disponibilidade e desempenho contínuos.

Sendo assim, podemos dizer que grande parte da razão de termos, hoje, um corpo “indescansável” (Patzdorf, 2022), vem dos dispositivos móveis de comunicação e informação e suas demandas constantes por atenção. Dentre as diversas questões levantadas pela discussão contemporânea em torno das tecnologias digitais e seus impactos em nossas vidas, destacamos aquelas se referem à ampliação de nossa capacidade produtiva e interativa devido ao acesso constante a tais dispositivos. (Mantovani e Moura, 2012)

É interessante notar como essas tecnologias, destacadamente as mídias móveis, tinham parte do seu uso feito nos chamados “espaços vazios” das interações sociais, ou seja, em situações que eram percebidas pelos sujeitos como “tempo ocioso” e que aconteciam, por exemplo, no trajeto casa-trabalho, em momentos nas salas de espera, entre outros. (Katz e Aahkus, 2002).

Porém, com o passar do tempo, a incorporação de tais tecnologias ao nosso dia a dia fez com que o uso dos dispositivos móveis não se restringisse a essas situações, sendo utilizados em concomitância com outras tarefas, configurando o que alguns autores convencionaram chamar de comportamento multitarefa.

O comportamento multitarefa é objeto de interesse das ciências da cognição e da psicologia desde as primeiras experimentações realizadas no final do século XIX e início do século XX e, já nesses primeiros estudos, havia a sinalização de que nós, efetivamente, não seríamos capazes de “realizar mais de uma tarefa cognitiva por vez”. (Schultz e Schultz, 2017. P. 66)

Acelerando nossa linha do tempo, no final da primeira década dos anos 2000, muitos pesquisadores começaram a se dedicar a estudos que buscavam compreender como os dispositivos móveis, em especial os telefones celulares, estavam impactando o cotidiano dos sujeitos no que se referia ao acesso a informações, concomitantemente à realização de outras atividades. Dentre os estudos, destacamos o trabalho de Baron (2008), para quem o comportamento multitarefa seria comum em atividades cotidianas como dirigir um carro, arrumar a casa e olhar os filhos, entre outras. Porém, segundo a pesquisadora, a crescente presença das tecnologias de informação e comunicação, com seus alertas e demandas por

interação constantes, parecia estar comprometendo a capacidade de concentração e atenção dos sujeitos.

O ambiente das escolas e universidades foi um dos primeiros a ser estudado, tendo em vista avaliar os impactos cognitivos do comportamento multitarefa, via tecnologias, envolvendo processos de aprendizagem e troca de informações. Entre os estudos conduzidos, destacam-se aqueles que buscavam analisar a relação entre o desempenho acadêmico e o uso da Internet. Com esse objetivo, as pesquisadoras Hembrooke e Gay (2003) conduziram, no início dos anos 2000, um estudo com 44 estudantes de um curso de graduação em Comunicação, em uma universidade nos Estados Unidos. Desde essa época, os resultados já sinalizavam para uma queda na memorização do conteúdo dado em sala de aula por alunos que, ao mesmo tempo em que assistiam às aulas, acessavam a web para realizar buscas e comunicar-se com outras pessoas em tempo real.

Os resultados do estudo indicaram que, embora a tecnologia pudesse melhorar o aprendizado, seu uso indevido na sala de aula poderia levar à sobrecarga cognitiva e à redução do desempenho acadêmico. Em virtude disso, as pesquisadoras indicavam ser fundamental o estabelecimento limites e diretrizes para o uso da tecnologia em ambientes educacionais para maximizar seus benefícios e minimizar as distrações.

Retomando as discussões de Baron (2008), destacamos o fato de a pesquisadora questionar, especialmente, os aspectos relativos às interações sociais, sinalizando a necessidade de estudos específicos sobre o comportamento multitarefa vinculado aos processos de sociabilidade mediados pelas tecnologias. Tal questionamento fundamentava-se no fato de, para alguns pesquisadores, o que acontecia no plano das interações sociais não se enquadrava no conceito de multitarefa, mas sim no da atenção parcial contínua (*continuous partial attention*).

