


DESAFIOS DIGITAIS NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: CONEXÕES E RELACIONAMENTOS EM AMBIENTES DE TRABALHO CONTEMPORÂNEO

 <https://doi.org/10.56238/arev7n4-240>

Data de submissão: 23/03/2025

Data de publicação: 23/04/2025

Daniel Dubosselard Zimmermann

Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil
Centro Universitário Belas Artes, São Paulo, Brasil

Doutor Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo – PPGCOM ECA/USP (2022). Pós-doutorado CPQ-ECA - Universidade de São Paulo (2024). Mestre em Comunicação e Mercado pela Faculdade Cásper Líbero (2006). Professor do Centro Universitário Belas Artes de São Paulo.

Pesquisador do GESC3 – Grupo de Estudos Semióticos em Comunicação, Cultura e Consumo / Universidade de São Paulo. Coordenador do Grupo de Trabalho (GT 2) Consumo, Comunicação e Organizações do Congresso ABRAPCORP (2023/2024)

E-mail: dzimmermann.daniel@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-6827-206X>

<http://lattes.cnpq.br/5777478343042245>

Karla Meira

Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil

Doutoranda em Ciências da Comunicação na Universidade de São Paulo – PPGCOM ECA/USP.

Bolsista nível doutorado pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES) - Brasil (2022-2026). Professora conferencista na disciplina Comunicação Digital e Novas Mídias no curso de graduação de Relações Públicas da Universidade de São Paulo (USP) (2021).

Pesquisadora do GESC3 – Grupo de Estudos Semióticos em Comunicação, Cultura e Consumo / Universidade de São Paulo

E-mail: meira.karla@usp.br

<https://orcid.org/0000-0002-2345-5927>

<http://lattes.cnpq.br/2975067844886541>

RESUMO

Este artigo explora o trabalho e as mudanças provocadas pela evolução tecnológica das organizações, em sua comunicação e relacionamentos com funcionários e outros públicos. O texto defende a comunicação interna como forma de fortalecer os valores organizacionais, abordando de forma crítica esta comunicação à luz da realidade das organizações no contemporâneo. A metodologia adotada foi estudo exploratório, baseado no levantamento de dados secundários, na perspectiva da comunicação organizacional e das relações públicas (Kunsch, 2003). Os resultados apontam para os impactos da tecnologia, a fragmentação do trabalho e a pressão por resultados, fatores que afetam o bem-estar físico e psicológico dos trabalhadores. Perspectivas futuras incluem o aprofundamento das análises sobre novas práticas de comunicação para atender às novas realidades do trabalho.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional. Relações Públicas. Ambientes de Trabalho. Comunicação Interna.

1 INTRODUÇÃO

Ao longo da história da humanidade nas relações de trabalho, independentemente do tipo de trabalho, as relações entre os indivíduos e os ambientes onde se realizam sempre foram referências de estudos, pesquisas, discussões de fundamental importância para a compreensão das sociedades. Logo a questão da comunicação e dos relacionamentos em ambientes de trabalho, como operam, como influenciam os indivíduos e como são realizadas pelas organizações também circunscritos nessa perspectiva são relevantes.

Este artigo é resultado de um estudo exploratório baseado no levantamento de dados secundários seguindo essa temática pela perspectiva da comunicação organizacional e das relações públicas, portanto, buscamos pontuar as seguintes questões: a evolução do trabalho e as mudanças provocadas pela evolução tecnológica, como as organizações desenvolvem sua comunicação junto a seus funcionários e terceiros, a comunicação interna como forma de fortalecer os valores organizacionais e ainda levantar críticas que ainda podemos fazer em uma realidade onde as organizações tem características tão distintas.

O que está posto aqui é uma proposta para pensarmos e refletirmos sobre a realidade da comunicação e relacionamentos no Brasil pela perspectiva das práticas de comunicação organizacional e relações públicas e, por consequência, poder auxiliar outros pesquisadores sobre novas pesquisas, outras visões e posicionamentos ideológicos sobre a questão.

2 A EVOLUÇÃO TECNOLÓGICA E AS MUDANÇAS NO AMBIENTE DE TRABALHO

Ao olharmos para o passado, podemos facilmente perceber que o labor humano passou por significativas transformações ao longo dos séculos. O modo como as pessoas se relacionam com o trabalho evoluiu à medida que as mudanças culturais e tecnológicas se integraram às sociedades. Na pré-história, a sobrevivência dependia do trabalho. Na Antiguidade, os filósofos e os aristocratas não enxergavam o trabalho como algo positivo, muito pelo contrário, no entanto, aqueles em posições inferiores ou que eram escravizados eram forçados a trabalhar sob condições precárias. Já na Idade Média, o trabalho era indissociável da servidão. No entanto, com o advento do Iluminismo, o surgimento da burguesia e a Revolução Industrial, o trabalho assalariado começou a se desenvolver, separando-se da escravidão e da servidão. Hoje em dia, o trabalho é como o conhecemos, “remunerado” e “independente”.

