

**A crise pandêmica e as feridas expostas da cidadania organizacional:
a comunicação interna como remédio para a melhoria das relações de trabalho e o
“ser cidadão” nas empresas**

Carlos Henrique MARTINS¹
Universidade Federal de Goiás

RESUMO

Compreender a interatividade da comunicação interna com a formação da cidadania dentro de organizações e, por consequência, a materialização da ideia de o trabalhador ser um cidadão organizacional, reconhecido e, sobretudo, autorreconhecido, a partir de práticas diárias que evidenciem a sensação de pertencimento nos ambientes empresariais. Por meio do estudo, é possível perceber as crises sanitárias e democráticas extremamente pela COVID-19, e os novos olhares necessários para pensar a ciência da comunicação como força motriz para a construção da cidadania organizacional, buscando identificar as novas atribuições que as consequências pandêmicas impingiram sobre os temas.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional; comunicação interna; cidadania organizacional; COVID-19;

INTRODUÇÃO

O que a partir das crises desencadeadas ou atenuadas pela pandemia, mas não somente dela, fizeram com que comunicadores pudessem refletir sobre suas novas funções dentro das empresas na construção de uma cidadania organizacional?

Começar com essa interrogação neste tópico do projeto é buscar apresentar que não se trata da proposta de uma construção de um artigo que estude a pandemia e perca sua validade acadêmica dentro de uma temporalidade científica que deixará de ser válida e atual para os próximos anos, mas sim entender o que surge da pandemia e de suas crises no processo reflexivo que fará com que, perpetuamente, se pense e repense a comunicação interna e sua função na construção da cidadania nas empresas.

¹ Doutorando em Comunicação pelo PPGCOM da Faculdade de Comunicação e Informação da Universidade Federal de Goiás, e-mail: carlos@carlosmartins.biz

A construção diária de escritos que tentem justificar teoricamente o que acontece dentro dos ambientes empresariais é um processo notório, relevante e que, sem dúvidas, fomenta diariamente a validade da educação, academia e ciência no Brasil. Por vezes, esses estudos se deparam com a necessidade de um olhar ainda mais veloz para reconhecer, entender e disseminar o que acontece no “agora”. E, ao pensar no agora, uma pauta surge: a Covid-19, doença causada pelo vírus Sars-CoV-2. E, para este trabalho, é importante pontuar que o foco do estudo não está somente na pandemia, mas na crise que foi instaurada a partir de sua existência, desencadeando diferentes reflexões que irão fazer parte nas novas pautas e discussões da comunicação organizacional.

Apresenta-se algumas situações vivenciadas de forma empírica e real pelo autor, tais quais: a pandemia evidenciou ainda mais uma grande dificuldade interpretativa da comunicação por parte dos colaboradores em relação às mensagens transmitidas pelas empresas, colocando-o em uma situação de insuficiência de pertencimento àquele ambiente; os colaboradores que executam trabalhos manuais e menos informatizados nas organizações e indústrias estão mais suscetíveis à incompreensão e negligência dos discursos que foram gerados durante a pandemia e buscavam conscientizar o uso de itens de segurança pessoal, o que pode gerar desconforto e insegurança no trabalho para quem entende as novas regras de atuação nos ambientes coletivos; a comunicação interna assumiu um papel ainda mais educativo e humano para construir níveis discursivos diferentes e personalizados para mobilizar e conseguir adesão consciente sobre o autocuidado e o cuidado com o próximo nas relações de trabalho; durante a pandemia, parte dos colaboradores não conseguiam entender as novas diretrizes do funcionamento da CLT frente às reduções de jornadas de trabalho e benefícios do governo como parte da remuneração dos trabalhadores, fazendo com a comunicação tivesse que assumir níveis ainda mais didáticos para que houvesse a compreensão correta dos procedimentos a serem excetuados pelos colaboradores; os departamentos de comunicação mobilizam e se juntam com as outras áreas da empresa em um propósito ainda maior: a construção de mensagem que realmente transformem, conscientizem e contribuam para a sobrevivência dos colaboradores; colaboradores sem o privilégio de desenvolvimento técnico, cognitivo ou operacional para as novas tecnologias demandam novas ações dos departamentos de comunicação e RH para o desenvolvimento de ações e de um acompanhamento que os auxilie no manuseio de eletrônicos, fazendo-os encontrarem as informações que

precisam, mas que foram liberadas apenas virtualmente pelos órgãos competentes; as empresas parecem ter que atuar também na desconstrução de informações falsas (*fakenews*) que surgem dentro dos discursos dos seus colaboradores e se espalham por uma “rádio peão” por grande parte do corpo de empregados e passar a influenciar na tomada de decisões importantes dentro da empresa;