O conceito de atenção parcial contínua (APC), cunhado por Linda Stone, em um texto publicado em 2009, refere-se a um comportamento em que o sujeito divide, de modo constante, a sua atenção entre atividades (ou tarefas) e múltiplas fontes de informação e interação sem se concentrar totalmente em nenhuma delas. Tal comportamento é diferente da multitarefa, que envolve a execução simultânea de várias atividades. Em vez disso, a APC diz respeito a estar sempre “em alerta” e a escanear o ambiente em busca de novas informações ou oportunidades, muitas vezes em detrimento da capacidade de concentrar-se em uma tarefa, ou interação, por vez.

Stone (2009) aponta para o fato de que há uma diferença fundamental e sutil entre o comportamento multitarefa e a atenção parcial contínua. No caso, quando assumimos um comportamento multitarefa, temos o desejo de ser mais produtivos, fazendo um uso pleno de nossas capacidades em relação a determinadas atividades e contextos. Já na atenção parcial contínua,

somos motivados por um desejo de não perder nada. [...] Há uma espécie de vigilância que não é característica do comportamento multitarefa. Na atenção parcial contínua, nos sentimos vivos quando estamos ligados, conectados e cientes. Estamos constantemente realizando varreduras em busca de oportunidades, atividades ou pessoas (Stone, 2009, tradução nossa)<sup>4</sup>.

Nesse sentido, o uso constante de dispositivos de informação e comunicação, em especial os celulares, reforçaria e amplificaria a atenção parcial contínua (APC), pois tais aparelhos são projetados para capturar e redistribuir constantemente a atenção dos sujeitos por meio de:

- a) **Notificações constantes:** o fluxo contínuo de notificações - mensagens, e-mails, atualizações de redes sociais e alertas de aplicativos - funcionam como interrupções que incentivam os sujeitos a desviar a atenção, com frequência, de tarefas ou atividades que estava realizando;
- b) **FOMO (*fear of missing out*, ou medo de ficar de fora):** a presença constante dos celulares cria a necessidade (ou parecer ser fruto) de uma demanda por conexão e atualização. No caso, o medo de perder algo importante leva as pessoas a verificarem seus dispositivos repetidamente, mesmo quando estão envolvidas em outras atividades;
- c) **Multitarefa como hábito cotidiano:** os celulares permitem que os sujeitos alternem rapidamente entre tarefas como verificar e-mails enquanto assistem a um vídeo, enviar mensagens enquanto caminham ou rolar pelas redes sociais durante uma conversa face a face. Esse comportamento reforçaria a APC, tendo em vista as mudanças rápidas de foco;
- d) **Excesso de informação:** a enorme quantidade de informação disponível pode dificultar a concentração prolongada em uma única tarefa, além disso, pode levar os sujeitos a

---

<sup>4</sup> No original: In the case of continuous partial attention, we're motivated by a desire not to miss anything. [...] Continuous partial attention involves a kind of vigilance that is not characteristic of multi-tasking. With cpa, we feel most alive when we're connected, plugged in, and in the know. We constantly scan for opportunities – activities or people – in any given moment.



uma fadiga mental pela dificuldade em processar e priorizar dados disponíveis para tomada de decisão;

- e) **Expectativas sociais e profissionais:** tanto na vida pessoal quanto no trabalho há, frequentemente, uma expectativa de estar sempre disponível e responsivo. Os celulares ao facilitam essa conectividade, podem perpetuar os estados de APC, pois os sujeitos se sentem pressionados a permanecer disponíveis para interações.