Contudo, autores como Ricardo Antunes (2018), ainda mantém esse argumento, de que o trabalho se constitui em um processo de servidão. O autor levanta questões importantes sobre as mudanças no mundo do trabalho no século XXI, incluindo a fragmentação e a incerteza do trabalho,

as reduções da força de trabalho e o impacto destas mudanças no bem-estar físico e mental dos trabalhadores e ainda a formação de novas classes decorrentes dessas mudanças.

Outro aspecto levantado por Ricardo Antunes (2018), são os avanços tecnológicos e como eles impactaram nas mudanças efetivas que ocorreram no mercado de trabalho. É bem verdade que nas últimas três décadas as mudanças nas inovações tecnológicas vêm criando a necessidade de adaptação do trabalhador as realidades culturais e principalmente as práticas profissionais relacionadas às tecnológicas.

Se conjecturarmos sobre um indivíduo que tinha 15 anos em 1980, é possível, verificar que esse indivíduo vivenciou diversas transformações tecnológicas que impactaram a forma como seu dia a dia e seu trabalho era modificado a cada uma das novidades que eram introduzidas ao ambiente laboral. Esse indivíduo presenciou a chegada do fax, do computador, do celular, da internet, a transformação do celular para se tornar um microcomputador portátil, do surgimento das redes sociais e, mais recentemente, dos aplicativos e das mediações numéricas dos algoritmos.

Nos últimos tempos, a sociedade tem presenciado o destaque cada vez maior do trabalho remoto, em virtude da pandemia de Covid-19, que instaurou a urgência do distanciamento social. Analisar a evolução dessas mudanças ao longo da história possibilita compreender não somente o passado, mas também o contexto atual e o que podemos antever do porvir. Logo, todas essas questões afetam diretamente como as organizações se comunicam com seus funcionários, seja presencialmente ou virtualmente e como essa comunicação impacta nas relações no ambiente de trabalho.

3 A PERSPECTIVA DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA PARA ESTABELECEM CONEXÕES DE SIGNIFICADO

Pode parecer óbvio que as organizações precisam se comunicar com seus públicos, entretanto, essa premissa não quer dizer que essa comunicação seja efetiva, ou melhor dizendo, que produza resultados relacionados aos objetivos e interesses das organizações e ao mesmo tempo sejam favoráveis as relações humanas no trabalho e ao próprio trabalhador.

Kunsch (2003), ao propor o modelo da comunicação organizacional integrada buscava indicar a necessidade de as organizações entenderem os tipos de relações com seus diversos públicos, seus níveis de influência e por consequência que para que indivíduos tão diferentes e com quem se tem tipos de relacionamentos também distintos a comunicação tenha o potencial de traduzir mensagens-chaves específicas de forma clara, coerente e consistente, para ao final, todos possam compreender quais são os princípios, os valores, a cultura, para que se destinam seus produtos e serviços, seu potencial social e como negócio.

De acordo com Kunsch (2003), o referido modelo integra todas as áreas de comunicação e relacionamentos das organizações. Que segundo a autora se apresenta em três partes, são elas: Interna/Administrativa – que se refere a toda comunicação, seja burocrática, operacional, informacional e motivacional realizada em ambientes de trabalho com foco nos funcionários, terceiros e ainda seus familiares; Mercadológica – que se destina a comunicar aos clientes atuais, clientes potenciais, concorrentes, ou seja, todo o mercado sobre o potencial de seus produtos, serviços, parcerias e negócios; e Institucional – comunicar a identidade de maneira forte e uma reputação positiva junto a sociedade, por meio dos medias, dos investidores, dos governos, das comunidades entre outros públicos.

Kunsch (2003), ainda ressalta a importância das organizações se relacionarem com todos os seus públicos como uma organização social, inclusive com as demais organizações em sistema de interdependência, só dessa forma será reconhecida, sua marca e identidade ratificadas, sua reputação será positiva, seus produtos e serviços validados, garantindo sua continuidade com apoio da opinião pública.

Interdependentes, as organizações têm de se comunicar entre si. O sistema organizacional se viabiliza graças ao sistema de comunicação nele existente, que permitirá sua contínua realimentação e sua sobrevivência. Caso contrário, entrará num processo de entropia e morte. Daí a imprescindibilidade da comunicação para uma organização social. (Kunsch, 2003, p. 69).

Para planejar uma comunicação organizacional eficaz e eficiente, principalmente capaz de transformar os ambientes de trabalho e criar o sentimento de pertencimento aos funcionários e não apenas para os públicos externos, é fundamental reconhecer e avaliar como a comunicação que existe funciona, de acordo com Kunsch (2003) e Marchiori (2016) é necessário levar em consideração todos os processos de comunicação e de intercomunicação da organização, as redes informais e formais, os fluxos, os meios e as barreiras.

Nesta lógica, a comunicação tem de ser efetiva, ou seja, tanto eficiente como eficaz. Isso quer dizer que o processo planejado tem de ser seguido de forma efetiva em suas partes – ações e etapas – assim será eficiente. E também de atingir os objetivos propostos e obter os resultados esperados, alcançando a eficácia sem ser antiética.