Os dados supracitados são oriundos das experiências do autor deste artigo em moldes de consultoria e auditoria em empresas goianas durante o período de março de 2020 a julho de 2021. As informações detalhadas do autor serão preservadas. A amostragem total de colaboradores identificados soma 38 pessoas, considerando ambas as empresas. Os departamentos que lidaram com as situações são os de Comunicação e Comunicação & Gestão, respectivamente. Há contrato de prestação de serviços comprobatórios para ambas as experiências.

Tabela 1: Prévia de origem de dados primários

APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS – EMPRESA 1	
Segmento Empresa 1	Têxtil
Universo Empresa 1	32 colaboradores registrados em CLT;
Amostragem Empresa 1	13 colaboradores com atividades operacionais, não digitais ou possíveis de serem realizadas em ambiente home office;
Atividades desenvolvidas:	Consultoria em comunicação; diagnóstico de comunicação para resolução de problemas de comunicação interna;
Identificação de principais problemas:	Apresentados em tópicos antes desta tabela;
APRESENTAÇÃO DAS EMPRESAS – EMPRESA 2	
Segmento Empresa 2	Eventos
Universo Empresa 2	48 colaboradores registrados em CLT; 13 colaboradores em sistema de Pessoa Jurídica;
Amostragem Empresa 2	13 colaboradores com atividades operacionais, não digitais ou possíveis de serem realizadas em ambiente home office;
Atividades desenvolvidas:	Consultoria e assessoria em comunicação; diagnóstico de comunicação para resolução de problemas de comunicação interna;
Identificação de principais problemas:	Apresentados em tópicos antes desta tabela;

Fonte: o autor

Dados secundários

Em uma pesquisa encomendada pela Confederação Nacional da Indústria, o Instituto FSB Pesquisa entrevistou, por telefone, 2.005 pessoas com idade a partir de 16 anos, nos 26 estados brasileiros e o Distrito Federal. As entrevistas foram realizadas entre 2 e 4 maio de 2020. Os principais objetivos da pesquisa eram identificar os seguintes pontos: sentimentos em relação à pandemia; isolamento social; pós-covid; impactos na economia, emprego e renda; gastos em geral; consumo durante e pós isolamento; retorno ao trabalho. Analisando a pergunta “*Você tem saído de casa para trabalhar, tem trabalhado de casa, está temporariamente afastado do trabalho ou não trabalha?*”, temos a seguinte resposta:

Figura 2 – Pergunta “*Você tem saído de casa para trabalhar, tem trabalhado de casa, está temporariamente afastado do trabalho ou não trabalha?*”

		Tem saído de casa para trabalhar	Tem trabalhado de casa	Está temporariamente afastado do trabalho	Não trabalha	NS/NR
TOTAL		28%	13%	19%	39%	0%
Sexo	Feminino	18%	13%	19%	50%	0%
	Masculino	39%	13%	20%	27%	1%
Idade	16 a 24 anos	28%	10%	12%	50%	0%
	25 a 40 anos	38%	15%	19%	27%	0%
	41 a 59 anos	31%	13%	23%	33%	0%
	Mais de 60 anos	5%	10%	21%	62%	2%
Escolaridade	Até 4ª série	16%	4%	21%	58%	0%
	De 5ª a 8ª série	29%	6%	24%	40%	1%
	Ensino Médio	34%	8%	19%	38%	0%
	Ensino Superior	27%	38%	12%	22%	1%

Fonte: Os brasileiros e consumo no pós-isolamento²

Para uma próxima pergunta pertinente a este trabalho, temos: “*(apenas para quem tem saído para trabalhar, n=559) E você gostaria de trabalhar de casa, não gostaria ou seu trabalho não permite trabalhar de casa?*”

Figura 3 - E você gostaria de trabalhar de casa, não gostaria ou seu trabalho não permite trabalhar de casa?

