

Comunicação Organizacional, identidades e culturas no pós-covid19¹

Isaura Mourão Generoso²

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

RESUMO

Cultura, identidade e comunicação estão interrelacionadas, em tensionamentos constantes, sobretudo com a pandemia da covid-19, que alterou as formas de se viver em sociedade e tornou ainda mais fluidas as interações em contexto. Sem a presença física do outro e dos sinais, símbolos e artefatos que contribuem para o fortalecimento de atributos identitários e valores culturais, trabalhar o imbricamento nos processos de comunicação com empregados tornou-se ainda mais desafiador. Propõe-se, neste artigo, discutir a relação entre identidades e culturas nas organizações e os processos de comunicação por meio de um caminho reflexivo, cotejando-os a estudo realizado pelo Grupo FSB Comunicação e os desafios do momento. Conclui-se que o mercado começa a assumir conceitos academicamente reconhecidos, demonstrando a necessidade de as organizações ressignificarem seus negócios e sua comunicação.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional; Covid-19; Comunicação ressignificada; Cultura Organizacional; Identidades/Identificações.

Introdução

O dia em que a terra parou virou realidade em 2020. O que Raul Seixas cantou como um sonho em 1977, ainda no século passado, tornou-se real nos primeiros meses de 2020 e pode ficar na história como a marca de virada do milênio. De repente, as pessoas, no planeta inteiro, não podiam sair de casa. Tudo isso em decorrência de um ser minúsculo e invisível, o vírus que provocou a covid-19 e, em consequência, um rearranjo nas relações entre os sujeitos, entre organizações e sujeitos, entre organizações e a sociedade, impactando também nos processos de comunicação que buscam posicionar as organizações, sobretudo com os empregados. A pandemia, em muitas organizações, transferiu o contexto de trabalho para a casa do empregado, revolvendo em símbolos, sinais e artefatos identitários e culturais, alterando processos comunicativos, especialmente os de relacionamento em contexto.

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Comunicação e Informação pela UFRGS, Mestre em Comunicação e Especialista em Comunicação e Gestão Empresarial pela PUC-Minas. Professora com atuação na PUC Minas e na UFMG, consultora em Comunicação Organizacional. Membro do grupo de pesquisa “Comunicação no contexto organizacional: aspectos teórico-conceituais” (PUC-Minas/CNPQ) e do Grupo de Pesquisa em Comunicação Organizacional, Cultura e Relações de Poder (GCCOP-UFRGS). E-mail: mouraoisaura@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9565-5733>

Com o acontecimento da pandemia, tudo precisou ser revisto, tudo ainda está sendo repensado. Já se pode dizer que as organizações não serão mais as mesmas. A sociedade também não. Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), ainda durante o primeiro mês da pandemia no Brasil, no final de março, apontou que 95% de 85 organizações pesquisadas, representantes de todos os setores da economia, trabalhavam em sistema de *home office*, intensificando para 90% o processo da comunicação digital. Além disso, naquele momento, consideravam o engajamento dos empregados como o maior desafio, 55%, superando inclusive a preocupação com a saúde financeira da organização, 45%.

Já em setembro³, no Brasil, muitas organizações voltavam com suas atividades *in loco*, ainda que de forma híbrida. Em outros países, no entanto, uma segunda onda da epidemia avançava fazendo retomar as iniciativas de distanciamento social. Um cenário incerto que leva a refletir acerca de valores e comportamentos e, em nossas pesquisas, dos processos comunicativos, cada vez mais digitais, do *home office* que se tornou, de repente, o *status quo* na relação de trabalho de 95% dessas organizações e, em contraponto, da necessidade de convivência face a face em um determinado contexto para a manutenção de um sentimento de pertencimento dos empregados e de sua identificação com a organização.