Quando temos nossa capacidade de concentração e foco constantemente capturada por estímulos digitais (redes sociais, notificações, etc.), não é de surpreender que enfrentemos dificuldades para manter a atenção em tarefas importantes (ou até mesmo triviais). Os dispositivos móveis, ao se tornarem uma espécie de central móvel para gerenciamento de informações em múltiplos formatos, trouxeram mais flexibilidade para o sujeito lidar com informações presentes em seu universo pessoal e profissional (Mantovani e Moura, 2012). Porém, se na primeira década dos anos 2000, havia expectativas mais positivas, ainda que críticas, em relação às múltiplas possibilidades que o uso dos dispositivos móveis poderia trazer para nossas vidas (segurança, informação sempre à mão, microcoordenação da vida cotidiana, descentralização da produção e disseminação de informações), hoje confirmamos algumas previsões mais pessimistas em relação a essas tecnologias.

Sherry Turkle, em seu livro *Alone Together*, publicado em 2011, observava que, embora as tecnologias digitais ampliassem nossas oportunidades de conexão, elas também tinham o potencial de nos isolar, criando uma barreira protetora contra a intimidade real. Essa contradição é um dos pontos centrais de sua análise: enquanto estamos mais conectados do que nunca, muitas vezes, nós nos sentimos ainda mais sozinhos. Um aspecto interessante destacado por Turkle (2011) é a confusão entre proximidade e distância que experimentamos na era digital. Mesmo quando estamos conectados, raramente dedicamos atenção plena às pessoas com quem interagimos, pois estamos constantemente envolvidos em múltiplas atividades online e offline.

Por exemplo, a autora cita como em viagens, muitas vezes não nos despedimos verdadeiramente do local de onde partimos, nem nos concentramos na experiência do lugar onde acabamos de chegar, pois mantemos o foco em nossas redes digitais, que criam um espaço de fluxos (Castells, 2007). Em palestras ou reuniões, a atenção é dividida entre o que está sendo dito e as notícias, e-mails ou jogos em nossos dispositivos. Para a autora, essa fragmentação da



atenção não apenas reduz nossa capacidade de absorver informações, mas também mina a qualidade das interações humanas.

Um ponto importante trazido por Turkle (2011), refere-se ao trabalho e como o uso excessivo das tecnologias exerce uma interferência negativa nas interações, em especial, naquelas que ocorrem face a face. Ao entrevistar consultores de gestão, ela destaca a seguinte questão:

Eles reclamam da revolução do BlackBerry, mas a aceitam como inevitável, ao mesmo tempo em que a denunciam como corrosiva. Eles dizem que costumavam conversar uns com os outros, enquanto esperavam para fazer apresentações ou pegar o táxi para o aeroporto; agora, eles passam esse tempo lidando com e-mails. Alguns me dizem que estão fazendo melhor uso de seu "tempo ocioso", mas argumentam sem convicção. O tempo em que costumavam utilizar para conversar enquanto esperavam por compromissos ou se dirigiam ao aeroporto nunca foi tempo ocioso. Era o momento em que equipes globais distantes solidificavam relacionamentos e refinavam ideias (Turkle, 2011, p.14, tradução nossa)<sup>5</sup>

Ainda no contexto das interações, a autora chama a atenção para a preferência dos adolescentes por mensagens de texto em vez de conversas telefônicas. Para muitos jovens, as mensagens ofereceriam um certo controle sobre a intimidade, mantendo as pessoas “nem muito perto, nem muito longe, mas na distância certa” (2011, p. 48, tradução nossa)<sup>6</sup>. No entanto, essa comodidade tem um custo: a dificuldade de se desconectar. Muitos jovens relatam ansiedade ao ficar sem celular, comparando a sensação à perda de um ente querido. Para a autora, essa dependência digital reflete uma geração que cresceu com a expectativa de conexão contínua, mas que, paradoxalmente, muitas vezes se sente desconectada emocionalmente.