As questões morais e o posicionamento correto e verdadeiro das instituições e de suas marcas estão contempladas também. As noções de idoneidade, notoriedade e mais ainda de reputação estão no âmbito dos estudos acerca da ética do consumo, nas áreas de relações públicas e comunicação organizacional. O fundamento está na verdade e na honestidade como parâmetros para a conduta das instituições, mas também de seus executivos e funcionários. (Perez; Trindade, 2018, p. 12).

Portanto, além da perspectiva organizacional, ainda há que se considerar os públicos de relacionamento, isto porque a comunicação é dinâmica e baseada em estruturas de interpretação e esquemas cognitivos que cada pessoa possui e utiliza para captar e principalmente para compreender, mas só fará para aquilo que lhe interessa. Entendendo esta mecânica, é possível construir narrativas que interessem aos seus públicos e por consequência validem o discurso organizacional.

Kunsch (2003), atesta que é fundamental comunicar de dentro para fora, ou seja, é preciso primeiro comunicar aos funcionários, terceirizados e familiares sobre a organização e todo seu contexto. Assim, a comunicação interna tem papel de grande importância no modelo da comunicação organizacional integrada, pois produzir uma comunicação que gere empatia e valor junto aos públicos internos será basilar para que a organização atinja seus objetivos estratégicos.

4 CRIANDO VÍNCULOS DE SENTIDO PARA OS PÚBLICOS INTERNOS E GERANDO VALOR

Os indivíduos se comportam de acordo com múltiplos fatores, tais como suas crenças, seus valores, sua personalidade, sua cultura, mas também se adaptam ao ambiente em que estão inseridos, em outros termos, todos somos afetados diretamente pelo ambiente de trabalho em que nos encontramos. E as organizações esperam que os seus membros atuem de acordo com a sua cultura organizacional, não apenas no espaço físico onde o trabalho é realizado, mas também em outros espaços de intersecção da organização com as funções, nos relacionamentos profissionais e até em suas vidas públicas. Não podemos, assim, nos abster de mencionar que a comunicação com os funcionários também representa um elemento de controle, de panóptico (Foucault, 2013).

Por conseguinte, podemos inferir que essa adaptação dos indivíduos aos ambientes, mais especificamente ao que tratamos aqui, que é o ambiente de trabalho pode ser percebida em três instâncias dentro das organizações, como apresenta Tarifa et al (2011), são elas: microorganizacional - comportamento individual ou social, mesoorganizacional - comportamento de grupo ou equipes e macroorganizacional - comportamento organizacional.

Com isso, como apontam Kunsch (2003) e Marchiori (2016) a comunicação interna deveria identificar essas mudanças dentro da cultura organizacional para poder favorecer a transformação ou manutenção de clima interno favorável, produzindo funcionários satisfeitos.

Para tanto, as ações de comunicação interna devem ser desenvolvidas em conjunto com os departamentos de recursos humanos e marketing para impactar positivamente na motivação e no engajamento, e por consequência na melhoria do clima organizacional, na redução do *turnover*, no

aumento da produtividade, na redução do absenteísmo, na imagem e reputação, no *employer branding* – atração de novos talentos e aumento do capital intelectual da organização.

É por isso que as ações e campanhas voltadas aos funcionários, terceirizados e seus familiares têm de ser atrativas, motivadoras, inspiradoras, mas acima de tudo devem ser coerentes com o discurso organizacional. Não é eficaz lançar um produto ou desenvolver uma campanha publicitária extraordinária sem que, previamente, estas ações sejam comunicadas aos funcionários e estejam alinhadas, ou que não coadunem, com as práticas efetivamente adotadas pela empresa. Podemos então, por assemelhação utilizar a lógica descrita por Trindade e Perez (2014) de que pela ótica do consumo a comunicação deve criar vínculos de sentidos entre as marcas e seus consumidores. Considerando os trabalhadores de uma organização como consumidores simbólicos de sua marca (identidade, imagem e reputação) a comunicação interna deve então ser responsável por criar esses vínculos de sentido.

Aliás, os efeitos dessa comunicação interna são capazes de criar esses vínculos de sentido acabará reverberando externamente a ponto de ser utilizado como estratégia de *employer branding*, atraindo novos trabalhadores com maior capital intelectual para a organização. Um excelente exemplo, é o escritório da Google em São Paulo¹, que une ações de arquitetura organizacional com uma comunicação interna diferenciada tornando a organização umas das mais desejadas para se trabalhar.

Como supracitado os avanços tecnológicos afetaram os ambientes e as relações de trabalho e com isso a comunicação organizacional e por consequência a comunicação interna também sofreram mudanças em suas práticas. De acordo com Saad Corrêa (2016) existem novos objetivos organizacionais que surgiram da utilização das plataformas digitais. Isso porque é mais barato e a cada dia mais fácil atingir todos os *stakeholders*.