Sabe-se que cultura, identidade e comunicação se encontram interrelacionadas e até imbricadas, em movimentos de tensionamentos e construções de sentidos desafiadores, sobretudo com a pandemia da covid-19, que afetou as formas de se viver em sociedade e tornou ainda mais fluidas as interações em contexto. Sem a presença física – e até com certo distanciamento – do outro e dos sinais, símbolos e artefatos que podem contribuir para o fortalecimento de atributos identitários e valores culturais num determinado contexto, trabalhar esse imbricamento nos processos de comunicação com empregados tornou-se ainda mais desafiador. Buscar manter a presença das organizações, de seus valores, ritos e símbolos por meio dos processos de comunicação remota foi a alternativa encontrada por muitas organizações.

Em certo sentido, a comunicação se apresenta como “um fenômeno fundamental que permite a existência do conhecimento e transmissão de uma experiência, que sem ela cairia no esquecimento” (CAUNE, 2006, p. 38). Talvez decorra desse pensar, a explosão

³ O mês de setembro é citado em função de marcar a situação da pandemia da covid-19 no momento de conclusão/submissão do presente artigo.

de *lives*, *webinários* e diferentes alternativas e ferramentas de comunicação remota, propícias à apropriação e utilização por qualquer sujeito em qualquer tempo e lugar, cujo uso foi impulsionado pelo distanciamento social imposto pela pandemia. No entanto, como elas têm sido apropriadas? Reflete-se sobre seu potencial interativo? E que noção de identidade e de cultura organizacional alimenta esses processos? A necessidade de pensar e refletir sobre essas questões, num momento no qual os sujeitos têm sido atropelados por uma avalanche de informações, distribuídas em uma imensidão de canais e de comunicadores, consumindo tempo e deixando os sujeitos até perdidos, motivou a opção por um caminho reflexivo para este artigo, alicerçado pela perspectiva da complexidade e da incerteza dos processos comunicativos, próprios da natureza da comunicação entre sujeitos individuais e coletivos.

Assim, nesse cenário no qual a implementação dos processos remotos de comunicação e interação foi acelerada, propõe-se discutir a relação entre identidades e culturas nas organizações e os processos de comunicação por meio de um caminho reflexivo. Para tanto, o presente artigo estrutura-se em três partes: 1) a revisão de conceitos de cultura (THOMPSON, 1995; CAUANE, 2008) e de identidade (HALL, 2011), 2) a comunicação no mundo do trabalho (FÍGARO, 2008) e o contexto atual e, por fim, 3) o cotejamento entre essas noções e o estudo realizado pelo Grupo FSB propondo a ressignificação dos negócios e da comunicação com vistas a posicioná-los no pós-covid-19. Dessa forma, pretende trazer à tona os desafios de se trabalhar as culturas e as identidades das e nas organizações nesse cenário complexo, de movimentos inesperados, no qual as noções de tempo e de contexto tornaram-se ainda mais fluidas.

Culturas e identidades cambiantes e complexas

Cultura e identidade organizacional são fatores fundamentais para o posicionamento das organizações e, portanto, presentes entre os objetivos estabelecidos por áreas e profissionais de comunicação. São trabalhados de diferentes formas nos processos comunicativos, mas fortemente em contexto, compreendido como um construto subjetivo e intersubjetivo que se atualiza na interação (OLIVEIRA; PAULA, 2014). O acontecimento da covid-19, que impôs o distanciamento social, por vezes o isolamento, transmutou essa interação em contexto imprimindo mais atenção a essas questões na comunicação organizacional. O momento tornou oportuna a reflexão acerca do que se compreende por cultura – ou culturas – e por identidade – ou identidades – das

e nas organizações, bem como as relações e interações desses fatores nos processos de comunicação, sobretudo com os empregados. Nessa abordagem, pressupõe-se a comunicação como prática e processos sociais “epistemicamente caracterizados por uma perspectiva comunicacional” (BRAGA, 2011, p. 66), o que a torna incerta e incontrolável, optando-se por um viés mais conceitual e/ou teórico, para além da discussão acerca de artefatos e ferramentas.