Em um relato contido no livro, uma estudante diz a Turkle (2011, p. 15, tradução nossa)<sup>7</sup>: “Eu não uso mais meu telefone para chamadas. Não tenho tempo para ficar falando sem parar. Gosto de mandar mensagens, usar o Twitter, olhar o mural do Facebook de alguém. Aprendo o que preciso saber.” Para a autora, essa declaração parece revelar não apenas a instrumentalização das relações como uma forma de se posicionar no mundo, mas também uma

<sup>5</sup> No original: They complain about the BlackBerry revolution yet accept it as inevitable while decrying it as corrosive. They say they used to talk to each other as they waited to give presentations or took taxis to the airport; now they spend that time doing e-mail. Some tell me they are making better use of their “downtime”, but they argue without conviction. The time that they once used to talk as they waited for appointments or drove to the airport was never downtime. It was time when far-flung global teams solidified relationships and refine ideas.

<sup>6</sup> No original: [...] Not too close, not too far, but at just the right distance.

<sup>7</sup> No original: I don't use my phone for calls any more. I don't have time to just go on and on I like texting, Twitter, looking at someone's Facebook wall. I Learn what I need to know.

certa recusa ao trabalho emocional envolvido nessas interações. Nesse aspecto, a tecnologia não seria uma mera ferramenta, mas atuaria no sentido de moldar a percepção que os jovens têm de si mesmos, a forma como se veem no mundo e como interagem uns com os outros.

As preocupações de Turkle (2011) são retomadas com as Jonathan Haidt no livro *A Geração Ansiosa*, publicado em 2024. Nele, o pesquisador também alerta para os impactos negativos do uso excessivo de dispositivos móveis e redes sociais na saúde mental de crianças e adolescentes. Haidt (2024) argumenta que a conectividade constante e a “cultura do like” têm contribuído para o aumento da ansiedade, depressão e solidão entre esse público. Ele ainda destaca que, ao priorizar interações virtuais em detrimento de conexões face a face, os jovens estariam perdendo habilidades sociais essenciais, bem como a capacidade de construir relacionamentos profundos e duradouros.

Nesse sentido, ambos concordam que, embora a tecnologia tenha o potencial de conectar pessoas, seu uso indiscriminado pode levar a um isolamento paradoxal. Turkle (2011) e Haidt (2024) enfatizam, portanto, a necessidade de uma reflexão sobre como estamos utilizando essas ferramentas e de estabelecermos limites para garantir que elas atuem no sentido de aprofundar, e não substituir, as conexões humanas. Em virtude dessas discussões, em janeiro de 2025, foi publicada a Lei 15.100/25, que proíbe a utilização de celulares e outros dispositivos móveis de conexão nas escolas públicas e particulares do país. A proibição abrange do ensino infantil ao fundamental e tem como exceções o uso pedagógico, bem como o uso como tecnologia assistiva para estudantes com deficiência.

Sendo assim, nós nos perguntamos: o que nos levou, nos últimos anos a adotar um comportamento tão danoso em relação às tecnologias? Seria possível pensar em outros usos que não estes dos quais agora tentamos nos livrar, tanto no trabalho como na nossa vida pessoal?

### 3. Movimentos possíveis

O ambiente organizacional contemporâneo tem-se caracterizado por dinâmicas de trabalho, aparentemente, mais fluidas e que são atravessadas por tecnologias digitais, novas formas de gestão e expectativas de conectividade contínua. As fronteiras entre o profissional e

o pessoal se tornam mais permeáveis, e os processos de subjetivação dos sujeitos passam a ser atravessados por demandas de produtividade, inovação e constante adaptação.

Diante desse cenário, surge uma questão fundamental: como o sujeito em organização pode desenvolver sua autonomia e potencial criativo em estruturas que, cada vez mais, exigem produtividade? Qual a possibilidade de sermos criativos em um contexto em que a atenção é fragmentada, tudo é urgente e o envolvimento com o entorno é mediado por telas e algoritmos? Se, por um lado, a tecnologia amplia o acesso à informação e às redes de colaboração, por outro, ela também impõe desafios à construção de espaços de reflexão, experimentação e engajamento nas organizações.

