

Olhar as vulnerabilidades de sujeitos nas organizações pelas tecituras do cuidado¹

Ana Flávia FRITZEN²

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

Resumo

A fim de se afastar de uma visão mecanicista da comunicação organizacional, propomos uma reflexão teórica-exploratória em prol da lugarização de sujeitos neurodivergentes nas organizações, relacionando o *care* à importância de desvelar vulnerabilidades ocultas ao longo dessa jornada. Em sua essência, nossa inquietação volta olhares a indivíduos marginalizados no ambiente laboral, com vistas à exposição desigual à violência estruturalizada e a noção sistêmica de que “nenhum ser humano se basta” (Brugère, 2023, p. 13). Por isso, nos debruçamos sobre uma preocupação fundamental com o bem-estar do outro e com a necessidade de cooperação mútua, inclusive em prol da própria organização, prezando por um ambiente relacional autoprodutivo rico.

Palavras-chave: comunicação organizacional; neurodiversidade; lugarização.

Nosso ponto de partida

Para Wolton (2006, p. 13) comunicar é “desejar compreender o mundo, isso supõe que o homem possa abrir-se para o mundo” - não apenas ao seu, mas também aos daqueles ao seu redor, realidades atravessadas pela mutação social, cultural e democrática. Por isso nos é cara a comunicação organizacional atrelada ao cuidado: uma atividade da própria espécie que engloba tudo o que pode ser feito para manter, continuar e reparar nosso “mundo”, para que possamos viver nele da melhor forma possível. Esse mundo abrange tanto nossos corpos, nós mesmos, quanto nosso meio ambiente e tudo em que procuramos intervir (Fisher; Tronto, 1990 *apud* Tronto, 2007).

Ao enxergarmos as organizações pelo pensar sistêmico, é possível compreendermos seu caráter vivo (Capra, 2014). Um ambiente autoprodutivo, onde o crescimento e a inovação

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Pesquisa de Discurso, Identidade e Relações de Poder, atividade integrante do XX Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e Relações Públicas.

² Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUC RS), e-mail: anafritzencomercial@gmail.com

surgem das interações entre sujeitos assimétricos. Neste cenário relacional onde toda troca entre os sujeitos têm um valor intrínseco e implica em um momento de conexão com a diversidade (Massoni, 2013), nos inquieta olhar os grupos marginalizados, seres com emaranhados sociais ainda mais profundos. Em específico, nos voltamos as vulnerabilidades ocultas de indivíduos neurodivergentes³. Quando percebemos esses corpos sob as tecituras do cuidado, a comunicação organizacional pode agir como estratégia para desvelar a exposição desigual à violência estruturalizada e buscar voltar seu olhar àqueles “invisíveis”.

Para isso, propomos a criação de um Lugar (Augé, 2012) para corpos neuroatípicos no ambiente organizacional. O ato de lugarização remete ao processo de inclusão, legitimação e reconhecimento de uma dimensão específica em um determinado contexto espacial e social (Zimmermann, 2010). A lugarização plena permite, mesmo que provisoriamente, a criação de um vínculo entre a dimensão lugarizada e o seu espaço (Scroferneker; Amorim; Oliveira, 2016). Em meio ao contexto de organizações que permitem interpretar a alteridade como essência de sua “força vital”, o que mantém esse sistema vivo em constante (re)formulação, buscamos instigar esse novo olhar. Se a reivindicação de vozes atípicas no cenário organizacional, sobretudo em um mercado contemporâneo de soberania mecanicista, também pode ser percebida como potência, nos comove compreender: como o *care* se manifesta na jornada de lugarização de sujeitos neurodivergentes nas organizações?

Para se debruçar nessa inquietação, nossa discussão se dá exclusivamente por meio do caráter teórico-exploratório, buscando proporcionar maior familiaridade com os conceitos, para então aproximá-los com propósito reflexivo (Gil, 2008). Nesta jornada tomamos como objetivo (1) criar movimentos de diálogo entre os conceitos e (2) instigar o desvelamento das vulnerabilidades desses sujeitos nos contextos laborais a partir das quatro fases do cuidado.