² Disponível em

<https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/9e/5a/9e5a1c3e-2f93-4240-a329-789a793e1c73/07_05_pesquisa_cni_os_brasileiros_e_o_consumo_no_pos_isolamento.pdf> Acesso em 5 de setembro de 2021.

		Gostaria	Não gostaria	Meu trabalho não pode ser feito de casa	NS/NR
TOTAL		8%	4%	88%	0%
Sexo	Feminino	9%	4%	87%	1%
	Masculino	7%	5%	88%	0%
Idade	16 a 24 anos	21%	1%	78%	0%
	25 a 40 anos	7%	6%	86%	1%
	41 a 59 anos	3%	4%	93%	0%
	Mais de 60 anos	0%	2%	96%	2%
Escolaridade	Até 4ª série	0%	0%	100%	0%
	De 5ª a 8ª série	8%	2%	90%	0%
	Ensino Médio	9%	3%	88%	1%
	Ensino Superior	9%	14%	77%	0%

Fonte: Os brasileiros e consumo no pós-isolamento

A breve, mas importante conclusão que temos dessas duas tabelas, são: são com essas pessoas que este trabalho busca conversar, interagir e pesquisar. Ao mesmo tempo, é possível perceber que estamos falando de uma comunicação que precisa ser ainda mais inclusiva, humana, simples, didática e acessível. Se o nível de instrução diminui, o nível de conhecimento, de habilidade cognitiva, de desenvolvimento social em grupos e vários outros fatores deixam de existir e a sócia formação desses indivíduos passa a ser um desafio.

A Cidadania e a Cidadania Organizacional

Iniciar as abordagens que compreendem o termo cidadania é caminhar em um universo gigantesco de informações estudadas por diferentes áreas. Os diversos estudos acerca da palavra cidadania relatam sobre a dificuldade de encontrar, historicamente, o surgimento do conceito da palavra. No entanto, é sabido que a abordagem inicial relaciona o termo com um aspecto político.

Seguindo a mesma linha de estudo, os fatores de ordem social e política assumem o papel de relacionar a cidadania dentro de uma perspectiva intrínseca aos direitos humanos e à democracia. “Para que um país seja considerado democrático é fundamental que seja garantido o exercício da cidadania, que por sua vez requer a efetividade dos direitos humanos. Essa correlação exigiu a reconstrução do conceito da cidadania”, afirma Tolfo (2013, p. 38).

No entanto, mais do que definir o termo cidadania de forma pura e substancial, é importante avançar agora na representação e no sentido de valor que existe dentro deste conceito e como ele consegue ser percebido pelos indivíduos.

Abaixo, apresenta-se alguns marcos sobre o tema:

Tabela 4 - Linha teórica sobre Cidadania Organizacional

Autores	Discussão
Chester Barnard (1938)	The Functions of the Executive de 1938 Discute que o Sistema cooperativo precisaria da boa vontade das pessoas envolvidas para construí-lo.
Roethlisberger e Dickson (1939)	Divulgação de uma pesquisa realizada a partir de 1927, em uma fábrica de Chicago, que investigava o intervalo de descanso e horários de trabalho dos colaboradores.
D. Katz e R. L. Kahn (1966)	The Social Psychology of Organizations – apresenta três princípios para o funcionamento efetivo do trabalho – atrair e manter as pessoas dentro do sistema; apresentar desempenho que satisfaça ou exceda padrões qualitativos e quantitativos, realizando os requisitos do papel de forma confiável; e evocar comportamentos inovadores e espontâneos além dos requisitos do papel
Blau (1964)	Exchange and Power in Social Life – análise de dinâmicas de troca entre grupos e organização.
Bateman e Organ (1983) e Smith et al. (1983)	Primeiros a introduzir o termo comportamentos de cidadania organizacional na literatura científica das organizações
Brief e Motowidlo (1986)	Terminologia: comportamento organizacional pró-social
Pearce e Gregersen (1992)	Terminologia: comportamento extra-papel
George e Brief (1992)	Terminologia: Espontaneidade Organizacional
Williams e Anderson (1991)	Estrutura bidimensional: comportamentos orientados para a organização (CCO-) e comportamentos positivos orientados para as pessoas, sejam eles clientes, chefias ou mesmo pares (CCO-I)
Siqueira (1995)	Primeiro instrumento brasileiro para mensurar comportamentos de cidadania organizacional (Escala Comportamental de Cidadania Organizacional - ECCO) Terminologia: civismo organizacional

