

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

JULIA DEPOLITO ESPINDOLA

**Uma reflexão sobre o papel da Comunicação Interna  
diante do sentimento de pertencimento organizacional**

SÃO PAULO  
2020

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE COMUNICAÇÕES E ARTES  
DEPARTAMENTO DE RELAÇÕES PÚBLICAS, PROPAGANDA E TURISMO

JULIA DEPOLITO ESPINDOLA

**Uma reflexão sobre o papel da Comunicação Interna  
diante do sentimento de pertencimento organizacional**

Trabalho de conclusão de curso de graduação em Comunicação Social com habilitação em Relações Públicas, apresentado ao Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

Orientação: Profº Drº Paulo Nassar

SÃO PAULO  
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catalogação na Publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo  
Dados inseridos pelo(a) autor(a)

---

Espindola, Julia  
Uma reflexão sobre o papel da Comunicação Interna diante  
do sentimento de pertencimento organizacional / Julia  
Espindola ; orientador, Paulo Nassar. -- São Paulo, 2020.  
52 p.: il.

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - Departamento  
de Relações Públicas, Propaganda e Turismo/Escola de  
Comunicações e Artes / Universidade de São Paulo.  
Bibliografia  
Versão corrigida

1. Comunicação Interna 2. Sentimento de Pertencimento 3.  
Novas Narrativas 4. Cultura organizacional e Identidade  
Corporativa. I. Nassar, Paulo II. Título.

CDD 21.ed. - 302.2

---

Elaborado por Alessandra Vieira Canholi Maldonado - CRB-8/6194

Nome: ESPINDOLA, Julia Depolito

Título: Uma reflexão sobre o papel da Comunicação Interna diante do sentimento de pertencimento organizacional

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca examinadora

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

Nome: \_\_\_\_\_

Instituição: \_\_\_\_\_

Julgamento: \_\_\_\_\_

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho a todos os comunicadores que se dedicam a tornar a sociedade mais consciente, livre, participativa e afetuosa.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço à minha mãe, Sandra, meu pai, Ronaldo, e meu irmão, Gustavo, pelo apoio incondicional às minhas nem sempre sensatas decisões e por me incentivarem, cada um de sua forma, a seguir o caminho que eu escolhi trilhar - mesmo que ainda não o tenha escolhido.

Ao meu orientador, Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> Paulo Nassar, pelos ensinamentos na graduação, pela oportunidade de desenvolver este conteúdo, pela confiança, liberdade de criação e paciência durante o semestre.

Aos amigos e colegas que conquistei durante a graduação e que, direta ou indiretamente, contribuíram para a minha formação como comunicadora e profissional.

Ao Bruno, que acompanhou de perto minha trajetória antes e durante a graduação, me incentivou, enalteceu e me apresentou a sentimentos que transformaram minha percepção sobre a vida, a sociedade, o amor e o futuro.

*“Nenhum homem é uma ilha, isolado em si mesmo; cada ser humano é uma parte do continente, uma parte de um todo.” (JOHN DONNE, Meditation XVII)*

## **RESUMO**

ESPINDOLA, Julia Depolito. **Uma reflexão sobre o papel da Comunicação Interna diante o sentimento de pertencimento**. São Paulo, 2020

Este Trabalho de Conclusão de Curso fala sobre o sentimento de pertencimento em um âmbito organizacional e o papel da área de Comunicação Interna em sua construção e disseminação entre os funcionários. No primeiro capítulo do conteúdo, foram explorados autores que falam sobre identificação, pertencimento, fatores de motivação, Identidade Corporativa, Cultura Organizacional e Comunicação Interna. Na segunda e terceira partes, a autora explorou os princípios teóricos observados e os aplicou na prática, desenvolvendo os pontos de vista expostos com base em suas experiências profissionais dentro e fora do universo da Comunicação. Com a análise, foi possível perceber como atua a área de Comunicação Interna de uma empresa de tecnologia e sentir na pele a metáfora de perceber o “pertencer” aflorar na autora ao mesmo tempo em que ela contribui com a difusão deste senso em outros funcionários da empresa. A autora provoca uma reflexão sobre a importância do sentimento de pertencimento em um contexto organizacional, as estratégias que fazem parte do trabalho da área de Comunicação Interna para alcançá-lo e a volatilidade das relações corporativas atuais.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna. Sentimento de Pertencimento. Novas narrativas. Cultura organizacional e Identidade Corporativa.

## **ABSTRACT**

ESPINDOLA, Julia Depolito. **A reflection on the Internal Communications role over the organizational need to belong**. São Paulo, 2020

This Course Conclusion Paper talks about the need to belong in an organizational context and the role of the Internal Communications area in its construction and dissemination among employees. In the first chapter of the content, authors who talk about identification, belonging, motivating factors, Corporate Identity, Organizational Culture and Internal Communication were explored. In the second part, the author explored the observed theoretical principles and applied them in practice, developing the points of view exposed based on her professional experiences in and out the Communications universe. With the analysis, it was possible to realise how the Internal Communications area of a technology company works, and feel the metaphor of perceiving her personal feeling of belonging growing while she contributed with the diffusion of this sense in other employees of the company. The author provokes a reflection on the importance of the need to belong in an organizational context, the strategies that are part of the work of the Internal Communication area to achieve it and the volatility of current corporate relations.

**Keywords:** Internal Communications. Need to belong. New narratives. Organizational culture. Corporate identity.



## **LISTA DE SIGLAS**

RSC - Responsabilidade Social Corporativa

TIS - Teoria da Identidade Social

TTS - Teoria da Troca Social

USP - Universidade de São Paulo

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Figura 1 - Pirâmide Das Necessidades De Maslow.....13

## **SUMÁRIO**

<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
<b>1. PERTENCIMENTO E IDENTIDADE</b>	<b>13</b>
1.1 Pertencimento organizacional	18
1.2 A Comunicação Interna e o sentimento de pertencimento	26
<b>2. A PRÁTICA DO PERTENCER</b>	<b>31</b>
<b>3. COMUNICAÇÃO INTERNA E O REFORÇO DA CULTURA E DO SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO</b>	<b>37</b>
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>46</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>49</b>

## INTRODUÇÃO

Entrei na Escola de Comunicação e Artes da USP (Universidade de São Paulo) para cursar Relações Públicas em 2017, sem muitas esperanças do que o curso reservava para mim. Desde o início da graduação, me envolvi no mercado de trabalho e percebi que, durante as aulas, os assuntos que mais me chamavam a atenção eram os que eu conseguia, de fato, perceber na prática. Um dos assuntos que durante o meu segundo ano, nas aulas de Identidade Corporativa e Cultura Organizacional, com o Profº Drº William Antonio Cerantola<sup>1</sup>, se destacou para mim foi o conceito de Cultura Organizacional. Até então, eu não havia vivido uma experiência profissional que contasse com uma cultura forte, sólida - para mim, na época, isso só existia em grandes empresas multinacionais, já muito bem estabelecidas no mercado.

No ano seguinte, durante as aulas de Novas Narrativas no contexto de Comunicação e de Relações Públicas, com o Profº Drº Paulo Nassar<sup>2</sup> - meu orientador neste trabalho - me deparei com novas formas de Comunicação, novas maneiras de exaltar memórias institucionais e novos formatos de comunicar para instigar o sentimento de pertencimento - o que ele me apresentou como Novas Narrativas. E foi aí que conheci o tal sentimento e como ele existe (ou não) dentro de uma organização.

Pensar sobre sentimento de pertencimento em um ambiente organizacional é uma tarefa desafiadora. O lugar onde, muitas vezes, passamos mais tempo do que em nossas próprias casas, pode despertar sentimentos conflitantes. Foi também durante o meu terceiro ano de graduação que me juntei a uma empresa e que, pela primeira vez, despertei em mim o sentimento de pertencer. Identificar-me com a Companhia, entender meu papel no negócio e o impacto social da empresa me fizeram refletir sobre a importância de sentir-se parte de uma instituição.

Coincidentemente, minha função nesta nova empresa foi tão nova quanto o despertar deste sentimento. Integrei a equipe de Comunicação Interna e vivi - e continuo vivendo - de perto a importância da área para o negócio, as mudanças de expectativas sobre a área e de posicionamento do time diante da empresa.

No primeiro capítulo deste Trabalho de Conclusão de Curso, revisito conteúdos trabalhados por autores de Comunicação separados em três frentes: Pertencimento e Identidade; Pertencimento Organizacional e; a Comunicação Interna e o Sentimento de

---

<sup>1</sup> Doutor em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA/USP).

<sup>2</sup> Professor titular da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP); doutor e mestre pela ECA-USP.

Pertencimento. Na sequência, trago os conceitos aplicados na prática, expondo as minhas experiências pessoais no time de Comunicação Interna de uma empresa de tecnologia no ramo da mobilidade urbana. Trago, também, minhas experiências antes de conhecer o mundo da Comunicação, ao me frustrar em uma tentativa de carreira com a qual não desenvolvi pertencimento algum.

O objetivo deste trabalho é provocar uma reflexão sobre a importância de uma cultura organizacional e uma identidade organizacional sólida e que façam parte do dia a dia dos funcionários de uma empresa. Muito mais do que características organizacionais, a cultura e a identidade representam a forma como uma empresa se comporta, se posiciona interna e externamente, encara seu papel na sociedade e compartilha seus princípios com os funcionários, envolvendo-os em uma narrativa única e bem direcionada, construída em conjunto.

Também pretendo instigar uma reflexão com relação à fluidez de relacionamentos estabelecidos atualmente. Não é incomum que as pessoas fiquem por pouco tempo em seus locais de trabalho - principalmente a geração mais jovem. Mas, será que isso significa que as relações são mesmo descartáveis? Ou será que esse novo sentido de relação pode ser encarado com naturalidade e podemos explorar o lado positivo de tal volatilidade?

## 1. PERTENCIMENTO E IDENTIDADE

A palavra pertencimento, segundo o Dicionário de Direitos Humanos (2006), é “a crença subjetiva numa origem comum que une distintos indivíduos”. A descrição do verbete ainda explora o contexto de distanciamento dos antropólogos das questões raciais e explica o sentimento como algo que surgiria a partir do momento em que os membros de uma comunidade passassem a sentir subjetivamente um senso de “pertinência” que passava por cima de características físicas comuns.

A sensação de pertencimento significa que precisamos nos sentir como pertencentes a tal lugar e ao mesmo tempo sentir que esse tal lugar nos pertence, e que assim acreditamos que podemos interferir e, mais do que tudo, que vale a pena interferir na rotina e nos rumos desse tal lugar. (AMARAL, 2006)

A necessidade de pertencer está ligada, portanto, à vida em comunidade. Mas, muito além disso, pertencer faz parte da essência humana. A Teoria das Necessidades de Maslow<sup>3</sup>, da década de 1940, enuncia os fatores de motivação humanos organizados hierarquicamente (HESKETH e COSTA, 1980). Seguindo a linha de pensamento do autor, as necessidades humanas são organizadas por níveis. Conforme um nível é alcançado, o outro passa a ser desejado e, portanto, o comportamento humano passa a ser motivado pelo alcance de tal atribuição. Maslow propõe cinco níveis de necessidades hierárquicas: fisiológicas, segurança, sociais, estima e autorrealização, conforme apresenta a Figura 1.

Figura 1 - Pirâmide Das Necessidades De Maslow



Fonte: Schermann (2018)<sup>4</sup>.