Associa-se à natureza comunicacional, a complexidade (MORIN, 20011) do processo comunicativo, especialmente no âmbito das organizações, e a noção de identidades fluidas e marcadas pela diferença (HALL, 2011; THOMPSON, 1995). Nessa perspectiva, apropriando-se de Morin (2011), tanto cultura, como identidade e comunicação são, recursivamente, produtos e produtoras das organizações e da realidade organizacional. Trata-se de uma “relação geradora mútua” entre cultura e sociedade: “o que é produzido e gerado torna-se produtor e gerador daquilo que o produz ou gera”. Considera-se ainda “as interações entre indivíduos, eles próprios portadores/transmissores de cultura, que regeneram a sociedade, a qual regenera a cultura” (MORIN, 2011, p. 19), caracterizando a complexidade do processo.

Nessa lógica, não se pode tratar a identidade como única, uma vez que ela é relacional e se constrói nos processos interativos ao longo da vida em contexto e marcada, simbolicamente, em relação a outras identidades (SILVA, 2000). Assim, pensar em identidades organizacionais requer tencionar as relações entre a organização e os diferentes interlocutores em um dado contexto e situação, sempre vinculadas a condições sociais e materiais que influenciam na sua construção, de forma recursiva. Além disso, deve-se ressaltar que a organização é constituída por diferentes sujeitos, com identidades diversas, em constante interação, na e com a organização, e, portanto, num processo contínuo de significação e ressignificação. Dessa forma, identidades estão sempre em construção (HALL, 2001) e, portanto, dificilmente se tem uma identidade pronta como um ponto de chegada, mas processos identificatórios que se dão nas interações.

Sendo assim, na construção da identidade organizacional, não basta fazer referências a elementos que evocam uma história de sucesso, marcada por valores nobres como forma de um posicionamento identitário forte e diferenciado. Fracassos organizacionais e problemas na construção das identidades que são geralmente ignorados e desconsiderados nesse processo, especialmente pela comunicação que emerge das organizações, fazem parte dessa construção e deixam marcas identitárias. Nesse sentido,

além de informar e buscar a configuração de forças que possam influenciar a definição de um posicionamento dos diferentes interlocutores em relação à organização, faz-se necessário compreender essas relações, considerar os erros e, especialmente, os sentidos e propósitos das organizações também – e sobretudo – do ponto de vista dos empregados.

Ressalta-se, nessa perspectiva, que “os seres humanos são sempre parte de contextos sócio-históricos mais amplos e que o processo de compreensão é sempre mais que um encontro isolado de mentes” (THOMPSON, 1995, p.360). Ele está sujeito às interpretações do cotidiano, construídas a partir de determinada realidade e impactadas por vivências, crenças e valores sustentados e partilhados por sujeitos em um mundo social. Questiona-se, assim, a ideia de identidade organizacional transmitida e comunicada, especialmente com a intensificação dos artefatos digitais de comunicação, e busca-se reforçar a perspectiva conceitual de identidades/identificações construídas a partir das interações.

Importa dizer que, na mesma estrutura de pensamento que pressupõe identidades organizacionais fixas e únicas, guiada pela lógica utilitária, a cultura, no âmbito das organizações, vem sendo trabalhada como “algum tipo de objeto ou coisa” (CANCLINI, 2009, p. 49), definida e estática. No entanto, segundo Canclini (2009), a cultura não deve ser compreendida como um substantivo, mas como adjetivo, o que permite tratá-la numa dimensão que abarca as diferenças, os contrastes e as comparações, abrangendo o conjunto dos processos sociais de significação e considerando sua produção, circulação e resignificação. Ainda, os fenômenos culturais podem ser compreendidos “como formas simbólicas em contextos estruturados; e a análise cultural pode ser pensada como o estudo da constituição significativa e da contextualização social das formas simbólicas” (THOMPSON, 1995, p. 166). Dessa maneira, busca-se enfatizar tanto a natureza simbólica dos fenômenos culturais como o fato de esses “estarem sempre inseridos em contextos sociais estruturados” (Ibidem, p. 181).