Fonte: o autor

Comunicação que gera pertencimento: o (re)pensar da Comunicação Interna

Ao falar sobre de comunicação organizacional e comunicação interna, a ênfase da escrita científica e acadêmica deste projeto olha para aquilo que é humano e, respectivamente, para as relações que existem entre essas pessoas. Para Deetz (2004, p.5), “Comunicação Organizacional é um conjunto de variáveis que afetam a organização ou que são afetadas por

ela, visto que as relações humanas são matéria-chave para o desenvolvimento das ações de comunicação na organização”.

Separando em dimensões, e a partir dos escritos de Margarida Kunsch, referência nos escritos referentes às Relações Públicas, temos:

Figura 4 – Fluxo da Evolução da Comunicação Organizacional

Pesquisador(es)/Obra	Síntese do pensamento
WERT-GRAY, S., CENTER, C., BRASHERS, D. & MEYERS, R. Research topics and methodological orientations in organizational communication: a decade in review. <i>Communication studies</i> , 1991.	Sugestão de três áreas dominantes de trabalho: 1. fluxo de informação e canais 2. clima 3. relação entre superiores e subordinados
REDDING, C. & TOMPKINS, P. Organizational communication: past and future tenses. In: GOLDHABER, G & BARNETT, G. (eds.). <i>Handbook of organizational communication</i> . Norwood, NJ: Ablex, 1988.	Dividem o trabalho em: 1. canais formais de comunicação 2. comunicação hierárquica – subordinados vs superiores 3. canais informais 4. mensuração e organização de informações
PUTNAM, L. & CHENEY, G. Organizational communication: historical development and future directions. In: BENSON, T. (ed.) <i>Speech communication in the 20th century</i> . Carbondale: Southern Illinois University Press: 1985.	Indicam: 1. estudo dos canais de comunicação 2. análise de clima comunicacional 3. comunicação entre superiores e subordinados 4. análise de redes de relacionamento e de equipes de trabalho 5. veículos de comunicação e surgimento adicional de perspectivas
ALLEN, M. W., GOTCHER, J. M. & SEIBERT, J. H. A decade of organizational communication research: journal articles 1980-1991. In: DEETZ, S. A. (ed.) <i>Communication yearbook 16</i> . Newbury Park, CA: Sage, 1993.	Revisão de dezessete áreas de trabalho para Comunicação Organizacional: 1. relações interpessoais 2. práticas comunicacionais 3. cultura e simbolismos 4. fluxos de informação e canais 5. poder e influência 6. tomada de decisão e resolução de problemas 7. grupos de trabalho em comunicação 8. estilos de comunicação e de gerenciamento 9. interface do ambiente comunicacional 10. tecnologia 11. linguagem e mensagens 12. estrutura 13. gerenciamento de informação vs boatos 14. grupos 15. ética 16. interculturalidade 17. clima

Fonte: Deetz (2004, p.7)

As tabelas acima, respectivamente lidas da esquerda para a direita, apresentam parte da evolução dos estudos ligados à comunicação organizacional. É de suma importância compreender que a leitura das informações que seguem pode ser vista e correlacionada com os pilares que se constituem como pré-requisitos para a formação da cidadania organizacional. É possível analisar e enxergar linhas transversalizadas de reflexões que mostram a interdependência das áreas e suas consequências no desenvolvimento de pessoas, grupos, organizações e sociedade.