A imagem detalha os itens levados em consideração em cada nível proposto pelo autor. Neste trabalho, vamos explorar o terceiro degrau: o das necessidades sociais.

<sup>3</sup> Maslow, A. H. **A theory of human motivation**. Psychological Review. 1943.

<sup>4</sup> SCHERMANN, Daniela. Pirâmide de Maslow: o que é e por que você precisa conhecê-la. Opinion Box. 2018. Disponível em: <https://blog.opinionbox.com/piramide-de-maslow/>. Acesso em 5 ago, 2020.

Considerando que, para uma pessoa passar a almejar e querer atingir o terceiro nível da Pirâmide ela já conseguiu se manter nos dois primeiros níveis, podemos analisar este terceiro momento como o de dedicação às relações com a família, com amigos e comunidade na qual um indivíduo está inserido.

Almeida, Schelske e Rover (2019) analisaram a pirâmide sob uma perspectiva organizacional, estudando os fatores motivacionais de Maslow em um ambiente empresarial. Para os autores, o terceiro nível hierárquico traduz “a ideia de pertencimento a um grupo ou à própria empresa, a conquista de amizade e o relacionamento com colegas, sejam eles superiores, subordinados, sejam pares” (Ibid, p.42). Ou seja, é possível considerar que o senso de pertencimento é uma das necessidades motivacionais humanas e que, inclusive, vem antes da necessidade de autoestima e autorrealização. Isso nos permite refletir que as relações sociais, sob essa perspectiva, são mais necessárias ao ser humano do que o próprio bem-estar. Construir relações saudáveis nos ambientes em que uma pessoa frequenta serve como base para que ela possa trabalhar questões individuais e pessoais. A sensação de pertencimento, portanto, vai muito além do ambiente organizacional. Pertencer à sua comunidade, ao lugar onde você nasceu, onde você mora e à sua família para, enfim, conseguir pertencer a si mesmo.

Gastal e Pilati (2016, p.286) discorrem sobre a necessidade de pertencimento estar relacionado “não só à necessidade de estar inserido em um grupo, mas à qualidade dos laços estabelecidos com outros indivíduos e o sentimento de aceitação presente”. Portanto, sentir-se bem, sentir-se amado e acolhido em um ambiente social definem a importância do pertencimento para a motivação humana.

Em 1995, Baumeister e Leary já falavam sobre a necessidade de pertencimento. No artigo *The Need to Belong: Desire for Interpersonal Attachments as a Fundamental Human Motivation* (1995) os autores discorrem sobre este sentimento como um fator motivacional humano. “As pessoas procuram por interações frequentes e afetivamente positivas dentro do contexto de relacionamentos de cuidado e de longo prazo” (BAUMEISTER e LEARY, 1995, p.522, tradução nossa). Os autores revelam que essa sensação não é uma observação nova. Pelo contrário, ele exalta que a necessidade de contato pessoal já era muito explorada no campo da psicologia.

A necessidade de pertencer deve, portanto, ser encontrada em algum grau em todos os humanos em todas as culturas, embora naturalmente se esperasse que houvesse diferenças em força e intensidade, bem como variações culturais e individuais em como as pessoas expressam e satisfazem a necessidade. Mas deve ser difícil ou impossível para a cultura erradicar a necessidade de pertencer. (BAUMEISTER e LEARY, 1995, p. 499, tradução nossa)

Sousa (2010) enuncia a forma como o sentimento de pertencimento atinge, nos últimos anos, novas esferas de análise para além dos campos da antropologia e política. Ele explica: “ele se traduz de forma visível, em sentidos e motivações diversos dos de suas raízes, sustentando a busca de participação em grupos, tribos e comunidades que possibilitem enraizamento e gerem identidade e referência social” (SOUSA, 2010, p.34). O autor também traz novos pontos de vista relacionados à busca dessa identificação, que expõem esse estudo como tão complexo quanto tal necessidade: “Pertencer a quê? Incluir-se no quê? Enraizar-se onde?” (SOUSA, 2010, p.34).

Considerando, então, que o sentimento de pertencimento é algo que os indivíduos buscam por sua essência, é impossível desconsiderar o cenário em que as pessoas vivem, onde esse sentimento nasce e como ele muda conforme o tempo. Atualmente, o uso de redes sociais (e da internet no geral) faz parte da rotina de grande parte da população. A chegada de novas tecnologias mudou a forma como as pessoas interagem entre si, percebem a si mesmas e se enxergam no mundo. Fialho e Sousa (2019) exaltam a forma como a conexão e o fácil acesso ampliaram o uso das redes sociais, transformando tal conexão em algo contínuo e pertencente à esfera social. As autoras explicam a conexão ininterrupta como uma consequência da facilidade do acesso à internet:

O incremento de uma vida em rede, ou seja, sempre conectada, se aprofundou a partir do momento em que a internet deixou de ser utilizada somente para fins acadêmicos ou profissionais e passou a ser aberta para todos, tornando-se a rede das redes (FIALHO e SOUZA, 2019, p.204).

A internet tem o poder de reduzir as distâncias, em diversos sentidos: entre pessoas, para o comércio, para negócios e para a informação. Essa redução de distância permite que tudo aconteça quase instantaneamente. É muito fácil falar com quem está do outro lado do mundo, comprar um item que é produzido em outro país, fazer uma reunião com alguém que está em outro fuso horário e saber o que está acontecendo nos lugares mais distantes minutos depois do acontecido.

É claro que a quantidade de informação empobrece sua qualidade. Nassar e Ribeiro (2012, p.1) afirmam que “os excessos de informações deixam no ar apenas uma sensação de algo informado. Encenam um faz de conta sobre a comunicação, em que os protagonistas são conteúdos sem identidades”. São tantas coisas acontecendo ao mesmo tempo que realmente não há como se aprofundar em detalhes: quando uma informação está sendo absorvida, uma nova surge à tona e passa por cima da anterior e assim por diante. Os autores, ainda,

acrescentam: “a capacidade de análise sobre a relevância das informações fica comprometida quando se recebe uma sobrecarga de informações” (NASSAR e RIBEIRO, 2012, p.2).

Isso representa a quebra do ciclo de recebimento, leitura, compreensão e armazenamento de uma informação. Segundo Toffler (1973)<sup>5</sup>, citado por Nassar e Ribeiro (2012), a velocidade e o volume de produção das informações crescem a ponto de dificultar o processamento e absorção desse conteúdo, assim como o entendimento de sua relevância e o estabelecimento de um sentido àquela narrativa. Como consequência desse excesso de informações ocorre a escassez de experiências significativas para a memória afetiva e de sentidos do indivíduo (NASSAR, 2016).

Sem memória efetiva e sem o despertar de novos sentimentos relacionados ao contexto em que um indivíduo está inserido, não é possível que haja uma identificação entre as partes e, conseqüentemente, a criação de um sentimento de pertencimento àquela situação. O advento de novas tecnologias permitiu uma identificação massiva, porém vazia, das pessoas com diversos tópicos. Nassar e Ribeiro (2012, p.2) citam Wurman (1999)<sup>6</sup> e consideram a “dificuldade das pessoas em lidar com a grande carga informacional, que apenas nos deixa ansiosos, muitas vezes com baixa autoestima e com conhecimentos superficiais”.

Borges (2020, p.11) utiliza o termo ‘*fast-foodização da informação*’, o definindo como “o processo de tornar a informação um produto padronizado, atraente, geralmente com pouco valor ‘nutritivo’ e enorme rapidez na entrega e no consumo”. A mesma relação entre consumo de alimentos e de informações é explorada por Johnson (2019) que questiona: “sabemos que somos produtos dos alimentos que ingerimos. Por que também não poderíamos ser produtos das informações que consumimos?”. Os dois autores, em suas comparações entre os dois tipos de consumo, exaltam um raciocínio necessário: não é possível esperar uma “boa nutrição” de informações (e, conseqüentemente, de opiniões) quando tudo que se é produzido é feito “à jato”, da maneira mais rápida e menos profunda possível. Johnson (2019) segue sua comparação entre o consumo de informação e o de alimentos alertando aos riscos que a primeira causa quando em contexto social:

Em razão da natureza inerentemente social da informação, a consequência desses novos métodos de eficiência são muito mais dramáticas que as consequências da obesidade física. Nossos hábitos de informação vão além de afetar apenas o indivíduo. Eles têm sérias consequências sociais (JOHNSON, 2019).

<sup>5</sup> TOFFLER, Alvin. **O Choque do Futuro**. 2ª Ed. São Paulo: Record, 1973.

<sup>6</sup> WURMAN, Richard S. **Ansiedade de Informação: como transformar informação em conhecimento**. 2ª Ed. São Paulo: Cultura, 1999.



O medo de parecer desinformado e de não ter uma opinião sólida sobre qualquer assunto em voga é um sentimento que segue crescendo em ambientes sociais. “Também desenvolvemos um tipo de mitologia de ‘bicho papão’ em torno de nossa abundância de informação” (Johnson, 2019). Segundo o autor, o termo *‘information overload’*, ou sobrecarga de informações (tradução nossa), tornou-se popular a partir dos anos 60; até 1980 a utilização do termo em artigos dobrou; até os anos 2000, dobrou novamente. Inevitavelmente comparável ao crescimento (e uso) de novas tecnologias, que automatizaram o acesso à informação.

É inevitável relacionar, então, o aumento do consumo de informação à falta de tempo para dedicação a elas. Nassar e Ribeiro (2012, p.2) citam Larrosa-Bondía (2002)<sup>7</sup> ao falarem sobre “a falta de tempo e espaço para as experiências”. O dinamismo das relações atuais impede a construção de um sentimento significativo de um indivíduo que presencia um acontecimento, causando um empobrecimento dessas relações regado à falta de afeto pelo momento em que está vivendo e memórias as serem construídas.

Pallares-Burke (2004), em entrevista com Zigmunt Bauman, enfatiza o impacto da modernidade na construção de relações sólidas e costumes:

Tudo está agora sendo permanentemente desmontado mas sem perspectiva de alguma permanência. Tudo é temporário. É por isso que sugeri a metáfora da “liquidez” para caracterizar o estado da sociedade moderna: como os líquidos, ela caracteriza-se pela incapacidade de manter a forma. Nossas instituições, quadros de referência, estilos de vida, crenças e convicções mudam antes que tenham tempo de se solidificar em costumes, hábitos e verdades “auto-evidentes”. Sem dúvida a vida moderna foi desde o início “desenraizadora”, “derreteria os sólidos e profanava os sagrados”, como os jovens Marx e Engels notaram. Mas enquanto no passado isso era feito para ser novamente “re-enraizado”, agora todas as coisas – empregos, relacionamentos, know-hows etc. – tendem a permanecer em fluxo, voláteis, desreguladas, flexíveis. (PALLARES-BURKE, 2004, p.322)

Nesse contexto de novas tecnologias, de dinamismo e consumo desenfreado de informações, como esperar que as pessoas desenvolvam um senso de pertencimento? Como esperar que as pessoas se deixem afetar pelas situações vividas? “Nada os afeta profundamente porque nada lhes dá um sentido verdadeiramente relevante para lhes causar uma mudança e uma vontade de agir.” (Nassar e Ribeiro, 2012, p.3).

---

<sup>7</sup> LARROSA-BONDÍA, Jorge. Notas sobre a experiência e o saber da experiência. Revista Brasileira de Educação. Rio de Janeiro: Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Educação, n.19, p.20-28, jan./abr. 2002.