Nesse sentido, pode-se dizer que assim como são fluidas as identidades, são híbridas as culturas organizacionais, construídas a partir de referências simbólicas de produção e reprodução da sociedade, impactadas pelo conjunto de regras, pelos recursos e pelas relações que constituem a organização, sendo essas também relações de forças e de poder. A comunicação, especialmente a partir dos artefatos digitais e de um viés utilitário, atua como se fosse possível estabelecer essa relação de poder, impondo

identidades e culturas previamente construídas e constituídas pela alta administração. Necessário pensar, nesse caso, o papel da comunicação organizacional, uma vez que

Os elementos constitutivos da cultura e dos fenômenos da comunicação apresentam características próximas. A cultura é apresentada como um *conjunto muito complexo e diversificado* de representação e objetos, organizados por relações e valores: tradições, normas, religiões, artes etc. A transmissão de conhecimento de geração em geração, assim como a difusão de valores e, também, dos padrões de comportamento se efetivam segundo os encadeamentos dos atos de comunicação. [...] a cultura como ato de comunicação, a linguagem como modo de transmissão e de *interpretação das formas culturais*. (CAUANE, 2008, p.39, grifo nosso).

É fato. A comunicação que emerge das organizações contribui fortemente para a construção da identidade e da cultura organizacionais, reforçando valores, normas e comportamentos. No entanto, a partir do que foi colocado, infere-se que ela não dá conta do processo de construção da identidade ou da cultura organizacional, que ocorre a partir das interações, marcadas pela diferença, por momentos e contextos específicos e de forma recursiva. “O domínio simbólico não é passível de controle pelas organizações. Qualquer que seja o direcionamento pretendido, ele sempre será reinterpretado de acordo com os referenciais próprios dos empregados.” (SARAIVA; CARRIERI, 2010, p. 213).

Nesse sentido, não existe uma cultura e uma identidade definidas *a priori*, fixas e estáticas, que não sofram interferência dos diferentes atores sociais em interação. Além disso, conforme Saraiva e Carrieri (2010), a ressignificação simbólica depende da capacidade de leitura dos empregados, gerando diferentes interpretações. Dessa maneira, deve-se considerar a característica cambiante desses fatores e sua construção na circulação da comunicação, bem como a significação e ressignificação da identidade/identificação e das culturas. Elas se configuram como “coesões provisórias”, conforme pontuam Carrieri et al (2008, p. 138) ou, em outros termos, como “um sistema de sentidos produzido pelo sujeito na confrontação entre sua história e vida atual, no qual ele procura se reconhecer e delimitar seu espaço de acordo com a situação que está enfrentando.” (CARRIERI et al, 2008, p. 138).

Assim, apesar de muitas vezes centradas na organização ou vistas a partir da perspectiva organizacional, identidades e culturas organizacionais têm caráter compartilhado e, em função disso, só podem ser explicadas, compreendidas e percebidas a partir do comportamento das pessoas que constituem a organização. Ainda, estão relacionadas à construção de sentido sobre quem é a organização e à ligação/identificação que se estabelece entre ela e os públicos com os quais se relaciona. No contexto

organizacional, coletivamente, o sujeito pode ou não se reconhecer como pertencente/parte dessas culturas e identificações. A construção tanto da identidade como das culturas organizacionais não se restringe aos processos comunicacionais desenvolvidos e produzidos na e pela comunicação da organização, apesar de passarem também e necessariamente por eles. É delimitada, sobretudo, pelas identificações dos diferentes atores sociais, no caso o empregado, e sua vinculação à organização em um movimento de recursividade.

A ausência da interação em contexto em decorrência da pandemia

O cenário decorrente da pandemia da covid-19 escancarou a transição incerta que o mundo vive. Apoiando-nos em Canclini (2016, p. 17), podemos dizer que ele também tornou “insegura qualquer descrição da estrutura social”. Propiciou ainda mais fluidez e incerteza em relação às identificações dos sujeitos – especialmente as concernentes ao seu papel ou à sua representação enquanto parte de um determinado grupo social ou de uma organização – com valores e crenças compartilhados nos posicionamentos organizacionais, cuja construção apresenta-se fortemente influenciada pela convivência cotidiana do trabalho. Processos interacionais e experiências no trabalho situadas em contexto contribuem para moldar identidades/identificações organizacionais, compreendidas como construção social e cultural múltipla.