Para atingir esses novos objetivos e validar as ações é indispensável explorar as melhores oportunidades informativas por meio da geolocalização e mobilidades para criar interesse, valor e fidelização, gerando um ciclo contínuo de oportunidades, aponta Saad Corrêa (2016).

A autora sugere fortemente a utilização do *storytelling*, técnica que envolve contar histórias que causem identificação com o público-alvo, gerando comoção. Além disso, a qualificação e mensuração de dados, no qual para compreender a oportunidades é necessário conhecimento em áreas além da comunicação como matemática, análise de gráficos, estatísticas, etc. e, para compreender o que os dados significam a análise semântica, compreensão da ciência comportamental e antropologia são fundamentais.

A codificação de dados e construção de *app* também está inserida nas sugestões, no qual o profissional de comunicação não precisa, necessariamente, saber criar um *app*, mas é fundamental ter conhecimento para que haja fluidez no processo de criação juntamente com a equipe responsável.

Para tudo isso acontecer, é indispensável a reconfiguração da noção de públicos, na qual a empresa deve perceber o contexto digital e suas transformações nos públicos que não são apenas meros receptores, mas que produzem, consomem e usam o conteúdo da organização que têm vínculo.

Para Saad Corrêa (2016) é indispensável que o público interno detenha a mesma atenção do que o externo. Ou seja, é necessário que a empresa estabeleça um relacionamento menos engessado com seus funcionários. Afinal, o que adianta a empresa se mostrar algo para os “consumidores” e ser o oposto com os funcionários? Sendo este mais um grande desafio para as empresas, achar o ponto de equilíbrio quanto ao modo de pensar, planejar, estruturar e agir comunicativamente.

Todavia, não apenas uma questão de utilizar as redes sociais digitais para nos comunicarmos com os funcionários no ambiente de trabalho, pois esta questão nos remete a realidade atual de muitas organizações e perquisições importantes da realidade social do trabalho, como a plataformização do trabalho. Assim, é imprescindível compreender que essas plataformas de trabalho reconfiguram às relações sociais e às atividades diárias que os trabalhadores realizam e desta forma reconstruem a identidade e reestruturam da vida quotidiana, modificando assim as territorialidades, transformando-as em virtuais.

Outro aspecto importante está centrado no fato de que essa plataformização atinge diretamente os trabalhadores, tendo em vista que em alguns casos elas medeiam as relações de trabalhistas como no caso de aplicativos como Uber, Ifood, entre outros. E ainda aplicativos de relacionamentos profissionais, em que as organizações podem gerar interação entre funcionários de diversos departamentos, em lugares distintos e que podem até serem personalizados com a identidade corporativa, tais como Microsoft Teams, Slack, Google Workspace.

Essas ferramentas de trabalho podem por um lado serem vistas de forma positiva, por servirem como um meio de solucionar a questão do desemprego, contudo, as condições em que estes trabalhos são realizados apenas reforçam o pensamento neoliberal como afirma Ricardo Antunes (2018), sem considerar que os trabalhadores necessitam ultrapassar limites físicos e psicológicos para prover suas necessidades e de seus familiares.

5 CONSIDERAÇÕES SOBRE PLATAFORMIZAÇÃO DO TRABALHO

A plataformização do trabalho é um fenômeno contemporâneo que transforma as relações laborais através de plataformas digitais, mediando o trabalho de forma a alterar como ele é estruturado e executado. Essa transformação representa uma mudança significativa nas dinâmicas de trabalho, trazendo consigo diversas perspectivas sobre questões como poder, controle e desregulamentação. Por

este motivo, torna-se essencial uma reflexão crítica sobre suas implicações sociais e econômicas, conforme discutido por Rosenfield e Almeida (2021) e Grohmann (2020).

Esta plataformização é caracterizada pela intermediação de serviços por meio de plataformas digitais, que conectam os trabalhadores e os tomadores de serviços. Este formato tem desafiado as definições tradicionais de emprego, criando um novo espaço em que os trabalhadores não são completamente independentes e nem totalmente subordinados (Rosenfield; Almeida, 2021). De forma que promove a desresponsabilização dos empregadores, que se distanciam das obrigações trabalhistas tradicionais. Isto tem resultado em instabilidade e incerteza para os trabalhadores, que enfrentam rendimentos variáveis, e para além, também a ausência de uma proteção social efetiva.

Ao mesmo tempo, neste cenário de trabalho plataformizado observamos uma crescente *dataficação*, em que é explorada a coleta, análise e utilização de dados para moldar práticas laborais e decisões empresariais, impactando a própria dinâmica do trabalho mediado por plataformas (Grohmann, 2020). Este fenômeno é também influenciado por fatores sociais como gênero, raça e território, resultando em diferentes formas de apropriação de valor e desigualdades no acesso ao trabalho. Assim, de acordo com o autor, é importante criar novas formas de organização e resistência para enfrentar os desafios trazidos pela plataformização, buscando alternativas que promovam um trabalho mais justo.