## 1.1 Pertencimento organizacional

O foco deste trabalho é discorrer sobre o sentimento de pertencimento sob uma visão empresarial, entendendo o impacto deste senso nas etapas da jornada de um funcionário em uma organização e o papel e estratégias da Comunicação Interna nessa construção. Depois de passar pela percepção do sentimento de pertencimento pela ótica de necessidade humana e essência dos relacionamentos interpessoais, precisamos também entender como ele se enquadra na relação entre um indivíduo e seu ambiente de trabalho.

É importante lembrar que um ambiente corporativo é composto, essencialmente, por pessoas. Pessoas que, além do compromisso com o trabalho, têm famílias, relacionamentos, hobbies, rotinas e, principalmente, têm uma história. E essas pessoas também estão inseridas em um ambiente externo: elas também estão sujeitas à sobrecarga de informações, também são usuárias de redes sociais, também estão sujeitas à liquidez proposta por Bauman, mas também seguem os fatores motivacionais de Maslow, supracitados. Elas também precisam conseguir se conectar a onde fazem parte.

O sentimento de pertencimento organizacional tem a ver com a identidade corporativa e a cultura organizacional de uma empresa. Como uma empresa é construída por pessoas, este caminho se cruza em uma ida de impacto da personalidade de um indivíduo na empresa e uma volta de impacto da cultura e identidade organizacional em seus funcionários.

No Estrato de Verbetes, organizado por Scheid, Machado e Pérsigo (2018), o termo ‘Cultura organizacional’ é definido como

um conjunto de políticas, normas, crenças, valores, símbolos, rituais e demais elementos culturais que caracterizam uma organização. Em certa medida, esses elementos moldam os comportamentos e orientam a tomada de decisões de uma organização. (...) Ela se atualiza e se transforma, ao mesmo tempo em que estabiliza determinados elementos culturais que dão sentido à organização. (CONRAD, 2018, p.49)

Já Schein (2009)<sup>8</sup>, apud Dalmolin, Miorando e Bessi (2016), conceitua a cultura organizacional como

um padrão de suposições básicas compartilhadas, que foi aprendido por um grupo à medida que solucionava seus problemas de adaptação externa e integração interna. Esse padrão tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, por conseguinte, para ser ensinado aos novos membros como o modo correto de perceber, pensar e sentir-se em relação a esses problemas (DALMOLIN, MIORANDO e BESSI, 2016, p.4)

---

<sup>8</sup> SCHEIN, Edgar Henry. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Atlas, 2009.

Machado (2003, p.58), cita Sainsanlieu (1995)<sup>9</sup> para definir um ambiente empresarial como um lugar e socialização para os indivíduos que nela trabalham. “Ela é uma verdadeira instituição secundária de socialização, a qual, após a escola e a família, modela atitudes, comportamentos, a ponto de produzir uma identidade profissional e social”. A autora continua, definindo três possíveis identificações entre um indivíduo e a organização em que faz parte:

(1) ao trabalho que realiza, sendo que quanto mais intensa, maior a probabilidade de resultar em progressão profissional; (2) com a empresa, e, nesse caso, o resultado é um sentimento de proteção por parte do indivíduo; (3) com uma trajetória, constituindo uma identidade visada, pautada num projeto pessoal que o indivíduo imagina para si no trabalho, ou seja, sua possível identidade. (MACHADO, 2003, p.58)

Para Ésther (2014, p.210), a cultura organizacional é uma construção social:

[...] Cultura organizacional não deixa de ser uma construção social, ou seja, implica um processo mais profundo e dialético em que os indivíduos, de diversas formas, participam da configuração dos seus elementos constitutivos, até porque a cultura organizacional diz respeito à dimensão do vivido, do sentido, do percebido, isto é, diz respeito a uma realidade subjetiva, articulada com uma realidade objetiva, percebida como dada e concreta (ÉSTHER, 2014, p.210).

Ésther (2014) cita Gioia (1998)<sup>10</sup> ao trabalhar o conceito de identidade organizacional. Diferente da cultura organizacional, que é referente à compreensão das pessoas sobre o ambiente social em que estão inseridas, a identidade organizacional define quem uma empresa é dentro do ambiente social em que está inserida.

O autor também menciona Albert e Whetten (1985)<sup>11</sup> ao falar sobre a concepção de identidade organizacional. Segundo eles, o conceito surge como uma resposta à questão “quem somos enquanto organização?” (Ésther, 2014, p.210). E a resposta engloba três características principais: “aquilo que é considerado central para os membros; o que faz a organização distinta em relação às outras; o que é percebido pelos membros como duradouro, aquilo que liga o presente ao passado (e ao futuro)” (Ibid, pp.210-211). Como parte do processo de construção da identidade organizacional, ele cita Gioia (1998)<sup>12</sup> ao apontar três diferentes lentes de análise, que dizem respeito à forma como um indivíduo se relaciona com uma organização: a perspectiva funcionalista, a interpretativa e a pós-moderna. “Na perspectiva funcionalista, a identidade é uma construção da direção da organização. Na

<sup>9</sup> SAINSAULIEU, Renaud. **L'identité au travail: une expérience partagée**. Paris: Sociologie Économique, 1995.

<sup>10</sup> GIOIA, Dennis A. **From individual to organizational identity**. Thousand Oaks: Sage, p. 42-43, 1998.

<sup>11</sup> ALBERT, Stuart, WHETTEN, David A. **Organizational identity**. 1985.

<sup>12</sup> GIOIA, Dennis A. **From individual to organizational identity**. Thousand Oaks: Sage, p. 42-43, 1998.

perspectiva interpretativa, ela é negociada entre os membros, incluindo a direção. Para os pós-modernos, é uma colagem de fragmentos” (Ésther, 2014, p. 214).

Machado (2003, p.59) menciona que “o fato de viver sob uma estrutura institui uma espécie de mentalidade coletiva, com a qual o indivíduo se conforma, assimilando suas regras e normas de comportamento e estabelecendo vínculos afetivos com as pessoas com as quais convive nesse ambiente”. É importante destacar o comportamento de coletividade que a autora enuncia: num ambiente de trabalho, há pessoas interagindo o tempo todo, compartilhando informações e pontos de vista sobre a empresa (tanto relacionados às tomadas de decisão estratégicas quanto ao posicionamento da Companhia em diversas situações sociais). Os funcionários passam grande parte de seus dias uns com os outros e a criação de vínculos entre si é positivo para sua experiência dentro do ambiente de trabalho.

Assim como todos os outros processos de construção relacionados ao ambiente corporativo, a identificação e o desenvolvimento de uma cultura organizacional também é um trabalho burocrático. É inocente pensar que, mesmo com a construção conjunta dessa imagem e mensagens que acompanham uma empresa, não há alguém que lidere, que tome as decisões e que trace o caminho em que deseja encaixar uma empresa. Ésther (2014, p.209) comenta sobre as decisões estratégicas por trás da criação de uma identidade organizacional:

O conjunto simbólico e material da cultura organizacional é desenvolvido de modo a garantir às organizações capacidade de se adaptar externamente – serem capazes de se manter no ambiente em que atuam – e, ao mesmo tempo, capacidade de manter a integração interna – criação de uma linguagem comum do grupo, entendimento dos limites de poder entre os membros. (ÉSTHER, 2014, p.209)

O autor também expõe um outro lado dessa mesma moeda. Citando Fleury (1996)<sup>13</sup> e Freitas (1991)<sup>14</sup>, ele desenvolve uma linha de pensamento que mostra que a criação de uma cultura organizacional forte pode funcionar como forma de dominação e controle de uma empresa sobre seus funcionários. Uma cultura organizacional funciona como um sistema de comunicação e de consenso, que tende a agir como uma força de ligação interna e facilitar o alcance de resultados estratégicos. Por isso, para o autor, o papel da liderança sobre a disseminação da cultura organizacional é tão estratégico. “Os próprios indivíduos socializados contribuem para a reprodução da cultura organizacional, sobretudo se e enquanto os objetivos estiverem sendo alcançados” (ÉSTHER, 2014, p.210).

Caixeiro (2011, p.23), explica o estudo da cultura organizacional como consequência da conscientização sobre a “importância dos *factores* culturais nas práticas de gestão e na

<sup>13</sup> FLEURY, Maria Tereza Leme. O desvendar a cultura de uma organização: uma discussão metodológica. In **Cultura e poder nas organizações**, v. 2, p. 15-27, 1996

<sup>14</sup> FREITAS, Maria Ester de. Cultura organizacional: grandes temas em debate. São Paulo. 1991.

premissa de que a cultura é um elemento diferenciador das organizações bem sucedidas”. A autora completa comentando sobre a cultura organizacional como uma nova metáfora de análise às empresas, que se junta às metáforas de organização como máquina e organização como organismos. “A cultura não deve entender como uma componente decorativa, mas como um elemento estrutural e estruturante da *ação* organizativa” (CAIXEIRO, 2011, p.25).

No cenário individual, as organizações de que uma pessoa faz parte causam impacto direto em sua vida. Nassar e Ribeiro (2012, p.3) comentam sobre as novas maneiras de viver e conectar-se numa realidade em que as interações digitais são básicas no dia-a-dia:

Nessa nova realidade das mídias digitais, com as múltiplas possibilidades de inter-relações e pelas inúmeras informações que recebemos, os indivíduos recebem um novo ritmo do viver, uma nova forma de compreender os estímulos, uma nova forma de afetar e de ser afetado e de se envolver a partir de uma comunicação. (NASSAR e RIBEIRO, 2012, p.3)

Cruz (2012, p.3) menciona as mudanças que o mundo profissional apresentou nos últimos anos: “as organizações se veem em meio a um período de fortes mudanças, que apontam para uma estrutura de redes, dinâmica, flexível e fortemente calcada no conhecimento e na inovação”. A autora completa citando a importância da interação entre os atores da rede de relacionamentos em um ambiente corporativo, relacionando esses laços com a capacidade de produção de uma empresa.

Ainda sobre a estrutura de rede das organizações, Gonzales e Baum (2013) desdobraram o conteúdo do livro ‘Reagregando o Social – uma introdução à teoria Ator-Rede’, de Bruno Latour (2012)<sup>15</sup> e citam o impacto mútuo entre o que um ambiente impõe numa rede e a forma como os atores (humanos e não humanos) nela presente se comportam:

É bom que se diga que o ator aqui não é a fonte da ação, mas, sim o alvo de um conjunto de entidades que se degladeiam fazendo-o agir, tornando-o ator. Desta forma, a ação na rede é assumida pelos atores-agentes na rede. Não se sabe, por fim, quem faz o quê, ou que entidade aciona a outra entidade. A rede só existe com todas estas entidades se debatendo em controvérsias e ações. São tão heterogêneas quanto os repertórios utilizados para relatar suas ações. (GONZALES e BAUM, 2013, p.152)

Num ambiente corporativo, a forma como a empresa se posiciona com cada um de seus funcionários reflete a forma como os funcionários se sentem perante a empresa. Fernandes, Marques e Carrieri (2009, p.688) descrevem essa relação como “a extensão pela qual as pessoas se entrelaçam psicologicamente com a organização e reconhecem, na sua

---

<sup>15</sup> Latour, Bruno. **Reagregando o Social**. Bauru, SP: EDUSC/ Salvador, BA: EDUFBA. 2012

identidade, a identidade organizacional”. Isso significa que a identidade pessoal e a identidade organizacional se fundem, se encontram e bebem simultaneamente da mesma fonte.