Uma jornada por um Lugar legítimo

Ao reconhecer a necessidade de considerar os seres humanos como relacionais, inseparáveis de seus afetos, o *care* nos convida a compreender cada indivíduo como fundamentalmente vulnerável e interdependente (Brugère, 2023). A voz trazida pelo cuidado, também refere-se ao cuidar da vulnerabilidade, reconhecendo inclusive vulnerabilidades

³ A palavra “neurodivergente” foi cunhada por Kassiane Asasumasu no ano 2000, em busca de evidenciar o caráter político das diferenças neurológicas de sujeitos com Transtorno de Espectro Autista (TEA), Transtorno do déficit de atenção com hiperatividade (TDAH), Síndrome de Tourette, Transtorno Obsessivo-Compulsivo (TOC), Transtorno Boderline, dentre outros transtornos de neurodesenvolvimento em geral (Abreu, 2022).

estruturais - aquelas referentes ao próprio reconhecimento de indivíduos como moralmente dignos de serem percebidos como interlocutores. No caso dos sujeitos neurodivergentes a luta pela legitimação surge na própria origem do reconhecimento dessa vulnerabilidade, para então buscar a quebra do estigma social enraizado na mente alheia, e na sua própria por via das vezes, quanto de atingir as expectativas constantes de seguir a normatividade organizacional. Visto que as organizações frequentemente se orientam pela racionalidade mecanicista de rotinas que estruturam e limitam a ação dos sujeitos, com práticas voltadas à eficiência e eficácia (Marques, 2022).

A fim de valorizar a alteridade como potência, Marques (2022) propõe expor normas veladas e promover diálogos plurais. Ao reconhecer a perspectiva do outro, não estamos apenas simpatizando com um ponto de vista, mas agindo pela “compreensão dos motivos e das razões que o outro apresenta para a validação de suas demandas e expectativas [...] um gesto político de acolhimento, consideração e resposta à demanda que vem do outro” (p. 92).

Este gesto de cuidado promove o diálogo como centro dos processos comunicacionais relacionais, permitindo a identificação de “vulnerabilidades que comprometem não apenas a dignidade individual, mas também as vulnerabilidades coletivas” (Marques, 2022, p. 93), afetando ao próprio sistema vivo - e relacional - das organizações. Tal movimento, em vista da aceitação e compreensão da alteridade, de reconhecimento da relevância do outro, favorece não apenas a cooperação e o sentido de presença, mas a lugarização dos próprios sujeitos. Transformando o espaço laboral em um constituidor de vínculos essenciais entre sujeitos e organizações, tendo o cuidado como parte intrínseca da manutenção do laço social desse processo diálogo-relacional (Scroferneker; Amorim; Oliveira, 2016).

A comunicação atua como agente do processo de lugarização, criando um vínculo entre os sujeitos e a organização (Zimmermann, 2010). Este Lugar relacional age como um gesto qualificador de contextos complexos, um espaço de diálogo e relação, baseado em conexões identitárias profundas (Augé, 2012). Neste cenário, Tronto (2007) remete às vulnerabilidades dos sujeitos, ao constar que muitas relações de cuidado não são relações de igualdade, visto que os seres humanos não são iguais em suas capacidades. A concepção relacional também permite identificar desigualdades de poder, supondo que as relações sejam sempre “parciais, distendidas, múltiplas, mutáveis, conflituosas, assimétricas, entre diferentes tipos de protagonistas, em variados níveis” (Molinier; Paperman, 2015, p. 49). Essas características, tal qual as próprias vulnerabilidades dos sujeitos, devem ser percebidas não

como um obstáculo para atribuição da responsabilidade, mas como as condições em que emerge a natureza dessa responsabilidade - tendo o cuidado no cerne desse entendimento.

O conflito promovido pela alteridade expõe a emergência pelo reconhecimento identitário e clama por uma reorganização da estrutura organizacional que vá além de políticas vazias. Campanhas de diversidade sem a adaptação de processos internos não representam um ato real de democracia diante das vulnerabilidades desses corpos atípicos, por essas vozes silenciadas. Honneth (2006, p. 99, *apud* Marques, 2022) alerta: “Elogios individuais mascaram opressões estruturais [...] não alteram estruturas de opressão”. Por isso, mais do que comunicar, é necessário relacionar e dialogar com esses indivíduos em patamar de equidade. Reconhecendo que as vulnerabilidades desses corpos não são fraquezas, mas um desvelamento de nosso modo relacional de existir e sua exposição desigual à violência (Marques, 2022). Para explorar essa solução, recorreremos às fases do cuidado (Tronto, 2007).