De outro lado é importante ressaltar a existência de uma vigilância invisível que pode levar a um ambiente de trabalho opressivo, onde os trabalhadores se sentem constantemente observados e controlados. Isto ocorre pela gestão algorítmica que possibilita vigilância constante sobre os trabalhadores, monitorando seu desempenho e comportamento. Um olhar mais acurado sobre o "autogerenciamento subordinado" revela uma transformação profunda nas relações de trabalho contemporâneas, especialmente em contextos mediado por plataformas digitais (Abílio; Amorim; Grohmann, 2021), abrangendo algumas questões de relacionamento entre organização e trabalhadores, incentivados a se verem como empreendedores, o que implica assumir riscos associados ao seu trabalho, como por exemplo, a responsabilidade pela própria renda e saúde.

Ao mesmo tempo em essa visão de "empreendedorismo" leva à uma consequente internalização da concorrência, operando para um ambiente de trabalho competitivo e estressante, no qual a colaboração é frequentemente substituída pela competição. Este quadro tende a exacerbar a pressão sobre os indivíduos, em que os trabalhadores estão subordinados às regras e exigências das plataformas, mesmo sem supervisão direta, o que pode levar a uma sensação de falta de controle sobre suas vidas e trabalho, contribuindo para a frustração e a insatisfação.

De outro modo, trabalhadores são agora responsáveis por gerenciar suas próprias atividades e condições de trabalho. Isso significa que eles precisam se organizar e planejar suas tarefas sem o suporte tradicional de uma estrutura organizacional, o que pode ser desafiador e exigir habilidades que certamente não são compartilhadas por todos nestas ambiências de trabalho plataformizado. Assim, aprofunda ainda mais as diferenças entre os diversos prestadores de serviço.

Estas e outras questões são prementes tendo em vista a ODS 8, que abrange “*Trabalho decente e crescimento econômico: promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo, e trabalho decente para todos*”ⁱⁱⁱ, frente aos problemas do trabalho, no nível central, relacionado que está às formas de produção de valor, do trabalho na produção das plataformas e do próprio trabalho mediado pelas plataformas.

Os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável cobrem uma variedade de temas que envolvem questões ambientais e sociais. Cada um dos ODS, junto com suas metas, foi desenvolvido de forma interdependente, destacando a conexão entre esses diversos aspectos. Contudo, o trabalho está imbricado ao próprio desenvolvimento econômico global, assim considerado com um fator chave para a sustentabilidade do planeta.

Ocorre atualmente a chamada “uberização” do trabalho, na qual muito embora os trabalhadores possam parecer ter mais liberdade em suas atividades, sua autonomia é frequentemente ilusória. As plataformas digitais exercem um controle sutil e constante sobre o trabalho, utilizando algoritmos que determinam como e quando, e até na velocidade em que as tarefas devem ser realizadas. Deste modo a comunicação organizacional com estes trabalhadores plataformizados é programada a partir das necessidades unilaterais do tomador de serviços. Muitas vezes, a estrutura comunicacional tem uma lógica gamificada que “premia” o desempenho do trabalhador a partir de métricas, por vezes desumanas, em termos de jornada de horas trabalhadas e descanso, em razão das recompensas financeiras recebidas em forma de bônus reais.

À vista disso, acreditamos que seja necessário no nível macrossocial, termos também respostas soberanas para estas questões, considerando a regulação, a governança, o desenvolvimento de políticas públicas e também as alternativas comunitárias. Nas nossas pesquisas sobre a temática, a análise da plataformização a partir da perspectiva do Sul global deve sobretudo destacar as especificidades locais, pois as desigualdades podem ser exacerbadas por esse fenômeno. Essa abordagem trazida por Rosenfield e Almeida (2021) a partir de vários estudos sobre a temática nos concede uma visão crítica que desafia as narrativas dominantes, enfatizando a interconexão entre experiências locais e tendências globais.

A comunicação destes aplicativos também segue a lógica neoliberal, fazendo os usuários entenderem que os trabalhadores que oferecem seus serviços são empreendedores e, portanto, donos de seus próprios negócios, mas na verdade isso se refere apenas as habilidades e competências destes trabalhadores.

Nos aplicativos de trabalhos corporativos citados anteriormente, as reflexões estão centradas na questão temporal, quando a facilidade faz extrapolar o tempo dedicado ao trabalho propriamente dito. Sem contar que igualmente impactam os trabalhadores em seus limites físicos e psicológicos. Neste caso, as organizações sustentam suas narrativas por meio do cumprimento de metas, objetivos, ou seja, resultados.

Todas essas questões nos remetem a responsabilidade das organizações além do meio ambiente ou da sociedade em geral, é fundamental que essa questão seja expandida para os trabalhadores ligados a cadeia produtiva da organização, como afirma Vidal:

Quanto a responsabilidade social, segundo Melo Neto e Froes (1999), uma empresa a tem não só quando apoia a comunidade e preserva o meio ambiente, mas também quando se preocupa com o bem-estar público interno e seus familiares. (Vidal, 2011, p. 279).