O caminho da construção de uma identidade organizacional acaba sendo de mão dupla: as pessoas se sentem atraídas para trabalhar em uma empresa por se identificarem com o que ela propõe, mas seu papel também faz a diferença no jeito como a empresa funciona. Fernandes, Marques e Carrieri (2009, p.699) propõem que “o período de crescimento é caracterizado por fortes vínculos emocionais e psicológicos das pessoas com a empresa, em processos de *superidentificação*. Os empregados se percebiam como membros de uma empresa idealizada que passou a fazer parte da sua autodefinição, afetando sua auto-estima”. Voltamos, então, à proposta de identificação como necessidade motivacional de Maslow, ligando esse sentimento como fator necessário para que uma pessoa consiga entender quem é, como está ligada a seu local de trabalho e como sentir-se bem neste lugar afeta suas necessidades emocionais e sociais. Nassar (2016, p.87) completa trazendo o conceito sobre a abrangência de uma narrativa organizacional em um contexto antropológico: “(...)as narrativas organizacionais se fazem presente também na vida cotidiana, na forma como os processos de trabalho são organizados”.

Apesar de estarmos em constante contato com acontecimentos de todos os lugares do mundo e com pessoas que podem estar a milhares de quilômetros de distância, o trabalho ainda é o ambiente em que, na maioria das vezes, passamos a maior parte do nosso tempo. Além do período laboral em si, existe a preparação, cursos específicos, debates sobre o trabalho de cada um em rodas de conversa e até mesmo o pensamento sobre as responsabilidades empresariais. É por isso que identificar-se com o lugar onde você trabalha é essencial: ele faz parte também do que você representa. Para Machado (2003, p.60) “a identidade no trabalho constitui, dessa forma, componente importante no processo motivacional, que concorre também para a construção de uma autoestima positiva”.

Fernandes, Marques e Carrieri (2009) citam Dutton e Dukerich (1991)<sup>16</sup> ao relacionarem os conceitos de identidade organizacional à imagem organizacional. Segundo os autores, a identidade organizacional “diz respeito àquilo que as pessoas ‘de dentro’ acreditam ser os atributos centrais, distintivos e duradouros da organização” (FERNANDES, MARQUES e CARRIERI, 2009, p.689); já a imagem organizacional está relacionada à percepção externa e “diz respeito àquilo que os ‘de fora’ pensam sobre a organização” (Ibid, p.689). Os autores ainda criam um novo conceito, o de imagem externa construída, que

---

<sup>16</sup> DUTTON, Jane.; DUKERICH, Janet. **Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation**. 1991.

refere-se “à forma como as pessoas ‘de dentro’ da organização acreditam que esta esteja sendo percebida pelos ‘de fora’” (Ibid, p.689). Essa última imagem destaca a importância da valorização da identidade organizacional no âmbito externo à empresa, percepção que tem relação direta com a forma como um funcionário sente, ou não, uma identificação organizacional.

Para Nassar, em entrevista à Revista Novos Olhares (2006, p.37), por outro lado, os papéis da comunicação interna e comunicação externa se fundem: “O conceito de branding abrange, além das demandas simbólicas mercadológicas, as demandas nos outros ambientes relacionais em que a organização é um dos interpretantes”. O autor comenta ser impossível ser bem percebido externamente sem um relacionamento de qualidade com o público interno (funcionários e comunidades), até então vistos como “patinho feio” (Ibid), já que não eram responsáveis pela venda direta da empresa. Um ponto que chama a atenção nessa linha de pensamento, que o autor comenta ter sido mais forte nas décadas de 70, 80, e 90, é que, há alguns anos, se tem a consciência de que o próprio funcionário ou pessoa que está ligada à organização interna de uma empresa pode ser um consumidor de seus produtos e, mais que isso, ele pessoalmente é um replicador da missão, estratégias e cultura da empresa.

Sobre essa relação, Azim (2016) discorre a respeito da Responsabilidade Social Corporativa (RSC) e o comportamento do funcionário em um ambiente organizacional. O autor cita Barnett (2007)<sup>17</sup>, ao descrever as iniciativas voltadas à RSC como “uma alocação discricionária dos recursos corporativos voltados para a melhoria do bem-estar social que serve como meio de aprimorar os relacionamentos com os principais stakeholders” (AZIM, 2016, p.209). Os funcionários, sendo um dos principais stakeholders de uma empresa, criam um vínculo com essa Responsabilidade, que convive em influência mútua com seu comportamento dentro e fora do ambiente corporativo. “Uma vez que eles podem ser afetados por e também afetar suas atividades organizacionais, os funcionários desempenham um papel importante no sucesso ou no fracasso de sua organização.” (Ibid, p.209).

Azim (2016) cita duas abordagens que estudam o relacionamento entre a RSC e o comportamento e atitudes de um funcionário: a TIS (Teoria da Identidade Social) e a TTS (Teoria da Troca Social). O autor menciona Cinnirella (1998)<sup>18</sup> ao descrever a Teoria da Identidade Social (Tajfel e Turner, 1979<sup>19</sup>), que fala sobre as perspectivas sociológicas e

---

<sup>17</sup> BARNETT, Michael. **Stakeholder influence capacity and the variability of financial returns to corporate social responsibility**. 2007.

<sup>18</sup> Cinnirella, Marco. **Exploring the temporal dimension of social identity: The concept of possible social identities**. 1998.

<sup>19</sup> TAJFEL, Henri; TURNER, John. **An integrative theory of intergroup conflict**. Monterey, CA: Brooks/Cole. 1979.

psicológicas de comportamentos de grupos, entendendo o impacto desse comportamento nas atitudes e pensamentos individuais. A teoria também destaca a importância do sentimento de pertencimento em um indivíduo, relacionando-o, também, à RSC:

Os indivíduos podem alcançar uma autoestima positiva quando sentem fazer parte de um grupo, o que os diferencia dos de fora do grupo. Quando os funcionários observam que sua organização trabalha para o bem-estar da sociedade na forma de RSC que por fim se desenvolve em uma imagem positiva na sociedade, eles têm um senso de satisfação e gostam de se identificar com a organização já que ela melhora a sua autoestima e orgulho. É provável que o relacionamento seja mais forte se os funcionários descobrirem que suas organizações estão envolvidas em atividades de RSC mais seriamente que os seus concorrentes. (AZIM, 2016, pp. 209-210).

A Teoria da Troca Social (Blau, 1964<sup>20</sup>, cit. por Azim, 2016), por sua vez, define o comportamento social como a consequência de um processo de troca. Essa teoria destaca as ações de reciprocidade e colaborações mútuas que ajudam a entender como as atitudes decorrentes desse sentimento de pertencimento contribuem com o comportamento desejável desse funcionário em sua empresa. A teoria “oferece uma justificativa teórica mais robusta para explicar o engajamento do funcionário na organização” (SAKS, 2006<sup>21</sup>, cit. por AZIM, 2016, p.210). O autor completa exemplificando a troca mútua entre colaborador e empresa:

Os indivíduos retribuem o pagamento à sua organização por meio de seu nível de engajamento. Isto é, a quantidade de recursos cognitivos, emocionais e físicos que um indivíduo está preparado a dedicar no desempenho das funções de trabalho é contingente aos recursos econômicos e socioemocionais recebidos da organização (AZIM, 2016, p.210).

É possível compreender, portanto, o porquê da importância de se identificar com o que você faz e, principalmente, onde você faz. Por outro lado, é inevitável mencionar a mudança nas relações de trabalho que os últimos anos têm trazido. Para além de modificações legais, a situação econômica do Brasil exige que muitas pessoas optem por caminhos alternativos na busca pelo atingimento da mínima estabilidade financeira. O número de profissionais autônomos ou não formais cresce a cada dia. Neste cenário de crise política, econômica e social em que o País está inserido, será, então, o sentimento de pertencimento organizacional uma discussão elitista? Quantos de nós pode, realmente, se dar ao direito de se permitir experimentar diferentes experiências até encontrar algum em que se sinta identificado? Atualmente, as relações trabalhistas são - não sei razão - tão baseadas em necessidade, em “colocar a comida na mesa”, que é possível questionar se o sentimento de pertencimento não mais um privilégio da classe média, que tem maior acesso à educação e que pode se dar ao

<sup>20</sup> Blau, Peter. **Exchange and power in social life**. New York: Wiley. 1964.

<sup>21</sup> Saks, Alan Michael. **Antecedents and consequences of employee engagement**. 2006.



direito de se preocupar com identificar-se com o local onde trabalha - quando tem tanta gente precisando de qualquer tipo de renda. Voltando a Maslow, se o primeiro degrau da Pirâmide (o fisiológico) não for alcançado, como atingir o terceiro grau (o social, em que o sentimento de pertencimento é citado)?

Um dos estilos de trabalho que vem crescendo nos últimos anos são os relacionados à tecnologia. Grohmann (2020, p.112), teoriza sobre a chamada “plataformização do trabalho”, descrevendo-a como “a dependência que trabalhadores e consumidores passam a ter das plataformas digitais – com suas lógicas algorítmicas, dataficadas e financeirizadas – em meio a mudanças que envolvem a intensificação da flexibilização de relações e contratos de trabalho e o imperativo de uma racionalidade empreendedora”. O autor prefere o termo ‘plataformização’ à ‘uberização’, por entender que o segundo restringe o tipo de serviço oferecido e o primeiro é mais abrangente tanto sobre o serviço, quanto com relação ao manejo de dados de usuários e características de trabalho. Esse novo estilo de trabalho, que já faz parte da vida de tantos brasileiros, vende um empreendedorismo libertário mas, na verdade, exige muito tempo de dedicação dos trabalhadores (na maioria das vezes mais do que um emprego formal exige).

A necessidade de trabalho como forma de autoestima e caminho para a realização financeira acaba se mostrando, nesse cenário, como uma saída justa à falta de empregos formais. Apesar dos dilemas éticos, laborais e legais dessa recente categoria de trabalhos, o traço de “autonomia” (e aqui o uso das aspas se dá pelo trabalho ser necessário no capitalismo e, portanto, ninguém pode ter realmente toda a autonomia nesse quesito de vida) realmente é presente. Respondendo à questão proposta, o sentimento de pertencimento organizacional, tendo essa organização um espaço físico ou não, é menos elitista do que se parece. Por mais que o trabalho individual autônomo ou plataformizado possa ser temporário, a decisão de início pode já representar uma identificação com a proposta de trabalho e já representar um nicho em que as empresas de tecnologia, ou que aderem a esse estilo de trabalho, possam trabalhar para desenvolver. Isso significa que o pertencimento é mais simples do que pode parecer, pode ser iniciado antes de ser notado e estar presente em pontos menos grandiosos do que a cultura ou identidade corporativa - pode ser uma proposta, uma solução, uma alternativa.

Sobre a identidade organizacional, Machado (2003) cita Pratt e Foreman (2000)<sup>22</sup> ao destacarem dois tipos de configurações diferentes:

---

<sup>22</sup>PRATT, Michael.; FOREMAN, Peter. **Classifying managerial responses to multiple organizational identities**. The Academy of Management Review, v. 25, 1, p. 18-42, 2000.