Ressalta-se o fato de a comunicação ser uma característica constitutiva do sujeito, efeito da interação intersubjetiva em contexto que se constrói na atividade do trabalho (FÍGARO, 2010). Diferentes códigos e símbolos acionados nos processos comunicativos podem maximizar esses efeitos de identificação nas mentes dos sujeitos. Nessa perspectiva, conforme Fígaro (2010), a comunicação no âmbito da organização pode ser pensada a partir de três dimensões correlatas: 1) a comunicação como trabalho, quando os sujeitos interagem com vistas à gestão do trabalho com vistas a acompanhar e orientar uma tarefa; 2) a comunicação no trabalho, relacionada à execução eficaz das atividades, que inclui as conversas que favorecem trocas na situação de trabalho, mesmo as desvinculadas às tarefas em específico; e 3) a comunicação sobre trabalho, que diz respeito às situações, encontros e trocas que evocam o trabalho.

Pode-se dizer que nessas diferentes situações comunicacionais, que vão além da comunicação realizada pela organização, o sujeito, no contexto complexo do trabalho, ao se enxergar no outro pode identificar-se num processo de adesão (LANDOWSKI, 2002)

– ou não. Em caso afirmativo, essa identificação propicia o assumir como seus os valores e as culturas da organização. Importa dizer ainda que é também nas relações de trabalho que se fixam as raízes da Comunicação Organizacional, que têm sido regradas pelas representações dos empregados e de seu papel em relação às organizações, suas tradições e atitudes (MOURÃO, 2019).

No entanto, com o isolamento social, essa ambiência cotidiana de trabalho foi transportada para dentro das casas, transformadas também no lugar do trabalho, alterando o contexto organizacional. Nessa situação, conforme estudo realizado pelo Grupo FSB (2020), a partir da análise de diferentes pesquisas, o novo ambiente de trabalho fez com que os valores organizacionais precisassem demonstrar/considerar sua relevância para a sociedade e comunicados de forma mais criteriosa. Trata-se, segundo o referido estudo estudo, de trabalhar a cumplicidade das organizações com os diferentes públicos, o que demanda a compreensão efetiva do cenário e a busca por desenvolver a comunicação de forma útil, não no sentido utilitário e ferramental, mas no sentido de se compreender e ter propósito, não apenas do ponto de vista das organizações, mas também e especialmente dos públicos com os quais se relacionam. Eles, os públicos, passaram a demandar conteúdos úteis e relevantes das organizações que, de alguma forma, exercem o “papel social de catalisadores de informação e conteúdo. Marcas formam comunidades, e a partir do momento que elas entendem que precisam fazer parte e contribuir (não só disseminar), elas se ressignificam”. (GRUPO FSB, 2020, p. 22).

Em outros termos, compreende-se que nesse processo de ressignificação, as organizações precisam mostrar que suas iniciativas e ações terão continuidade e desdobramentos reais. Ainda conforme o referido estudo, a cobrança da sociedade em relação à valorização e à segurança dos empregados emergiu como consequência da pandemia, levando à intensificação do trabalho de comunicação interna, conforme mencionado anteriormente a partir dos resultados da Pesquisa Aberje (2020): a preocupação das organizações com a comunicação com o empregado, logo no início da covid-19, era maior (55%) até do que a preocupação com a recuperação financeira dessas organizações (45%). Isso decorre do fato de que as organizações devem

Consolidar seus embaixadores: diante do cenário econômico e social que veremos a seguir, manter aliados por perto torna-se primordial. Os colaboradores são os primeiros embaixadores de sua marca para dentro e para fora. Entender, cuidar, ouvir e direcionar esforços para manter engajamento pode ser decisório na maratona que virá para os negócios e também para a sua reputação. (GRUPO FSB, 2020, p. 45).