Não podemos afirmar que todas as organizações trabalhem seus relacionamentos e a comunicação no ambiente de trabalho de forma a gerar valor, isto é, em um país tão grande e com tantas diferenças regionais e locais, sejam econômicas, culturais, sociais e demográficas, temos muitos tipos distintos de organizações, com características estruturais e gerenciais também distintas, portanto, apesar de termos descrito o que se propõe como ideal existem muitas lacunas ainda para o que se traduz como real.

6 PARA NÃO DIZER QUE NÃO FALEI DAS FLORES: CRÍTICAS QUE AINDA PRECISAMOS FAZER

Mumby (2013), aponta para uma aproximação entre as perspectivas interpretativa e a crítica, ele diz que ambas de certa forma buscam verificar e entender de que forma as pessoas criam significados em conjunto, como elas constroem realidades sociais conjuntamente, como elas coordenam e desenvolvem realidades compartilhadas.

Porém, enquanto a visão interpretativa está preocupada em descrever as maneiras pelas quais as pessoas em processos comunicacionais constroem e compartilha realidades sociais, a visão crítica entende que certos movimentos, fluxos, processos e as realidades compartilhadas não emergem apenas consensualmente e espontaneamente. E nessa visão é necessário estudar e entender como as formas de poder e de política, constroem à emergência das realidades sociais.

Mumby (2013), ainda aponta para que a visão crítica não esteja centrada em apenas um único foco, pois ela aborda múltiplas tradições, por isso a influência do marxismo, da Escola de Frankfurt, Teoria Crítica, a forte influência de Foucault, pós-estruturalismo, influência da teoria feminista e ainda dos estudos culturais e da teoria pós-colonial, sendo significativa.

Vale ressaltar que essa visão mais ampla da Teoria Crítica aplicada às organizações permite uma análise de questões sociais entendendo que as organizações com fins comerciais centradas em uma sociedade de consumo buscam lucro, porém nessa busca impactam na sociedade e são responsáveis por ressignificá-la.

Um dos aspectos destacados é a questão da comunicação nas práticas da governança corporativa. Porém, de acordo com Andrade e Rossetti (2006) não existe um modelo único de governança corporativa que seja igualmente aplicável a todos os países. Isso se dá por existirem múltiplas interpretações e múltiplos conceitos. Além do que, inclui também questões jurídicas, macroeconômicas, financeiras, estratégicas e de gestão relacionadas com as diversas condições culturais em cada país.

Andrade e Rossetti (2006) apresentam o que eles intitulam de 8 Ps da governança, que são: propriedade, princípios, propósitos, papéis, poder, práticas, pessoas e perpetuidade, os quais devem estar interligados para validar e tornar essas ações efetivas.

No entanto, existem diversas ações de governança corporativa, de responsabilidade social que mesmo pautadas em práticas de ESG - *Environmental, Social and Governance* (Ambiental, Social e Governança) validadas por meio dos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) não representam mudanças significativas para os trabalhadores da organização, muito pelo contrário.

Podemos mencionar a marca Natura, organização que atua em diversas frentes ligadas aos direitos humanos e ao meio ambiente, todos devidamente circunscritos nas práticas de governança corporativa, baseados nos ditos 8 Ps e ainda relacionados aos ODS. No entanto, se observarmos as práticas associadas a questão da equidade feminina, causa adotada há anos pela organização e apesar da organização deter um número relevante de mulheres, inclusive superando o número de funcionários homens, apenas em 2020, de acordo com seu “Relatório Anual Natura 2020”ⁱⁱⁱ a desigualdade em relação aos níveis hierárquicos foi solucionada. Mas o caso da Natura, não é a regra e sim a exceção.

É como afirmam, Araújo, Farias e Bedendo (2015) demonstra-se, inclusive, o poder específico da comunicação publicitária, pois, ao abordar a relação entre o uso de um produto e um benefício específico, ela converte o discurso em uma prática de consumo, modificando comportamentos. Se era relevante que a mídia jornalística informasse certos grupos da população, os quais possuíam acesso e meios para decodificar tais informações, e tiveram um papel de porta-vozes desses conhecimentos,

influenciando outros grupos, também fica evidente o poder das empresas e de sua comunicação publicitária para influenciar a adoção de novos comportamentos por outros segmentos da população.

Outro caso interessante é o da Coca-Cola que apesar de ter uma política de responsabilidade sociais, práticas de governança e buscar relacionar seus objetivos comerciais aos ODS, uma de suas diretrizes é devolver 100% da água retirada do meio ambiente, sem impactar negativamente nos biomas. Porém, a Coca-Cola Company é apontada como responsável por diversas ações com prejuízos ao meio ambiente, inclusive no Brasil, mais especificamente na região norte e no estado de Minas Gerais^{iv}.

Esse caso, coloca os trabalhadores da Coca-Cola nesses lugares em um dilema: deferem seus empregos ou deferem suas existências? É como no filme de Werner Herzog, de 1984, “Onde Sonham as Formigas Verdes” em que trabalhadores de uma fábrica em uma ilha na Austrália tem de decidir se defendem a empresa que trabalham mesmo poluindo o meio ambiente que as rodeiam ou se pensam a longo prazo e combatem a organização mesmo correndo o risco de perderem seus empregos.