(1) ideográfica, quando não há uma unidade sobre a identidade da organização; conseqüentemente diferentes grupos, subgrupos e unidades da organização mantêm múltiplas identidades; (2) holográfica, isto é, múltiplas identidades são compartilhadas por todos na organização (MACHADO, 2003, p. 62)

A gestão da identidade organizacional, para Pratt e Foreman (2000, cit. por Machado, 2003, p.62) pode resultar em vantagens para uma organização, “como, por exemplo, a maior possibilidade de satisfazer as expectativas de seus membros, melhorar a sua capacidade de criatividade e aprendizado, além de facilidade em reter mão-de-obra diversificada”. Já Asforth e Mael (1998)<sup>23</sup>, também mencionados por Machado (2003), definem as identidades organizacionais como flexíveis e mutáveis, podendo fluir entre positiva e negativa conforme os posicionamentos, resultados da empresa e impacto social.

## 1.2 A Comunicação Interna e o sentimento de pertencimento

“A comunicação é o organismo, em suas dimensões de passado, presente e futuro. A comunicação não é um fenômeno organizacional, que pode ser separado do todo, mas é a própria organização”. Nassar, Farias e Ribeiro (2019) comentam que, atualmente, a comunicação não deve ser vista como um processo, mas como uma ferramenta. A comunicação, em suas diversas dimensões, é percebida e pode ser expressa através das relações com os diversos públicos.

Uma organização conta com diversos públicos estratégicos aos quais deve dedicar uma comunicação especializada e bem direcionada, mas também em linha entre si. Uma empresa deve seguir um caminho semelhante quando fala com consumidores, funcionários, fornecedores ou agentes governamentais. Não é possível (e, principalmente, bem percebido) que haja linhas de comunicação e princípios diferentes para cada público.

É por isso que o estabelecimento de uma cultura organizacional forte é tão importante. “A empresa na atualidade não é um território separado da sociedade. A sua cultura e a sua identidade, [...] ganham inúmeros significados, como uma continuação da sociedade” (Revista Novos Olhares, 2006, p.33).

As características de uma empresa são reflexos de suas relações com a sociedade nos mais diversos âmbitos. Saber quem é, ter clara sua missão, seus valores, os princípios sobre os quais atua e reforçar esse posicionamento em cada tomada de decisão (tanto com relação ao serviço prestado quanto à comunicação estabelecida) é de extrema importância. França (2008,

---

<sup>23</sup> ASHFORTH, Blake; MAEL, Fred. **Social identity theory and the organizational**. Academy of Management Review, n. 14, p.20-39, 1989.

p.59) assume que “não pode existir boa comunicação sem um posicionamento forte da organização, que inclui a sensibilização da alta administração, para a adoção de um processo elaborado e permanente de interação com seus públicos”. Ou seja, mais do que responsabilidade dos comunicadores que atuam em uma empresa, a alta liderança também deve estar envolvida e comprada com o posicionamento da empresa - logo, seu sentimento de pertencimento e identificação à empresa deve ser mantido constante, já que suas ações individuais também refletem na imagem e percepção externa da empresa.

Brandão (2018, p.93), fala sobre o papel da comunicação estratégica focada na sociedade:

Falar de comunicação estratégica é, sobretudo, focarmo-nos mais na perspectiva de intervenção prioritária orientada para a sociedade. O que implica um profundo conhecimento, por um lado, de cada organização, seus valores e critérios éticos, sua definição de práticas, de acordo com os princípios orientadores da sua identidade e cultura. E, por outro, da sua determinação e coerência, através das suas ações assentes em boas práticas que reforcem a dimensão estratégica de uma organização socialmente responsável junto dos seus diferentes stakeholders (BRANDÃO, 2018, p.93)

O autor percebe a comunicação estratégica como um caminho que orienta ações direcionadas tanto ao público interno quanto ao externo, “reforçando continuamente a sua dimensão humana e social como seu desígnio orientador” (Ibid, p.93). A comunicação interna, portanto, torna-se uma das principais responsáveis pela disseminação do posicionamento de uma empresa, bem como de seus valores, sua missão, seu jeito de ser e sua cultura.

A comunicação interna nas organizações deve assumir-se de modo estratégico como fonte de referências valorativas e culturais junto dos seus colaboradores, bem como ser um decisivo elemento integrante do sistema organizacional, facilitador da plena integração dos seu colaboradores, e agente de mudança e de coesão interna (BRANDÃO, 2018, p. 96).

Kunsch (1999), define a comunicação interna como um meio de promoção da integração organizacional, mediando os interesses da organização com os de seus membros através do diálogo, troca de informações, experiências e participação mútua.

A comunicação interna é planejada em torno de propósitos claramente definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus colaboradores, lançando mão de metodologias e técnicas de comunicação institucional e até da comunicação mercadológica. Evidentemente, na medida em que ela se desenvolve no âmbito de uma comunicação integrada, com políticas globais estabelecidas, estratégias delineadas e programas de ação voltados prioritariamente para todo o pessoal interno, tenderá a ser muito mais eficiente e eficaz (KUNSCH, 1999, p. 77).

A sociedade, nos últimos anos, vem se encontrando em um ambiente cada vez mais complexo, resultado de mudanças nas esferas sociais, econômicas, políticas, estruturais e

tecnológicas. As organizações estão, é claro, inseridas neste mesmo ambiente complexo e volátil e, conseqüentemente, há a necessidade de adaptação de suas estratégias organizacionais para acompanhar o ritmo do mundo. A comunicação precisou se reinventar para manter a atenção de seu público alvo e com a comunicação interna não foi diferente. Freitas (1999)<sup>24</sup>, citada por Kunsch (1999, p.73), escreveu, naquele ano, “talvez tenhamos, como nunca, a verdadeira noção do que significa a palavra complexidade”. Considerando todos os avanços e mudanças de paradigmas que enfrentamos hoje, mais de 20 anos depois, a complexidade das relações só fez crescer.

Daí, surgiu o desafio de empreender novas estratégias de comunicação que mantivessem o público alvo envolvido e realmente fizessem a diferença em seu dia a dia, passando por cima do emaranhado de notícias e conteúdos que as pessoas têm contato diariamente.

Nassar e Ribeiro (2012), caracterizam como “velhas narrativas” os conteúdos focados em modelos administrativos e relacionados à mecanização e lucratividade. “Estas velhas narrativas seriam as mensagens quantitativas, objetivas e técnicas, para fins de produtividade e de economia de tempo, com receptores passivos, tratados como meras funções, como business” (NASSAR e RIBEIRO, 2012, p.3). Os autores citam Wolton (2006)<sup>25</sup> ao descrever a comunicação como um caminho que vai para além de informar:

Complexa por natureza, a comunicação complicou-se ainda mais nestes últimos trinta anos, devido ao progresso técnico. Hoje em dia todo mundo vê tudo ou quase tudo, mas percebe, ao mesmo tempo, que não compreende melhor o que acontece. A visibilidade do mundo não basta para torná-lo mais compreensível. [...] Na ponta dos canais e das redes, encontramos frequentemente a incompreensão, para não dizer a incomunicação (WOLTON, 2006, cit. por NASSAR e RIBEIRO, 2012, p.3)

A comunicação interna em uma organização sofre diretamente tanto os impactos externos (sociais, econômicos, políticos e de inovação) quanto os internos (relacionados à decisões estratégicas e resultados da companhia). Kunsch (2017), comenta sobre os efeitos da espetacularização das produções midiáticas:

As notícias sobre guerras, violência, atentados, crimes, terrorismo internacional, etc., são transformadas em espetáculo e penetram nos lares de forma instantânea e natural sem pedir licença para fazer apologia das desgraças para a humanidade (KUNSCH, 2017, p.340).

A espetacularização das notícias e o todo contexto informacional excessivo em que estamos inseridos, para Nassar e Ribeiro (2012, p.4), “impede a formação de comunicações

<sup>24</sup> FREITAS, Maria Ester. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

<sup>25</sup> WOLTON, Dominique. **É preciso salvar a comunicação**. 2006.

construtoras de afetos, o que caracteriza um cenário de velhas narrativas, desencantadas, desgastadas por sua própria efemeridade”.

Nassar (2016) expõe que a massificação das informações e a cultura digital traz à tona as discussões sobre a desumanização da comunicação e das próprias relações humanas, além de banalizar a cultura e o déficit de atenção dos indivíduos. Para o autor, a obsolescência das velhas narrativas é um desafio a ser superado por comunicadores e relacionadores.

Como conseguir, então, envolver a equipe interna de uma organização, composta por pessoas sob influência de todos os aspectos descritos até então, com uma cultura organizacional? Como manter o sentimento de pertencimento individual à organização da qual faz parte em um período de relações voláteis e sujeitas a constantes mudanças?

Nassar e Ribeiro (2012, p.5) propõem as “novas narrativas” como estratégia para conseguir manter o engajamento e a identificação organizacional:

É por meio dessas narrativas que se é capaz de explicar origens, evoluções e propósitos, sejam da vida pessoal ou profissional do indivíduo, das suas histórias e do seu lugar como ser humano no mundo, principalmente no mundo organizacional. (...) As novas narrativas devem buscar compartilhar uma comunhão de propósitos, os quais sejam capazes de gerar identificação e engajamento. Capazes de conquistar as subjetividades, bem como o respeito dos públicos envolvidos. É preciso desenvolver experiências multisensoriais e multimídias. (...) Estes valores e significados devem ser transcendentais, com força de um conteúdo diferenciado, oposto às narrativas informativas, para que mobilize, envolva, desperte atenção e inspire. (NASSAR e RIBEIRO, 2012, p.5)

Os autores celebram as novas tecnologias como lugares a serem explorados para a criação de, cada vez mais, propostas inovadoras na comunicação de identidade. As novas narrativas são construções colaborativas, “para uma sociedade mais justa, democrática, transparente e participativa” (NASSAR e RIBEIRO, 2012, p.5). São narrativas que atingem o indivíduo de forma afetuosa, relevante, empática e criativa, que não passam despercebidas ou são esquecidas com o próximo conteúdo visto. Pink (2007)<sup>26</sup>, cit. por Nassar e Ribeiro (2012, p.6), define que “o imprescindível para as novas narrativas é compreender comportamentos, estabelecer relacionamentos e preocupar-se com as pessoas, com leveza e humor, entendendo seus sonhos e buscando a interação e o compartilhamento de suas ideias”.

A memória afetiva também é um ponto a ser destacado com as novas narrativas. Num contexto organizacional, é importante manter as histórias, os rituais, as memórias e fortalecer constantemente a identidade da instituição. Nassar (2016), comenta que “essa nova realidade produz novas narrativas com forte sentido individual, ligadas à subjetividade, à afetividade e à busca interior, características das denominadas micronarrativas”. As micronarrativas,

<sup>26</sup> PINK, Daniel H. **A revolução do lado direito do cérebro**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

definidas por Nassar e Ribeiro (2012), são projetos colaborativos de memória oral, que contam fragmentos de histórias pessoais e reproduzem sentimentos comuns, reforçando os laços de empatia entre os membros de uma instituição.

Os autores propõem que as micronarrativas são uma grande oportunidade para a área de comunicação de ouvir e aprender com as pessoas, desenvolvendo novas estratégias para a compreensão e disseminação da cultura organizacional. “Ao contarem suas histórias e a serem escutadas, as pessoas se sentem reconhecidas, é através delas, é possível compreender comportamentos, constituir relacionamentos e diálogos onde a leveza, a intimidade e a emoção podem prevalecer” (NASSAR e RIBEIRO, 2012).