Nessa afirmativa/recomendação, percebe-se a influência do paradigma da racionalidade instrumental, que sustenta o sistema capitalista, como direcionador das práticas discursivas da comunicação nas relações de trabalho, em perspectiva informacional e utilitária. Ainda, nessa perspectiva, não é de hoje que os empregados são considerados os “embaixadores” das organizações. No entanto, na análise apresentada pelo estudo, mesmo que em perspectiva utilitária, percebe-se certa movimentação das organizações visando buscar uma comunicação mais humana e dialogada, de fato, com clareza de propósitos, “de forma responsável, com viés coletivo, mas principalmente de forma consistente, aliando objetivos de negócios à relevância para sociedade” (GRUPO FSB, 2020, p. 27).

Ainda conforme o estudo, a relevância que se imprime nos processos comunicativos é o que fará sentido para o outro, trazendo à tona o protagonismo dos públicos de relacionamento nos processos de construção de culturas e identidades organizacionais, além da necessidade de considerar sua participação na construção da comunicação organizacional. A partir do que apresenta o referido estudo, deve-se pensar não só na comunicação estratégica, mas numa comunicação que busque a empatia, a emoção, a compreensão das necessidades da sociedade e dos diferentes públicos resignificando, de fato, “algo do que agora faz sentido, para quem está do outro lado” (GRUPO FSB, 2020, p. 40). Em outros termos,

Resolver problemas complexos que impactam o mundo ganham um outro patamar. Ganhar dinheiro por ganhar, sem contribuir com a sociedade, já é visto com maus olhos. Seu propósito deve ser coerente com sua reputação e com quem você é e deve ser contínuo e estável. O atual capitalismo selvagem será resignificado. (GRUPO FSB, 2020, p.70)

Nesse estudo, também apresentado como recomendação para que as organizações possam resignificar seus negócios e sua comunicação, importa marcar como emerge a necessidade de resignificação do que denomina capitalismo selvagem. Com o acontecimento da pandemia, as relações, ainda que mais fluidas, tornaram-se mais transparentes e levaram à maior exigência por parte da sociedade em relação aos posicionamentos organizacionais, aos valores, às crenças e aos comportamentos estimulados pelas organizações que impactam os modelos sociais. Dessa forma, mais do que usar as diferentes ferramentas e canais de comunicação digitais, é fundamental saber ouvir. É importante que a organização compreenda de fato os públicos com os quais se relaciona e, nos seus processos comunicativos, seja capaz de desenvolver conteúdos que

promovam o bem-estar, a saúde e o entretenimento para esses sujeitos, em especial os empregados.

A partir de agora, não teremos mais uma verdade absoluta, mas uma comunicação que vai se desdobrar em diferentes canais e formatos para gerar conversas relevantes com a audiência. Não falaremos mais sobre o canal com maior alcance ou o formato do momento, mas sim sobre relevância, credibilidade, chancela e curadoria. Com tantas informações vindas de diversos lugares o tempo todo, as pessoas passarão a dar mais valor para conteúdos que venham de fontes confiáveis – sejam veículos, governo, formadores de opinião ou empresas -, e que tenham relevância dentro do contexto de sociedade e de cada um de seus nichos e/ou comunidades. (GRUPO FSB, 2020, p.52, grifos nossos).

Ao considerar a relevância e a credibilidade da comunicação com ênfase nos processos de escuta e não no alcance ou no formato do canal, o estudo parece evidenciar a ideia de complexidade dos processos comunicativos que nem sempre é alcançada pelas organizações, especialmente os relacionados às identidades e culturas organizacionais que, de certa forma, parecem projetadas da comunicação que emerge das organizações. Nesse sentido, fazendo a imbricação entre as noções de culturas e identidades, interessa recorrer a Thompson (1995, p. 360) para lembrar que “os seres humanos são sempre parte de contextos sócio-históricos mais amplos e que o processo de compreensão é sempre mais que um encontro isolado de mentes”, sinalizando a impossibilidade de se trabalhar a comunicação com ênfase no técnico-informacional.