Assim, mais do que apenas questionar o que podemos criar, é necessário refletir sobre como nos envolvemos com o mundo ao nosso redor. A mobilidade não é apenas física ou digital, mas também subjetiva, marcando os modos como nos relacionamos com o trabalho, com os outros e com nós mesmos.

Em um cenário organizacional pautado pela velocidade e pela hiperconectividade, compreender essas dinâmicas pode ser a chave para repensar práticas laborais mais humanas e sustentáveis. Ainda que experimentemos, por parte das novas formas de organização do trabalho, oportunidades para maior flexibilidade e inovação, via tecnologias, é preciso mencionar que esses mesmos arranjos introduzem formas de controle, que podem limitar a autonomia e a criatividade dos sujeitos.

Agamben (2009) vê na fase atual do capitalismo uma proliferação e uma acumulação massiva de dispositivos. O autor pondera que os dispositivos existem desde que o *homo sapiens* apareceu, mas o que ele busca ressaltar é o fato de hoje não haver um momento sequer de nossa vida que não envolva uma relação (seja de controle, modelagem ou contaminação) com determinado dispositivo.

Segundo o autor, o que definiria os dispositivos com os quais lidamos na contemporaneidade é o fato de eles operarem uma dessubjetivação. No caso, Agamben (2009) argumenta que o processo de dessubjetivação é inerente ao processo de subjetivação produzido pelos dispositivos, pois é justamente dessa relação que nasce o “novo sujeito”. Porém, para o autor, os dispositivos do capitalismo promovem uma separação desses processos na medida em que só abrem espaço para a dessubjetivação.

Byung-Chul Han (2015, 2016), em consonância com Agamben (2009), reflete sobre como os dispositivos contemporâneos promovem a dessubjetivação ao exigir que os indivíduos

se exponham constantemente e se submetam a uma lógica de desempenho e produtividade. Para o autor, a perda da subjetividade se dá a partir do momento em que os indivíduos são levados a explorar a si mesmos, internalizando as demandas da organização da qual fazem parte. Nesse processo, o sujeito perderia sua capacidade de reflexão crítica, na medida em que se ocuparia, quase que continuamente, em se mostrar produtivo e eficiente.

Para Agamben (2009), os dispositivos não são um mero acidente no qual os seres humanos se veem aprisionados, mas têm uma origem no próprio processo de humanização. Então, para lidar de maneira mais autônoma e criativa com os dispositivos, o autor propõe o conceito de profanação: “restabelecer a coisa para a livre utilização dos homens” (Agamben, 2009, p. 18, tradução nossa)<sup>8</sup>. No entanto, reconhece a dificuldade em se promover a profanação dos dispositivos “enquanto aqueles que estão preocupados com isso não são capazes de intervir em seus próprios processos de subjetivação, não mais do que em seus próprios aparelhos”. (Agamben, 2009, p. 24, tradução nossa)<sup>9</sup>

A visão de Agamben (2009) destaca as múltiplas dimensões que compõem os dispositivos - indo muito além dos aspectos tecnológicos, que facilmente seduzem nossas análises - porém, ao promover a distinção entre os seres humanos e os artefatos, insere a discussão a respeito da relação entre sujeitos e dispositivos tecnológicos numa perspectiva pessimista, na qual não haveria espaço de ação para os sujeitos. Como exemplo, o autor nos apresenta sua visão sobre o uso dos telefones celulares:

Quem se deixa capturar pelo dispositivo telefone celular - qualquer que seja a intensidade do desejo que o moveu - não pode adquirir uma nova subjetividade, mas apenas um número através do qual ele pode, eventualmente, ser controlado. (Agamben, 2009, p. 21, tradução nossa)<sup>10</sup>

No caso, ainda que a visão de Agamben (2009) e Han (2010, 2016) pareçam não nos oferecer saída, é preciso pensar como Milton Santos que, no livro “Por uma outra globalização”, nos faz a seguinte provocação/convocação:

---

<sup>8</sup> No original: to restore the thing to the free use of men.