Quem assiste ou lê essa história tem como resultado a identificação e credibilidade à organização. Nassar (2007, p.331, cit. por Nassar e Ribeiro, 2012, p.7), ressalta: “uma instituição é bem percebida pela sociedade no presente quando suas memórias individuais e sociais expressam um bom e belo equilíbrio, originário das histórias ligadas às suas competências, legalidades e legitimidades”.

Pomarico (2019) descreve as micronarrativas como

narrativas que dão abertura para a expressão e para a recepção cognitiva e afetiva, para a participação. Afetando os públicos para nele gerar uma transformação, uma reconstrução de suas identidades fragmentadas e um novo sentido sobre suas atuações no mundo (POMARICO, 2019, p.93).

As histórias individuais destrincham-se em histórias coletivas. Quando as memórias institucionais são trazidas através da compreensão das pessoas que fizeram parte desse momento, há uma ligação afetiva com o passado - com a base da situação vivenciada no momento - e com o futuro - o que essa base permite que seja explorado daqui para frente.

Cruz (2012), cita Cogo (2010)<sup>27</sup>, ao falar sobre a gestão da confiança como solução para a credibilidade e colaboração no meio organizacional:

Experiências vividas em conjunto geram novos sentidos, especialmente aqueles vinculados à percepção de pertencimento a grupos. A memória organizacional pode ser encarada como estimulador de significados e gerador de pertencimentos, vindo a se estabelecer como poderosa ferramenta para a construção de marca, imagem e consolidação da cultura e da comunicação organizacionais, forte geradora de confiança (CRUZ, 2012, p.6).

As novas narrativas, como as micronarrativas, podem, portanto, ajudar a comunicação interna de uma organização a disseminar o sentimento de pertencimento dos funcionários e

---

<sup>27</sup> COGO, Rodrigo Silveira, **Memória como recurso de Comunicação Organizacional: a atratividade do storytelling em tempos de atenção difusa – um estudo teórico**. São Paulo, 2010.

membros do time através desse envolvimento afetivo e empático, redescobrimos valores e experiências e reconectando as pessoas de forma relevante e encantadora.

## **2. A PRÁTICA DO PERTENCER**

Há quase dois anos, eu tive o privilégio de conhecer o sentimento de pertencimento na prática. O que, até então, era algo ideológico e - por que não dizer - inalcançável, característico apenas de empresas gigantes, tradicionais e bem estabelecidas no mercado, se mostrou como uma sensação espontânea no meio organizacional.

Antes de conhecer e me juntar ao mundo da Comunicação, minha primeira tentativa de carreira aconteceu em uma área bem diferente: a da saúde. Entrei na faculdade de Enfermagem logo depois de sair do ensino médio e lá aprendi muito sobre pertencer - só que no sentido contrário. Por lá, tomei uma consciência social muito grande. Poder conhecer realidades totalmente diferentes das minhas e viver problemas sociais reais de pobreza, doença e falta de perspectiva tão de perto foi definitivamente decisivo para mim. Apesar de ter sido uma época muito importante para o meu desenvolvimento pessoal e que fez diferença na construção da minha personalidade, eu sabia que não pertencia àquele ambiente. Apesar da falta de maturidade ou clareza sobre meus sentimentos, dava para perceber que pertencimento era algo que não existia em mim enquanto trabalhava em um hospital ou unidade de saúde.

Este contexto serve como base para uma análise mais próxima e pessoal das propostas exploradas na Teoria das Necessidades de Maslow (HESKETH e COSTA, 1980). Na área da saúde, a teoria também é muito trabalhada, mas, é claro, explorando como problemas em cada um dos níveis são refletidos na saúde das pessoas. Estudei muito sobre todos os processos fisiológicos de um corpo humano e como sua função anormal pode acarretar em problemas na saúde, assim como problemas psicológicos trazidos nos outros níveis da Pirâmide de Maslow. A grande ironia era que, para mim, estar naquele ambiente me fez ficar presa no terceiro degrau da Pirâmide: o das necessidades sociais.

Almeida, Schelske e Rover (2019) propuseram que, em um ambiente organizacional, que aqui estamos enxergando focados no ambiente corporativo e na profissão exercida, o pertencimento está enraizado nas amizades e relacionamentos com colegas e pessoas presentes no dia a dia. Apesar de ter conquistado grandes amizades no período em que estudei e trabalhei na área da saúde, havia um sentimento de competição subjetivo que influenciava totalmente no meu pertencimento àquele universo. Ver as pessoas que estudavam comigo se apaixonando cada vez mais pela área e fazendo planos futuros para a carreira me incomodava

porque eu não conseguia me enxergar trabalhando ali e suportando as dores trazidas por ele a mim. Gastal e Pilati (2016) falam sobre a qualidade dos laços estabelecidos e o acolhimento em um ambiente organizacional, que era exatamente o oposto do que eu sentia naquela época, estando onde eu estava.

Eu entendia, por outro lado, que talvez o desejo de se identificar com o lugar em que se trabalha e a profissão em que atua fosse uma utopia. Sentir-se parte de algo maior é uma questão, como proposto por Baumeister e Leary (1995), enraizada em nossa cultura. Talvez, então, essa necessidade nunca fosse realmente atingida. A indagação proposta por Sousa (2010, p.34) de “Pertencer a quê?” era algo muito presente na minha cabeça naquela época. Eu não sabia para onde queria ir e nem o que fazer, só sabia que ali não era o lugar onde eu deveria estar.

Foi quando a falta de identificação se tornou preocupante e doentia (me fazendo voltar alguns passos e descer ao degrau ‘fisiológico’ da Pirâmide de Maslow), que decidi finalmente desistir da profissão e procurar por uma nova trilha a seguir.

Por sorte e oportunidade, pude partir para um outro caminho e, assim, entrei para o mundo da Comunicação. Entrei na ECA em 2017 para cursar Relações Públicas sem muita expectativa sobre o curso ou a profissão. Na faculdade, aprendi muito (e continuo aprendendo ao escrever este trabalho) sobre como a Comunicação faz muito mais parte da nossa vida do que as pessoas podem imaginar. Ao mesmo tempo em que aprendi conceitos e aplicações totalmente novas, pude descobrir alguns assuntos que, de um jeito ou de outro, eu já tinha alguma familiaridade na prática, mas finalmente entendi seus fundamentos e estratégias teóricas através desses estudos.

O sentimento de pertencimento foi um deles.

Quando comecei a estudar sobre a necessidade de pertencer - a um ambiente organizacional - isso ainda era um sentimento que eu não conhecia na prática. Como disse, na minha primeira experiência profissional, ele passou bem longe de mim. Nos primeiros anos da faculdade, passei por alguns empregos que, apesar de terem sido essenciais na minha formação, também não me despertaram tal sentimento.

Em 2018, no meu segundo ano de graduação, cursei a matéria de Identidade Corporativa e Cultura Organizacional, com o Prof<sup>o</sup> Dr<sup>o</sup> William Antonio Cerantola, e percebi os detalhes em que os dois pontos trabalhados nas aulas se instalavam em uma organização. Muito diferente do que eu até então imaginava, muitas empresas contavam com culturas construídas em conjunto, que realmente representassem o estilo de vida e os princípios em que a empresa, e consequentemente seus funcionários, acreditavam. No ano seguinte, durante



as aulas de Novas Narrativas no contexto de Comunicação e de Relações Públicas, com o Prof<sup>a</sup> Dr<sup>o</sup> Paulo Nassar, conheci o tal sentimento de pertencimento. Ele era representado pela forma como as pessoas conseguem alinhar sua identidade individual com a identidade corporativa; a forma como os funcionários sentem orgulho e acreditam no propósito e na forma de trabalhar do lugar onde estão desenvolvendo sua vida profissional.

Em abril do mesmo ano (2019) acabei entrando em uma nova empresa - uma empresa de tecnologia no setor da mobilidade urbana - em um ramo completamente novo para mim e para uma função que também não tinha nenhum conhecimento prático: estagiária de Comunicação Interna. Na época, a área era formada por uma só pessoa, que construiu tudo o que existia de Comunicação Interna na Companhia até então, e o meu papel era para ser o “braço direito” desta pessoa e suportar as demandas da área.

Nas empresas em que eu havia passado anteriormente, praticamente não existia Comunicação Interna. Alguns comunicados por email, alguns eventos esporádicos para falar sobre resultados ou contar alguma grande novidade para o negócio. Não era nada que tivesse um planejamento estratégico para a Companhia e um impacto direto no negócio e nos funcionários.

A nova empresa em que me juntei era literalmente nova. Nasceu em 2012 como uma startup de mobilidade urbana - concorrente brasileira de uma gigante americana presente no País. Alguns anos depois, ela foi adquirida pela líder global do setor, uma Companhia chinesa que trabalhava na expansão de suas operações em outros lugares do mundo, principalmente aqui na América do Sul.

Todo esse contexto é importante para explicar o momento em que me juntei à Companhia: era um momento de transição importante. Algumas pessoas, que estavam lá há mais tempo, ainda tinham a mentalidade e se identificavam com o “estilo de vida de startup”: sem processos claros, sem horário para entrar e sair, com a liberdade de poder criar estratégias e lidar com os resultados que elas fossem trazer, com um ambiente descontraído e divertido. Por outro lado, a empresa em si vivia um novo momento de adaptação: com a aquisição, a startup agora fazia parte de uma empresa multinacional, a maior do ramo, e precisava se adequar a algumas burocracias e posicionamentos mais estratégicos para o negócio.

A transição é um momento estratégico quando se fala em memórias institucionais e eu aprendi na prática o papel necessário que a Comunicação Interna tinha nesse contexto. Quem já fazia parte da equipe precisa entender que a essência da identidade e da cultura organizacional não mudaria. Ésther (2014) conecta a identidade organizacional ao seu papel no ambiente social e, na dita empresa, o impacto social da operação é explícito: fazemos parte

da vida de milhões de usuários todos os dias. Já sobre cultura organizacional, a autora trata do tema como uma dimensão mais profunda, falando sobre as vivências, os sentidos e as percepções subjetivas daquela organização. Portanto, mesmo neste momento de aquisição e expansão do negócio, os funcionários precisavam sentir que a empresa não havia mudado e que seu papel social e suas experiências que faziam parte da sua essência também não.

Neste momento de transição, a importância de reviver experiências que fazem parte da “alma” da empresa é exaltada. Nassar e Ribeiro (2012) comentam sobre a falta de experiências significativas para a memória afetiva e o impacto que isso causa nos sentimentos de um indivíduo. Para Fernandes, Marques e Carrieri (2009), o período de crescimento e expansão de uma empresa é essencial para estabelecer vínculos emocionais e psicológicos entre os funcionários e a empresa, em um processo de “*superidentificação*”. Este é o momento de reforço da identidade e de fortalecimento da cultura organizacional. Nassar (2016) fala sobre como as narrativas organizacionais estão presentes no cotidiano dos funcionários, que fazem parte do dia a dia das pessoas na empresa. Ainda, completa mencionando a importância da criação de narrativas ligadas à subjetividade, à afetividade e à busca interior dessa identificação. Explorar essas narrativas é estratégico para manter os laços de identidade entre os funcionários e a empresa, em uma construção conjunta.