Além disso, processos comunicativos que propiciam e até fomentam a construção das identificações e das culturas, são desenvolvidos com outrem (MORIN, 2008). Em perspectiva comunicacional, a partir de Braga (2009), a comunicação organizacional também pode ser compreendida a partir de um viés político e democrático, que envolve o pensar na alteridade. Ainda, o fato de que comunicar é também descobrir o incomunicável e assumir as contradições (WOLTON, 2006), que são inerentes às relações sociais, políticas e econômicas, configurando-se de forma complexa e fortemente caracterizadas por disputas de forças e de sentidos (BALDISSERA, 2004, 2011).

Sendo assim, a Comunicação Organizacional, compreendida como aquela que acontece na interação, na negociação e na disputa de sentidos, ainda que em âmbito determinado como o das organizações, com forte relevância econômica, política e social, pode ser também apreendida como função social. Conforme se discorreu nesta reflexão, ainda que centradas na organização ou apreendidas a partir da perspectiva das organizações, tanto as identidades como as culturas e os processos comunicativos só

podem ser explicados, compreendidos e percebidos a partir do comportamento dos sujeitos que dela faz parte, pois têm caráter compartilhado. Estão relacionadas à construção de sentido sobre quem é a organização e à ligação/identificação que se estabelece entre ela, organização, e os públicos com os quais se relaciona.

Dessa forma, pode-se dizer, a partir de Baldissera (2006), que tanto a construção das identidades/identificações como a das culturas e a dos processos comunicativos no âmbito das organizações não se restringem ao que é produzido e ao que emerge das áreas de comunicação, mas passa também e necessariamente pelos públicos com os quais as organizações se relacionam, especialmente os empregados, e pelas identificações e vinculação – ou não – desses com a organização. Dessa forma, a comunicação produzida por meio dos diferentes canais, inclusive os digitais, atua como coadjuvante principal no sistema que potencializa a significação (BALDISSERA, 2006; HALL, 2001). Com a pandemia da covid-19, essas interações tornaram-se ainda mais complexas e diversificadas, fazendo com que as organizações busquem se ressignificar, percepção que começa a ser sentida pelo próprio mercado.

Considerações

As provocações neste artigo pretenderam trazer à tona, especialmente num momento de aumento exacerbado do uso da comunicação digital, em consequência do distanciamento social provocado pela covid-19, a natureza múltipla e volátil dos processos de construção de identidades/identificações e culturas organizacionais – sempre no plural. Já é sabido que, dificilmente, se consegue pensar em uma identidade e uma cultura fixas e estáticas, pois elas são construídas nos processos interativos. No entanto, essa percepção, até o acontecimento da pandemia, parecia ainda não alcançar as organizações. É fato que na sociedade competitiva, fluida e complexa como a da contemporaneidade, posicionamentos identitários potentes, comportamentos e valores culturais com forte adesão dos públicos com as quais as organizações se relacionam, sobretudo os empregados, figuram como elementos distintivos e agregadores de valor.

Nesse sentido, os processos comunicativos atuam como potencializadores desses fatores, mas, deve-se ressaltar, não os conformam. O processo de construção de culturas e identificações organizacionais é sempre compartilhado e efetivado na interação, lógica que ganha peso a partir da covid-19, conforme análises e recomendações presentes no estudo aqui mencionado. Enquanto conjunta e múltipla, essa construção não se restringe

à vontade das organizações. O crescente acesso à informação, a aceleração da adesão ao trabalho remoto provocada pela pandemia e a explosão de *lives*, *webinários* e outras formas de comunicação remota acirraram ainda mais a influência dos diferentes públicos na construção das identidades e das culturas organizacionais.

Assim, esta reflexão pode levar a outras acerca da temática, inclusive, sobre os efeitos do trabalho remoto na vida do sujeito que transformou sua casa no seu ambiente de trabalho. Nessa nova ambiência, a forma como as noções de identidades e culturas organizacionais são apreendidas e trabalhadas no processo comunicativo configuram-se como outra questão possível. Pode-se também perguntar até que ponto a ausência cotidiana do convívio no espaço físico do trabalho, em contexto, afrouxa os vínculos dos empregados aos valores culturais, comportamentos e identificações que visam ao engajamento desses aos objetivos organizacionais.