Casos como estes, onde em muitas organizações, causas ligadas aos direitos humanos ainda estão bem distantes de serem resolvidas. Mesmo assim, Mumby (2013), indica que quando a organização não disponibiliza um espaço para intersecção favorável entre os funcionários, suas diferenças e as necessidades de grupos específicos não são atendidas, como trabalhadores, esses indivíduos que fazem parte de grupos específicos podem e devem utilizar o espaço da organização e sua força, por meio de seus comportamentos mesorganizacionais para impactar e transformar a cultura organizacional e, portanto, como pensam e agem.

Questões como inserção e equidade de mulheres, de grupos étnico-raciais, de indivíduos LGBTQIAPN+, entre outros grupos minorizados nos ambientes de trabalho e como as organizações atuam frente aos relacionamentos internos e a comunicação ainda são temas que não apenas a sociedade precisa debater, mas as próprias organizações.

Comunicar e estabelecer relações saudáveis em ambientes de trabalho ligadas às causas ligadas aos direitos humanos são complicados tendo em vista que são estruturais da sociedade. Por exemplo, Butler (2015) argumenta que o gênero não é uma característica inata ou biológica, mas sim uma construção social que é repetida e reforçada por meio de práticas performativas. Embora as ilações da autora não serem especificamente voltadas para a área de comunicação organizacional, relações públicas e para os relacionamentos nos ambientes de trabalho, elas têm sido aplicadas para analisar como as normas de gênero são construídas e reforçadas, incluindo a dinâmica das organizações, de forma a desafiar as normas de gênero e promover a equidade no ambiente de trabalho.

O mesmo faz Silvio Luiz Almeida (2020) quando faz uma reflexão crítica sobre o racismo estrutural no Brasil e reforça que está presente nas estruturas sociais e institucionais de toda a sociedade brasileira e indica a necessidade de se construir uma sociedade mais justa e igualitária. Pela perspectiva de Almeida, podemos entender que esses preconceitos existem e também impactam o ambiente de trabalho.

Enfim, são muitas as questões que impactam as relações e a comunicação nos ambientes de trabalho, desde questões de direitos humanos, saúde mental, reconfigurações sociais e muito mais. Contudo, a comunicação organizacional e as relações públicas tem papel fundamental de garantir não apenas que a comunicação seja eficiente e eficaz e que os ambientes de trabalho sejam desejáveis, mas acima de tudo que a ética, a transparência e os vínculos de sentidos estabelecidos entre as marcas das organizações e seus públicos, incluindo os trabalhadores que estão em sua cadeia produtiva, sejam reais e atendam suas necessidades tanto no nível individual, nível de grupos identitários, como organizacional.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O modo como as pessoas se relacionam com o trabalho evolui à medida que as mudanças culturais e tecnológicas se integram às suas vidas. Contudo, o trabalho se constitui em um processo de luta por poder. Esses avanços tecnológicos e como eles impactaram nas mudanças efetivas que ocorreram no mercado de trabalho também impactaram na comunicação e relacionamentos nestes ambientes.

Pela perspectiva da comunicação organizacional integrada a comunicação administrativa/interna são e devem construir os relacionamentos da organização com seus públicos internos e ainda garantir que as relações internas sejam valorizadas e relevantes para o bem-estar de todos.

No entanto, do ponto de vista da organização os benefícios são medidos por resultados como redução do absenteísmo e da rotatividade de funcionários, aumento da produtividade, reforço da estratégia de *employer branding* traduzida por ações publicizadas com a finalidade de atrair novos talentos e ampliar o capital intelectual, para tanto, a área de comunicação deve atuar em consonância com as áreas de marketing e recursos humanos.

A comunicação interna pode e deve criar vínculos de sentido entre a marca da organização e seus funcionários, para a partir daí, repercutir junto aos demais públicos de modo positivo refletindo na compreensão de seus princípios, valores e causas, melhorando a percepção da imagem, tornando a reputação mais forte e valorizando seus produtos e serviços. Todavia, observamos que existe certo viés

nesses objetivos, como a questão da comunicação organizacional e da comunicação interna como elementos de controle, e da própria plataformização como modo de transformação do trabalho e do ambiente profissional.

Ainda assim, existem pontos que precisam ser estudados, debatidos e aperfeiçoados em relação ao ambiente de trabalho, tais como os modelos impostos pelos aplicativos de mediação do trabalho ou que criam ambientes de trabalho virtual. Assim como, o impacto das ações de governança corporativa junto aos funcionários.

Além disso, temas como a inclusão e igualdade de mulheres, grupos étnico-raciais, indivíduos LGBTQIAPN+, e outros grupos marginalizados nos locais de trabalho, bem como a forma como as organizações lidam com as relações internas e a comunicação, devem ser debatidos para que as organizações também façam sua parte e transformem os ambientes de trabalho e, por consequência, a vida dos trabalhadores.