Cruz (2012) expõe a memória organizacional como estimulador de significados e gerador de pertencimentos e como uma consolidação da cultura e da comunicação organizacionais. Ou seja, neste momento tão importante de transição, trabalhar a memória organizacional significa estimular a identificação individual com os propósitos sociais e culturais da empresa e, portanto, o sentimento de pertencimento de seus funcionários. Para Albert e Whetten (1985) uma das características da identidade organizacional é a percepção dos funcionários sobre o que é duradouro, ou seja, que liga o passado ao presente e ao futuro. A exploração das memórias organizacionais, neste caso, é estratégica para atingir tal objetivo e conquistar a consolidação da cultura organizacional - assim como o papel da área de Comunicação Interna.

Estar em um ambiente corporativo jovem me permitiu estar presente em pontos destacados por alguns autores mencionados no capítulo anterior. A conexão contínua e formação da rede das redes, de Fialho e Souza (2019) se mostrou muito clara já que (assim como eu) todos estavam conectados o tempo todo e recebendo notícias do mundo todo a todo instante - e quando digo “do mundo todo”, quero dizer dentro e fora do ambiente corporativo, já que poderíamos tanto discutir a operação do serviço em outro país quanto sua situação econômica geral, por exemplo.

As relações líquidas, propostas por Bauman em entrevista (2004), também eram observadas por lá. O tempo médio em que as pessoas costumavam cumprir sua jornada na empresa não chegava a 2 anos. Isso significava, para a Comunicação Interna, que era preciso cumprir o papel de disseminar a cultura organizacional e promover o pertencimento em um período curto de tempo. O ‘pertencer’ à empresa existia, mas não costumava durar por muito tempo. O autor reforça o lado negativo das relações líquidas, argumentando sobre a superficialidade que elas podem tomar e o pouco efeito importante que causam entre seus atores. A liquidez das relações se esvai de forma rápida e, muitas vezes, incontrollável. As pessoas gostam e deixam de gostar de um segundo para o outro e isso pode ser prejudicial na construção de relações profundas e significativas.

Um sentimento muito comum nos funcionários desta empresa é a metáfora de *Dog Years* (anos de cachorro) - a impressão de que 1 ano trabalhando lá equivale a 7 (no sentido de conhecimento e identificação com a empresa e número de diferentes projetos desenvolvidos). As notícias e acontecimentos ocorrem de forma tão dinâmica que em 1 ano você realmente sente que está ali naquele ambiente há muito mais tempo do que realmente está. Neste sentido, sabemos que é impossível sentir e absorver um acontecimento profundamente quando ele acontece de maneira tão rápida assim (NASSAR e RIBEIRO, 2012).

Contudo, uma outra visão que trago sobre isso é como essa sensação interfere na construção do sentimento de pertencimento. Em um mês, um novo funcionário já tem um projeto, já vê resultados, já conhece sua equipe, já conhece pessoas de outras equipes e já sente a liberdade em tomar suas próprias decisões (na medida do possível) dentro de seu escopo. Neste curto período de tempo, pelo excesso de informações manejadas, já é possível perceber a identificação com os princípios da empresa e a cultura organizacional.

Muito provavelmente, por outro lado, essa também seja a razão pela qual as pessoas não costumam ficar muito tempo na empresa. Com pouco tempo, uma pessoa já sabe bem o que funciona e o que precisa melhorar e, muitas vezes, pode procurar por novos desafios que se enquadrem melhor no seu novo momento de vida e profissional (que já mudou bastante neste tempo de empresa). Sousa (2014) enuncia uma nova expressão de pertencimento organizacional, relacionada à participação em grupos que gerem “identidade e referência social” - ou seja, essa relação social construída entre o indivíduo e o ambiente organizacional em que ele está inserido impacta diretamente na identificação mútua e permite a fluidez dessa relação.

A questão chave deste ponto é que nem sempre isso é um problema. Entendo que a identificação com a trajetória (MACHADO, 2003) é tão importante, que existir por um período não tão longo de tempo pode não ser algo ruim. Estar no momento esperado pela empresa e entregar a ela o que faz sentido já é um ponto positivo por si só. É preferível que você parta para outro desafio que faça sentido para você e dê seu espaço para uma outra pessoa que corresponda ao que a vaga exige do que permanecer na vaga sem se identificar com o que é proposto.

Então, a liquidez das relações (PALLARES-BURKE, 2004) e a sobrecarga de informações (JOHNSON, 2019), existem. Mas nem sempre elas são negativas. Estar exposto, ciente e de acordo com a liquidez das relações pode permitir a um indivíduo a liberdade de experimentar novos desafios e se permitir traçar novos caminhos sem um peso na consciência. Essa liberdade, mais observada nas gerações mais jovens, pode ser vista como uma consequência positiva dessas duas propostas, já que as relações podem ser curtas, porém intensas. Pallares-Burke (2004) reforça o impacto da modernidade, da liquidez e da fluidez na construção de relações mais sólidas. Para a autora, atualmente todas as coisas - incluindo os empregos - “tendem a permanecer em fluxo, voláteis, desreguladas, flexíveis”. Assim como ela, Cruz (2012) reitera o período de mudança em que as organizações estão passando, cada vez mais direcionados a uma estrutura de redes dinâmicas, flexíveis e pautadas na inovação. Novamente, reforço que tal fluidez pode não ser observada sob uma perspectiva negativa. A volatilidade das relações pode ser considerada como uma tendência natural, considerando o contexto social em que estamos inseridos. Se, em 2004, o autor menciona essa mudança relacional, hoje, mais de 15 anos depois, isso só se acentuou; e quem consegue entender a naturalidade dessa fluidez tende a se sentir menos preso, menos obrigado a passar muito tempo em um só lugar e mais livre, na medida do possível, de encontrar um lugar em que o bem-estar e a autoestima social sejam evidenciadas.

Metaforicamente, os pontos citados acima - da necessidade de reforçar a cultura organizacional, manter o engajamento dos funcionários para com a comunicação e a perspectiva positiva sobre a fluidez e não enraizamento das relações entre um funcionário e aquela empresa - foram concluídos ainda nos primeiros meses em que trabalhei por lá. Comigo, aconteceu a mesma coisa: com pouco tempo de jornada, já sentia que conhecia aquela Companhia como a palma da minha mão. O que funcionava e o que não funcionava principalmente. Ver tanta mudança em tão pouco tempo, boas-vindas a novos funcionários e despedidas dos antigos (ou não tão antigos assim) me fizeram entender que essa relação seria assim: dinâmica. E isso não queria dizer que ela seria ruim. Como parte da Comunicação

Interna, entendi que meu papel ali era envolver as pessoas enquanto ainda era tempo e enquanto ainda fazia sentido para as duas partes envolvidas. Nisso, reforça-se ainda mais a necessidade de disseminação do sentimento de pertencimento, que precisa ser efetivo, mesmo que por um período mais curto de tempo. E isso era uma das minhas responsabilidades ali.

### **3. COMUNICAÇÃO INTERNA E O REFORÇO DA CULTURA E DO SENTIMENTO DE PERTENCIMENTO**

Percebi que o reforço da Cultura é uma ação que deve ser perene no contexto organizacional. Como citado anteriormente, na instituição que estamos observando neste trabalho, a cultura aparece como um item central, fazendo parte de todas as fases da jornada de um funcionário.

Alguns pontos expostos até o momento explicitam uma relação conflituosa na identificação entre os funcionários e a Companhia. As dúvidas semeadas pelo momento de transição da aquisição por uma multinacional, a superidentificação estimulada neste período e a consequente fluidez na relação de identificação, causada pelos mesmos princípios da superidentificação inicial, podem sugerir uma cultura organizacional caótica e que se apresenta de diferentes maneiras aos funcionários. Logo quando me juntei à empresa, por outro lado, observei o contrário: a cultura foi muito bem construída, era muito bem estabelecida e vivida no dia a dia dos funcionários.

Machado (2003) propôs três modelos de identificação entre um indivíduo e a organização a qual ele faz parte e, desde que me juntei à empresa, pude observar os três por lá:

- I. “Ao trabalho que realiza”: é possível observar o quanto as pessoas acreditam no que fazem. O impacto que a empresa tem no dia a dia de toda a população brasileira é inquestionável e a forma como a empresa é aberta sobre seus resultados e decisões estratégicas (com grande participação da Comunicação Interna nessa conquista) faz com que as pessoas consigam ver a importância do que elas fazem na prática, na rua e na vida dos usuários.
- II. “Com a empresa”: a identificação com a empresa é um ponto observado desde antes de um indivíduo virar funcionário. O jeito de ser, os valores e o clima organizacional, em si, são percebidos pelos candidatos das vagas tanto no momento de entrevista para uma posição aberta quanto nas redes sociais que

refletem o dia a dia da empresa. Essa identificação acontece desde o momento de interesse pela vaga e aceite da oferta final pela posição. Ao longo da jornada, o funcionário vai percebendo pontos em que se identifica mais e outros que se identifica menos (como em qualquer relacionamento) e vai estreitando os laços com a empresa. Os princípios, por eles mesmo, e o jeito de trabalhar precisam combinar - o que a empresa espera do funcionário e o que o funcionário espera da empresa - para que essa relação dure o tempo que puder e precisar durar e funcione bem para os dois lados envolvidos.

- III.** “Com uma trajetória”: a palavra ‘jornada’ é uma metalinguagem bastante utilizada no ramo em que a empresa trabalha. O objetivo da empresa é proporcionar uma jornada aos usuários - um aplicativo de mobilidade tem como missão transportar um usuário de um ponto A a um ponto B. Porém, a jornada do funcionário também precisa de atenção. Ele precisa continuar trabalhando e acreditando em seu trabalho para conseguir manter a jornada do usuário como ela deve ser. O momento pessoal e profissional de um indivíduo é muito importante durante sua jornada na empresa. Essa combinação de expectativas também tem a ver com esse ponto, já que o que a empresa tem a oferecer como proposta deve ir ao encontro do desafio que o funcionário esteja procurando no momento. Entender como a sua função na empresa contribui para o seu crescimento pessoal é estratégico para que a identificação com sua própria trajetória seja mantida pelo tempo necessário.

O mesmo autor ainda aprofunda a necessidade de pertencimento a seu papel na organização. Para ele, identificar-se com a sua profissão é um componente importante para a motivação profissional do indivíduo e, como consequência, na construção de uma autoestima positiva. Na prática, conseguimos relacionar essa identificação ao papel que um indivíduo exerce na empresa. Isso tem muito a ver também com a seleção de candidatos que genuinamente se identificam com o cargo a que estão concorrendo e com a empresa no geral. Tudo acaba se encaixando como um fluxo: quando a pessoa sente que os outros funcionários acreditam no que ela está fazendo, ela também consegue acreditar; e quando vê resultados, ela se sente bem pelo papel que desempenhou - e, inclusive, consegue alcançar um novo patamar na Pirâmide de motivação de Maslow.

Caixeiro (2011) traz a cultura como um elemento que destaca organizações bem sucedidas. Para o autor, a cultura não é um adorno; ela é parte estrutural da organização. E, na empresa analisada, a cultura realmente fazia parte da estratégia do negócio. Além de envolver

os funcionários nas políticas, normas, crenças, valores, símbolos, rituais, como previsto por Scheid, Machado e Pêrsigo (2018), há uma intenção contínua de relacionar a cultura com a tomada de decisões estratégicas para o negócio.