<sup>9</sup> No original: [...] who are concerned with it are unable to intervene in their own processes of subjectification, any more than in their own apparatuses [...].

<sup>10</sup> No original: He who lets himself be captured by the "cellular telephone" apparatus - whatever the intensity of the desire that has driven him - cannot acquire a new subjectivity, but only a number through which he can, eventually, be controlled.

A mesma materialidade, atualmente utilizada para construir um mundo confuso e perverso, pode vir a ser uma condição da construção de um mundo mais humano. Basta que se completem as duas grandes mutações ora em gestação: a mutação tecnológica e a mutação filosófica da espécie humana. A grande mutação tecnológica é dada com a emergência das técnicas da informação, as quais – ao contrário das técnicas das máquinas – são constitucionalmente divisíveis, flexíveis e dóceis, adaptáveis a todos os meios e culturas, ainda que seu uso perverso atual seja subordinado aos interesses dos grandes capitais. Mas, quando sua utilização for democratizada, essas técnicas doces estarão a serviço do homem (Santos, 2003, p. 174).

Santos (2003), portanto, sugere que a mesma materialidade tecnológica que hoje é usada para promover controle, desigualdade e desumanização pode ser redirecionada para construir um mundo mais justo e humano. Essa ideia é fundamental para pensar em alternativas ao cenário de dessubjetivação e controle descrito por Agamben e outros críticos. No entanto, como Santos (2009) salienta, os rumos que essas transformações irão seguir estão ligados à forma como a política aproveitará as disponibilidades e as possibilidades dadas. As técnicas, talvez sejam irreversíveis, mas podem obter outro uso e outra significação.

A autonomia e a criatividade no ambiente organizacional não são apenas dadas pelas novas tecnologias ou pela flexibilização do trabalho. Elas precisam ser construídas ativamente, muitas vezes em resistência às formas sutis (e explícitas) de controle, que perpassam as dinâmicas organizacionais contemporâneas. Assim, a possibilidade de sonhar e criar dentro das organizações está diretamente ligada à capacidade dos sujeitos de se organizarem, questionarem e reinventarem suas práticas de trabalho.

Reconhecer os impactos de políticas de controle e produtividade, nos ambientes organizacionais, é um passo importante para o desenvolvimento de uma abordagem crítica e consciente, que questione as práticas atuais e busque alternativas mais humanizadas e sustentáveis.

Indo além do ambiente organizacional, mas compreendendo-o como um espaço central para as relações humanas, Patzdorf (2022) propõe um “Pequeno manual de autocuidado para corpos esgotados”, sugerindo práticas que ajudariam os indivíduos a resistir à lógica do esgotamento imposta pelo neoliberalismo. É importante destacar que o autor foge dos clichês contemporâneos em relação ao autocuidado, em que o discurso “também pode funcionar como uma prática normativa de controle dos corpos, convertendo o bem-estar em mais uma mercadoria.”. (Patzdorf, 2022, p. 94). Ao imputar aos sujeitos o fracasso em relação à

administração da própria vida, tais discursos passam a apresentar soluções quase que mágicas para se recuperar o “equilíbrio perdido”.