A fase inicial, “cuidar de”, indica a importância de reconhecer as vulnerabilidades do sujeito neurodivergente, como um indivíduo que apresenta questões que podem necessitar de acomodações ou ao menos de (re)conhecimento a seu respeito. Em seguida, na fase de “importar-se com”, há uma busca pela compreensão de quem seria o responsável pelo *care* desses sujeitos. Nas organizações, acreditamos que há uma necessidade de cuidado compartilhado entre lideranças diretas, altas lideranças e Recursos Humanos, onde são distribuídas responsabilidades específicas com base no grau e tipo de seu vínculo relacional profissional com o neurodivergente que necessita do *care*.

Na penúltima fase, “oferecer o cuidado”, é preciso compreender se há competência de cuidar no que é realmente necessário, não no tipo de cuidado imaginário que “se deseja dar”. Prevemos que muitas vezes as organizações podem fazer uso de estratégias comunicacionais que não são efetivamente uma execução de cuidado de forma concreta ou, até mesmo, que é um cuidado mercantilizado - pensando em beneficiar a reputação da organização ao invés do sujeito que necessita de cuidado. Por fim, na fase de “receber o cuidado”, consideramos que a avaliação do cuidado como ético e efetivo é essencial para a lugarização dos sujeitos. Visto que é nesta etapa final que se colocará a prova se a comunicação organizacional realmente adotou uma proposta dialógica, que se propõe a criar um vínculo de origem empática e recíproca com o indivíduo lugarizado em seu espaço (Tronto, 2007).

Como a própria essência da busca pelo vínculo relacional desvela as vulnerabilidade emergentes na vivência mecanicista do cotidiano organizacional, ao invés de uma

consideração final, sugerimos uma inspiração de partida: o simples, mas tão complexo, reconhecimento de que é necessário ir além da comunicação por si só. O ato relacional-simbólico de ouvir com cuidado, mais que comunicar, nos instiga a explorar horizontes mais diversos e complexos, onde todos possam ter o seu Lugar legítimo.

Referências

ABREU, Tiago. **O que é neurodiversidade?** Goiás: Cãnone Editorial, 2022. *E-book*.

AUGÉ, Marc. **Não-lugares**: Introdução a uma antropologia da supermodernidade. São Paulo: Papyrus, 2012.

BRUGÈRE, Fabienne. **A ética do cuidado**. 1. ed. São Paulo: Editora Contracorrente, 2023.

CAPRA, Fritjof. **A visão sistêmica da vida**: uma concepção unificada e suas implicações filosóficas, políticas, sociais e econômicas. São Paulo: Editora Pensamento-Cultrix, 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARQUES, Ângela. **Vulnerabilidades e dissensos em contextos organizacionais**: a montagem de cenas anti-hierárquicas. *In*: Comunicação organizacional e relações públicas: 15 anos da Abrapcorp. Capítulo 6. Salvador: Edufba, 2022.

MASSONI, Sandra. **Comunicación estratégica**: Matrices de datos en la Investigación Enactiva. Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación, v. 10, n. 18, p. 90-102, 2013. Disponível em: <https://revista.pubalaic.org/index.php/alaic/article/view/116>. Acesso em: 30 de nov. de 2025.

MOLINIER, Pascale; PAPERMAN, Patricia. **Descompartimentar a noção de cuidado?** Brasília: Revista Brasileira de Ciência Política, nº. 18, p. 43-57, set/dez. 2015.

SCROFERNEKER, Cleusa; AMORIM, Lidiane; OLIVEIRA, Rosângela. **Diálogo e vínculo - contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações**. v. 23, n. 3. Porto Alegre: Revista Famecos, 2016.

TRONTO, Joan. **Assistências democráticas e democracias assistenciais**. Brasília: Sociedade e Estado, v. 22, n. 2, p. 285-308, maio/ago. 2007.

WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. São Paulo: Paulus, 2006.

ZIMMERMANN, David. **Os quatro vínculos**: Amor, ódio, conhecimento, reconhecimento na psicanálise e em nossas vidas. Porto Alegre: Artmed, 2010.