São questões decorrentes desse acontecimento e seus impactos nos processos de comunicação com e entre empregados, que sinalizam potência para a realização de pesquisas empíricas que podem movimentar as reflexões e contribuir para os estudos da Comunicação Organizacional. Podem proporcionar mais clareza acerca da construção das culturas e identidades organizacionais e do papel dos processos comunicativos nessa construção, especialmente nessa nova ambiência, fortemente sustentada pela comunicação digital e remota, propensa a acirrar relações de forças e disputas de sentidos, e a ressignificação de valores e posicionamentos organizacionais.

Referências:

ABERJE. **Pesquisa Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: <http://tinyurl.com.br/6pl>. Acesso em 10 julho 2020.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação, identificações e imagem-conceito. **Unirevista**, volume 1, número 3: 2006.

BALDISSERA, Rudimar. (2011). Comunicação organizacional: uma reflexão possível com base na complexidade. OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza. **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora. p. 171-177.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional: uma reflexão possível a partir do paradigma da complexidade. In OLIVEIRA, Ivone de L.; SOARES, Ana Thereza N. (Orgs). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008. p. 149-177.

_____. A teoria da complexidade e novas perspectivas para os estudos de comunicação organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**, vol.1. São Paulo: Saraiva, 2009. p. 133-164.

BERGER, Peter; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. Vozes, Petrópolis, 2012.

BRAGA, José Luiz. (2006). **A sociedade enfrenta sua mídia: dispositivos sociais de crítica midiática**. São Paulo: Paulus.

CANCLINI, Nestor. **Diferentes, desiguais e desconexos: mapas de interculturalidade**. UFRJ, 2009.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; PAES DE PAULA, Ana Paula; DAVEL, Eduardo. Identidade nas organizações: Múltipla? Fluida? Autônoma? In: O&S - v.15 - n.45 - Abril/Junho – 2008.

CAUANE, Jean. **Cultura e comunicação: convergências teóricas e lugares de mediação**. Editora Unesp, São Paulo, 2006.

FÍGARO, Roseli. Relações de comunicação no mundo do trabalho e a comunicação das organizações. In: KUNSCH, Margarida (org). **A comunicação como fator de humanização nas organizações**. São Caetano do Sul, Difusão Editora, 2010.

GRUPO FSB. **O Futuro da Comunicação Pós-Covid-19. Resignificar ou ser resignificado, eis a questão**. Abril de 2020. Disponível em: <https://www.fsb.com.br/wp-content/uploads/2020/05/O-Futuro-da-Comunicac%CC%A7a%CC%83o-Po%CC%81s-COVID-19-1.pdf> Acesso em 15 maio 2020.

HALL, Stuart. **Da diáspora**. Editora UFMG, Belo Horizonte, 2011.

LANDOWSKI, Eric. **Presenças do Outro: Ensaios de Semiótica**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2002. 220 p.

MORIN, Edgar. **O método 4: as ideias: habitat, vida, costumes, organização**. 6.ed. Porto Alegre: Sulina, 2011. 320 p.

OLIVEIRA, Ivone de L; PAULA, Carine. F. C. Comunicação no contexto das organizações; produtora ou ordenadora de sentidos? In: OLIVEIRA, Ivone de L. SOARES, Ana Thereza In: **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2011. p.91-108.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. Comunicação estratégica: outras lógicas e construtos no contexto de mídiatização. **Atas do XII Congresso de la Asociación Latinoamericana de Investigadores de la Comunicación (Alaic)**, 2014.

SARAIVA, L. A. S.; CARRIERI, A. P. Dinâmica simbólica nas organizações. In: MARCHIORI, M. (Org.). **Comunicação e organização: reflexões, processos e práticas**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

SILVA, Tomaz Tadeu da (org.). **Identidade e diferença: a perspectiva dos estudos culturais**. Stuart Hall, Kathrun Woodward. Petrópolis, RJ, Vozes, 2000.

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna. Teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis, RJ, Vozes, 1995.