Na direção contrária desta última perspectiva, este Pequeno manual de autocuidado para corpos esgotados propõe breves reflexões para percebermos que não é o indivíduo quem está doente, mas sim que a atual sociedade em que vivemos é que nos adocece. Isto é, a promoção do autocuidado, para não incorrer na moral neoliberal de culpabilização do indivíduo, deve, antes, apontar os mecanismos somatopolíticos de produção e controle da nossa atual corporalidade, bem como responsabilizar as estruturas que impedem o nosso bem viver: o mercado, o Estado, a família abusiva, a desigualdade, o ecocídio, o machismo, o racismo, a LGBTransfobia e demais formas de opressão, exploração e subalternização. (Patzdorf, 2022, p. 95)

Nesse sentido, para cada um dos corpos identificados na sua pesquisa - corpo esgotado, corpo sedentário, corpo distraído e corpo carente -, Patzdorf (2022) propõe pequenos exercícios de ativação da sensibilidade e do contato com nosso corpo. Tais exercícios vão desde o cultivo de momentos de silêncio e introspecção, ao estabelecimento de limites claros entre o trabalho e o descanso e também para o uso das telas. Ele ainda aponta para a necessidade do cultivo dos afetos significativos e da retomada de tarefas corriqueiras que foram delegadas às máquinas e/ou terceirizadas e que podem possibilitar outros movimentos e perspectivas corporais que resgatem nossa flexibilidade, ao mesmo tempo em que abrem novos espaços em nossa mente.

Tendo por foco o ambiente das organizações, podemos pensar em ações que reconheçam e valorizem a presença física e as experiências dos indivíduos, por meio da promoção e manutenção de políticas de diversidade e inclusão, a partir de um olhar sensível para as diferentes experiências sensoriais, culturais e corporais dos colaboradores. Isso envolveria, por exemplo, a criação de espaços seguros e acolhedores para discussões sobre temas como saúde mental, gênero, raça, classe e acessibilidade, garantindo que todas as vozes sejam ouvidas e respeitadas. Além disso, seria de fundamental importância implementar práticas que reconheçam o corpo como parte integrante da experiência no ambiente de trabalho, promovendo políticas e ações que combatam a discriminação e valorizem a pluralidade de existências.

Outra dimensão importante e que teria impactos positivos para a experiência do sujeito em organização se relaciona com a jornada de trabalho. Isso incluiria a possibilidade de as organizações oferecerem arranjos de trabalho flexíveis, que permitam aos funcionários exercerem seu trabalho de maneiras que melhor se adaptem às suas necessidades e condições

físicas. Tais ações podem englobar a possibilidade de se realizar o trabalho de forma remota, a opção por horários flexíveis, bem como ser facultada ao sujeito escolher espaços de trabalho que sejam mais confortáveis e adequados para si.

#### 4. Considerações finais

Diante das reflexões apresentadas, acreditamos ser fundamental pensar em uma cultura organizacional que faça frente ao excesso e à demanda por produtividade desenfreada, priorizando o respeito aos ritmos individuais e reconhecendo que a vida dos trabalhadores é composta por múltiplas dimensões, além do trabalho. Em um contexto neoliberal, que maximiza a produtividade em detrimento do bem-estar físico e mental, é urgente repensar a cultura do desempenho, que pressiona os sujeitos a produzir incessantemente.

Nesse sentido, a cultura organizacional pode desempenhar um papel importante ao oferecer outras perspectivas de sentido para os discursos e práticas organizacionais em voga. Em vez de reforçar falas e comportamentos que exaltem e valorizem a produtividade a qualquer custo, poderiam ser pensadas e propostas dinâmicas efetivas de autocuidado, bem-estar e equilíbrio, como as apresentadas por Patzdorf (2021), incentivando e respeitando pausas, horários flexíveis e a desconexão fora do expediente.

Além disso, é essencial enfrentar os desafios trazidos pelo excesso de dispositivos e demandas de conexão e disponibilidade 24/7, que acabam por deteriorar a capacidade concentração dos sujeitos devido aos constantes estímulos digitais e à sobrecarga de informação.