REFERÊNCIAS

- ABÍLIO, Ludmila Costhek; AMORIM, Henrique; GROHMANN, Rafael. Uberização e plataformização do trabalho no Brasil: conceitos, processos e formas. *Sociologias*, v. 23, n. 57, p. 26–56, maio 2021.
- ALMEIDA, Silvio Luiz. *Racismo estrutural*. São Paulo: Sueli Carneiro; Editora Jandaíra, 2020.
- ANDRADE, Adriana; ROSSETTI, José Paschoal. *Governança Corporativa: fundamentos, desenvolvimento e tendências*. 2ª edição atual. e ampl. São Paulo: Atlas, 2006.
- ANTUNES, Ricardo. *O privilégio da servidão: o novo proletariado de serviços na era digital*. São Paulo: Boitempo, 2018.
- ARAÚJO, Vivian; FARIAS, Luiz Alberto de.; BEDENDO, Marcos Henrique. O valor simbólico da sustentabilidade e as formas de sua apropriação pelas empresas: o exemplo das marcas Prius, Natura e Patagonia. *Comunicação & Informação (UFG)*, v. 18, p. 140-156, 2015.
- BUTLER, Judith P. *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade*. Tradução Renato Aguiar. 8ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2015.
- FOUCAULT, Michel. *Vigiar e punir*. Leya, 2013.
- GROHMANN, Rafael. Plataformização do trabalho: entre dataficação, financeirização e racionalidade neoliberal. *Revista Eletrônica Internacional de Economia Política da Informação da Comunicação e da Cultura*, São Cristóvão, v. 22, n. 1, p. 106–122, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufs.br/eptic/article/view/12188>. Acesso em: 26 ago. 2024.
- KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento das Relações Públicas na Comunicação Integrada*. São Paulo: Summus, 2003.
- MARCHIORI, Marlene. (Org). *Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.
- MINTZBERG, Henry. *Ascensão e queda do planejamento estratégico*. Trad. de Maria Adelaida e Carpigiani. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MUMBY, Dennis K. *Organizational Communication. A Critical Approach*. Thousand Oaks: Sage Publications, 2013.
- PEREZ, Clotilde; TRINDADE, Eneus. Três dimensões para compreender as mediações comunicacionais do consumo na contemporaneidade. In: XXVII Encontro Anual da Compós, 2018, Belo Horizonte. *Anais...* Belo Horizonte: PUC-MG, 2018. v. 1. p. 1-16, 2018.
- ROSENFELD, Cinara Lerrer; ALMEIDA, Jalcione. Plataformização do trabalho. *Sociologias*, v. 23, n. 57, p. 9–16, maio 2021.

SAAD CORRÊA, Elisabeth. A comunicação na sociedade digitalizada: desafios para as organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (org). Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus Editorial, 2016, p. 59-76.

SODRÉ, Muniz. A sociedade incivil: mídia, iliberalismo e finanças. Petrópolis: Vozes, 2021.

TARIFA, Marcelo Resquetti et al. A Cultura organizacional influencia as práticas de controladoria? Um estudo de campo baseado no competing value model. Revista Ciências Administrativas, v. 17, n. 2, p. 323-350, 2011.

TRINDADE, Eneus; PEREZ, Clotilde. Os rituais de consumo como dispositivos midiáticos para a construção de vínculos entre marcas e consumidores. Revista Alceu, v. 15, n. 29. p. 157-171, jul./dez. 2014.

VIDAL, Delcia Maria de Mattos. O que as organizações privadas fazem pelo social é de interesse público. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação pública, sociedade e cidadania. São Paulo. Summus, 2011, p. 277-291.

ⁱ Empresas querem atrair funcionários com escritórios instagramáveis. Disponível em: <https://forbes.com.br/carreira/2022/09/empresas-querem-atrair-funcionarios-com-escritorios-instagramaveis/>. Acesso: 07 nov 2023.

ⁱⁱ NAÇÕES UNIDAS BRASIL. Objetivo 8. Promover o crescimento econômico sustentado, inclusivo e sustentável, emprego pleno e produtivo e trabalho decente para todas e todos. Disponível em: <https://brasil.un.org/pt-br/sdgs/8>. Acesso em: 26 Ago. 2024.

ⁱⁱⁱ NATURA. Relatório Anual 2020 Natura. Disponível em: https://static.rede.natura.net/html/sitecf/br/05_2021/relatorio_anual/Relatorio_Anual_Natura_GRI_2020.pdf. Acesso em: 07 nov 2023.

^{iv} São apontados prejuízos ao meio ambiente relacionados à poluição de rio no Amapá. Disponível em: <https://oeco.org.br/reportagens/24803-fabrica-de-refrigerates-e-acusada-de-poluir-igarape-no-amapa/>. Acesso em: 07 nov 2023.

Seca de nascentes em Minas Gerais. Disponível em: <https://g1.globo.com/natureza/noticia/biologos-acusam-coca-cola-de-secar-nascentes-em-minas-gerais.ghtml>. Acesso em: 07 nov 2023.