REFERÊNCIAS

- GOMES, A. C. P.; BASTOS, A. V. B.; FILHO, E. J. M.; MENEZES, I. G.; Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. Universidade Federal da Bahia - UFBA, Salvador, Bahia, Brasil, v. 14, n. 3, p. 711-731 (2014). Disponível em: < <https://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/13878>>
- BALDISSERA, Adelina. Pesquisa-ação: uma metodologia do "conhecer" e do "agir. Sociedade em Debate, Pelotas, 7(2):5-25, 2001. Disponível em: < <http://revistas.ucpel.edu.br/index.php/rsd/article/viewFile/570/510>>. Acessado em: 15/01/2018.
- DEMO, Pedro. Educar pela pesquisa. 7. ed. Campinas: Autores Associados, 2005.
- FAIRCLOUGH, Norman. Language and power. New York: Longman, 1989.
- FILHO, C. de B. R.; NETO, I de A. C. Evolução do Conceito de Cidadania. Revista Ciências Humanas. V.7, nº 2, 2001. Desenvolvida por Universidade de Taubaté no site: <<http://www.unitau.br/prppg/publica/humanas/revista>>. Acessado em: 12/01/2018.
- GOMES, A. C. P.; BASTOS, A.V. B.; FILHO, E. J. DE M.; MENEZES, I. G.; Cidadania e cidadania organizacional: Questões teóricas e conceituais que cercam a pesquisa na área. Estudos e pesquisa em psicologia. Rio de Janeiro, v. 14, n. 3, p. 711-731, 2014. Disponível em: <<http://www.epublicacoes.uerj.br/index.php/revispsi/article/view/13878/10569#mailto>>. Acessado em: 11/01/2018.
- HOCH, R. E. E; FOSSÁ, M. I. T; Antecedentes Atitudinais de Comportamentos de Cidadania Organizacional Percebidos por Mulheres da Enfermagem de um Hospital Público. XXXIV Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/gpr2560.pdf>> Acessado em 8/09/2021
- HOHLFELDT, A; MARTINO, L. C.; FRANÇA, V. V (Org.). Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. 15. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2015.
- HOHLFELDT, A; MARTINO, L. C., FRANÇA, V. V. Teorias da comunicação: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis: Vozes, 2001.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação como fator de Humanização das organizações. São Paulo: Editora Difusão, 2010.
- MARCHIORI, M. Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In: MARCHIORI, M. (Org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. 2 ed São Caetano do Sul: Difusão, p.207-224, 2008.
- NETTO, Miguel Rodrigues. As técnicas de comunicação e linguagem no contexto empresarial. Revista Científica Semana Acadêmica. Fortaleza, Nº. 000041, 2013. Disponível em: <<http://semanaacademica.org.br/artigo/tecnicas-de-comunicacao-e-linguagem-no-contexto-empresarial>>. Acessado em: 17/01/2018.
- TEMER, Ana Carolina Rocha Pessoa. TONDATO, Marcia Perencin. TUZZO, Simone Antoniaci. Mulheres do sol e da lua: a televisão e a mulher no trabalho. Goiânia: PUC Goiás, 2012.
- THIOLLENT, Michael. Metodologia da pesquisa-ação. São Paulo: Cortez, 1988.
- TOLFO, Andreia Cadore. Direitos humanos e a construção da cidadania. Vivências. Rio Grande do Sul, Vol. 9, N.17, 2013. Disponível em: <http://www.reitoria.uri.br/~vivencias/Numero_017/artigos/pdf/Artigo_03.pdf>. Acessado em: 17/01/2018.
- TUZZO, Simone Antoniaci. Os sentidos do impresso. Prefácio de Derrick de Kerckhove. Goiânia. UFG/FIC/2016. 240p.
- _____ O lado sub da cidadania a partir de uma leitura crítica da mídia. In: PAIVA, R. TUZZO, S (Org.). Comunidade, mídia e cidade: possibilidades comunitárias na cidade hoje. Goiânia, 2014

TOKARSKI, M. OS BRASILEIROS E O CONSUMO NO PÓS-ISOLAMENTO. FSBPESQUISA. CNI
https://static.portaldaindustria.com.br/portaldaindustria/noticias/media/filer_public/9e/5a/9e5ac3e-2f93-4240-a329-789a793e1c73/07_05_pesquisa_cni_os_brasileiros_e_o_consumo_no_pos-isolamento.pdf Acesso em:
05/09/2021.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. São Paulo: Atlas, 2006.

WODAK, R. De qué trata el análisis crítico del discurso (ADC). Resumen de su historia, sus conceptos fundamentales y sus desarrollos. In: R. Wodak & M. Meyer (orgs.). Métodos de análisis crítico del discurso. Bracelona: Gedisa, 2003.