Nesse cenário, as organizações podem, por exemplo, adotar estratégias para otimizar a comunicação, reduzindo a saturação sensorial causada pelo grande volume de e-mails, mensagens e reuniões. Isso poderia incluir também a promoção de momentos de introspecção, foco e respeito aos limites individuais, criando um ambiente que valorize a qualidade do trabalho em detrimento da quantidade.

Assim, acreditamos que uma cultura organizacional, que possa ser realmente transformadora, começaria pelo reconhecimento dos trabalhadores como seres integrais, com corpos, mentes e vidas que transcendem o ambiente profissional. Ao priorizar e buscar equilibrar o bem-estar coletivo e individual, as organizações podem não apenas combater os



excessos do neoliberalismo, mas também cultivar um espaço mais saudável, criativo e sustentável para todas as pessoas.

## Referências

- AGAMBEN, Giorgio. What is an apparatus? In: AGAMBEN, Giorgio. **What is an apparatus and Other Essays**. Stanford California: Stanford University Press, 2009. p.1-24.
- BARON, Naomi S. Adjusting the Volume: Technology and Multitasking in Discourse Control. In: KATZ, James (org.). **Handbook of Mobile Communication Studies**, Cambridge, MA: MIT Press, 2008. p.177-193.
- CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. A Era da Informação: economia, sociedade e cultura; v.1, 6ª ed. São Paulo: Paz e Terra, 2007.
- DALE, K. **Anatomising embodiment and organization theory**. Basingstoke: Palgrave, 2001.
- DALE, K. Building a social materiality: spatial and embodied politics in organizational control. **Organization**, v. 12, n. 5, p. 649-678, 2005. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/1350508405055940>. Acesso em: 14 jan 2025
- FLORES-PEREIRA, Maria Tereza. **Corpo, pessoa e organizações**. O&S – Salvador, v. 17, n. 54, p. 417-438, jul./set. 2010. Disponível em: [www.revistaoes.ufba.br](http://www.revistaoes.ufba.br). Acesso em: 14 jan 2025
- GIDDENS, Anthony. 2002. **Modernidade e identidade**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar. 233p.
- HAIDT, Jonathan. **A geração ansiosa**: Como a infância hiperconectada está causando uma epidemia de transtornos mentais. Companhia das Letras, Rio de Janeiro-RJ, 2024.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade do cansaço**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2015. 136 p.
- HAN, Byung-Chul. **Sociedade da transparência**. Tradução de Enio Paulo Giachini. Petrópolis: Vozes, 2016. 120 p.
- KATZ, J. E.; AAKHUS, M. (Org.) **Perpetual contact**: mobile communication, private talk, public performance. New York: Cambridge University Press, 2002
- MANTOVANI, Camila Maciel Campolina Alves; MOURA, Maria Aparecida. Informação, interação e mobilidade. **Informação & Informação, /S. l./**, v. 17, n. 2, p. 55–76, 2012. Disponível em: <https://ojs.uel.br/revistas/uel/index.php/informacao/article/view/13764>. Acesso em: 15 jan 2025
- PATZDORF, Danilo. **Artista-educa-dor**: a somatopolítica neoliberal e a crise da sensibilidade do corpo ocidentalizado). 2022. Tese (Doutorado em Teoria, Ensino e Aprendizagem) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2022. doi:10.11606/T.27.2022.tde-26092022-105051. Acesso em: 29 nov 2024
- SANTOS, Milton. **Por uma outra globalização**: do pensamento único à consciência universal. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 2003. 174p.
- SCHULTZ, D.; SCHULTZ, S. **História da Psicologia Moderna**. 10ª ed. São Paulo: Cengage, 2017
- STONE, Linda. **Beyond Simple Multi-Tasking: Continuous Partial Attention**. Linda Stone [blog], 30 nov. 2009. Disponível em: <https://lindastone.net/2009/11/30/beyond-simple-multi-tasking-continuous-partial-attention/>. Acesso em: 03 fev 2025
- TURKLE, Sherry. **Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other**. New York: Basic Books, 2011.