Sob a perspectiva proposta por Ésther (2014), a cultura em pauta é claramente classificada como pós moderna, já que ela é formada por uma “colagem de fragmentos”, envolvendo a participação coletiva de funcionários (desde a base até a liderança) e a inevitável aceitação da alta liderança - incluindo a brasileira e a chinesa. Sobre essa construção conjunta permanente, Gonzales e Baum (2013) destacam o trabalho sobre a Teoria Ator-Rede, de Bruno Latour, evidenciando a dúvida sobre quem constrói o que ou quem influencia em quem - no caso, ligando o funcionário à empresa, ao ambiente corporativo e a cultura organizacional. Tudo está em um mesmo ciclo de envolvimento - são relações de ida e volta que se constroem concomitantemente e influenciam na percepção que o indivíduo tem da empresa, de seu papel social, de sua estratégia de negócio; de como os funcionários percebem uns aos outros; de como os funcionários se posicionam externamente e colaboram para a imagem da instituição como marca empregadora.

Já dentre as perspectivas propostas por Machado (2003) sobre a identidade organizacional, podemos classificar a empresa como uma construção holográfica, já que conta com identidades múltiplas compartilhadas pelos organismos da instituição. Uma cultura abrangente, formada por pessoas com perspectivas diferentes e que, no fim, resultou em uma personalidade sólida, com capacidade de envolver todos os funcionários.

Um ponto de atenção neste momento é o papel que a cultura exerce durante os diferentes momentos da jornada de um funcionário. O encantamento e superidentificação inicial, que acontece muito com pessoas que, assim como eu, ainda não tinham tido uma experiência marcante com a cultura organizacional, marca o início de uma relação intensa e de muitos desafios profissionais e pessoais. Ao longo da jornada, da mesma forma que, como sugere Machado (2003), a identidade organizacional flui, sendo vista como positiva ou negativa conforme os eventos que envolvem a Companhia, a relação de identificação dos funcionários com a empresa também muda. Como em todos os outros aspectos, há pontos positivos e negativos nesta relação.

A área de Comunicação Interna e de Cultura andam, quando não juntas, sempre lado a lado. Na empresa explorada aqui, as duas equipes são separadas, mas constroem projetos em conjunto e uma rega os direcionamentos da outra. Reforçar a cultura tem tudo a ver com o papel da Comunicação Interna (e, logo, com o meu papel). Tornar a missão, a visão e os valores da empresa como algo do dia a dia das pessoas, construindo uma linguagem única

(ÉSTHER, 2014) com mensagens chave, desmistificar o que elas representam e envolver todos os funcionários com esse princípio faz parte do nosso papel como área. Schein (2009) comenta a importância de repassar os posicionamentos esperados - que estão incluídos na cultura organizacional - para os novos funcionários e isso é um dos papéis fundamentais da Comunicação Interna. Reforçar a identidade corporativa aos funcionários antigos e encará-los como perpetuadores da cultura interna é uma estratégia de sucesso para o envolvimento constante dos novos membros do time. Pelo mesmo motivo, a Comunicação Interna está diretamente ligada com a retenção de talentos nos times. Sentir-se parte, informado e importante na empresa incentiva os funcionários a investirem mais tempo nessa relação, além de dedicar-se com mais afinco. Apesar do tempo médio de jornada de um funcionário na empresa não ser longo, a crescente estruturação da Companhia tende a aumentá-lo. Nesse caso, a Comunicação Interna será ainda mais importante, propondo soluções para que a identificação dos funcionários mantenha-se crescente, firme e relevante.

Durante todo o ano de 2019, me deparei na prática com a situação descrita por Nassar e Ribeiro (2012) de sentir no ar uma “sensação de algo informado”, porém não aprofundado, foi tanta que eu entendi o papel da Comunicação Interna neste negócio. Com tanta coisa acontecendo ao mesmo tempo, com o entrar e sair de novos funcionários todos os dias, como conseguir envolver a todos de uma vez só, estabelecendo essa relação com a cultura organizacional e disseminando o sentimento de pertencimento à empresa?

Por algum tempo, a área de Comunicação Interna perpetuou a ideia de Nassar e Ribeiro (2012), trabalhando através de volume de informação. Era o que chamávamos carinhosamente de ‘pizzaria’ - nós recebíamos uma demanda, preparávamos e entregávamos, recebíamos outra, preparávamos e entregávamos, e assim por diante. A verdadeira “*fast-foodilização* da informação”, proposta por Borges (2020). No final das contas, o volume excessivo e não estratégico de informações contribuía com a “sensação de algo informado” nos funcionários, já que era falado um pouquinho de tudo, mas não muito sobre nada. Como comentam Nassar e Ribeiro (2012), uma visibilidade sobre alguns assuntos era construída, mas isso não é suficiente para torná-los compreensíveis. A automatização dessas mensagens contribuía para a sobrecarga de informações (JOHNSON, 2019) nos funcionários e até mesmo para a própria área. O autor também relaciona a qualidade da informação compartilhada à qualidade nutricional dos alimentos que ingerimos - também tornando visível na prática os efeitos da *fast-foodilização* da informação e do estilo de trabalho “pizzaria”. Nassar (2016) completa, mencionando a desumanização da comunicação, causada por tal excesso de informação - o que pode vir a ser um problema na prática, já que uma comunicação



desumanizada torna-se superficial, frígida e pouco atrativa quando se fala em sentimento de pertencimento.

Nassar e Ribeiro (2012) comentam sobre a dificuldade de processamento e absorção desse conteúdo em um cenário como este, ligados também a problemática de entender a relevâncias das notícias apresentadas e o estabelecimento de uma identificação com a narrativa construída, gerando uma ansiedade e conflitando com a autoestima gerada pela identificação com o propósito e cultura da empresa.

Por outro lado, não era como se não houvesse a intenção de aprofundar a comunicação, trazer histórias e experiências relevantes para as pessoas. A área - e arrisco dizer que a empresa no geral - vivia nesta bola de neve de necessidade de comunicar o que estava acontecendo e as novidades do negócio versus falta de tempo ou mão de obra. Nassar e Ribeiro (2012) também reforçam essa problemática, comentando sobre como “a falta de tempo e espaço para as experiências” afeta nas relações atuais e, principalmente, na identificação entre funcionário e empresa.

Eu senti na pele a ansiedade proposta por Nassar e Ribeiro (2012) decorrente do excesso de informação. Depois de quatro meses que estava trabalhando lá, a outra pessoa da área saiu da empresa. Por outros quatro meses, me vi sozinha tocando a área, ainda como estagiária e, de um lado, sabendo que precisaria investir em narrativas mais profundas, pessoais e envolventes para os funcionários e; de outro, atolada de demandas pontuais e passageiras, que só me permitiam construir conteúdos informativos e voláteis. Eu sabia que aquela situação não duraria para sempre, então, acabei optando pelo que era possível e urgente cumprir naquele momento.

Percebi que é muito importante enxergarmos funcionários como *stakeholders* de uma Companhia. Nassar (2006), comenta como, cada vez mais, uma empresa é vista como parte da sociedade e, mais que isso, as pessoas exigem um posicionamento claro e um papel social responsável. França (2007) completa uma boa comunicação sempre vem junto com um posicionamento forte da organização, que também traz transparência na relação com seus públicos estratégicos. Neste cenário, é essencial que a Comunicação Interna seja vista e tenha representatividade junto a outras áreas como o Marketing ou a área de Relações Públicas, construindo uma Comunicação Integrada (KUNSCH, 1999). Não faz sentido nos posicionarmos externamente com um ponto de vista e, “dentro de casa” agirmos de uma maneira diferente.

Além da relação próxima com outras áreas estratégicas, que cuidam do posicionamento externo e imagem da empresa, o relacionamento da Comunicação Interna

com a liderança é extremamente importante. A liderança ocupa um grande papel influenciador nas equipes e na Companhia como um todo. A partir do momento em que a liderança apoia iniciativas voltadas à Comunicação Interna, o reforço da cultura organizacional e compreendem a necessidade de disseminar um sentimento de pertencimento nos funcionários (incluindo a si mesmos), fica mais fácil alcançar ainda mais pessoas de dentro da empresa. Ésther (2014) exalta que quando os próprios indivíduos sentem-se socializados em um ambiente, tornam-se reprodutores da cultura organizacional, principalmente quando há objetivos de negócio a serem alcançados. França (2007) completa mencionando que a sensibilização da alta administração contribui com o processo de consolidação de interação entre os membros de uma organização. Como foi mencionado, a empresa destacada aqui realmente usa a cultura como ponto de partida para tomadas de decisões. Tanto que o principal Programa de Reconhecimento certifica projetos desenvolvidos com base nos valores da empresa. Esta estratégia permite tanto o reforço dos valores - mais do que saber o nome, entender como ele realmente se aplica no dia a dia - quanto incentiva a liberdade de criação de novas iniciativas, levando em consideração o que realmente se encaixa na cultura da organização.

Em janeiro de 2020, finalmente a área de Comunicação Interna foi estruturada - com direito até a um Gerente. Então, com uma equipe de três pessoas, conseguimos estruturar o time e as funções, determinar objetivos, tornar nossas narrativas mais estratégicas e menos em um nível informativo. Conseguimos envolver a alta liderança e tê-la ao nosso lado nas iniciativas. Pudemos começar a centralizar as comunicações e a linguagem, destacando as mensagens principais e entendendo o impacto de cada uma de nossas ações na experiência do funcionário.

Mostrou-se claro que ter o relacionamento com os funcionários como um dos pontos prioritários para a Companhia é estratégico para os próprios resultados do negócio. Sobre isso, Nassar (2006) diz que é impossível ser bem percebido externamente quando não há um bom relacionamento interno - reforçando a necessidade de uma Comunicação entre as áreas que cuidam da imagem da Companhia sob diferentes perspectivas. Enxergar essa unidade de comunicação é uma tendência da área - cada vez mais as visões externas e internas de uma mesma empresa se mesclam. Os funcionários, a partir do momento em que também são consumidores, replicam a percepção mercadológica da empresa em seu dia a dia no trabalho e, ao mesmo tempo, replicam os princípios, as estratégias e a cultura da Companhia à sociedade.

Azim (2016) discorre sobre a Responsabilidade Social Corporativa (RSC), que também se encaixa muito bem na visão dos funcionários como um dos públicos prioritários para a empresa. Para o autor, a Responsabilidade Social Corporativa influencia diretamente a forma como um funcionário percebe sua empresa e, como consequência, se identifica ou não por ela. Fica mais fácil propagar as ideias e posicionamento do lugar onde você trabalha quando você sabe que aquelas ações têm um retorno positivo para a sociedade. Como já foi citado aqui, a empresa está inserida em um contexto social e, cada vez mais, é impossível dissociar os dois universos. Da mesma forma que os acontecimentos sociais devem impactar as estratégias da empresa - que precisa ter a liberdade e a possibilidade de fluidez o suficiente para se mover e mudar de acordo com as necessidades - as iniciativas da empresa também precisam ter um bom relacionamento social com o mundo a seu redor e impactar positivamente a vida da população.

Acredito ser inevitável não trazer a pauta da Covid-19 nesse cenário. O ano de 2020 foi marcado pela pandemia do coronavírus e o Brasil foi fortemente afetado pela agressividade da doença e o grande número de casos em todo o País. Diante deste cenário, a população observou de perto o posicionamento das empresas; é diante de cenários de crise, como o que ainda estamos vivendo, que é possível ver quais Companhias realmente exercem seu papel social e quais delas fazem isso de fachada. Na empresa analisada, a estratégia de Comunicação integrada foi muito bem construída e funcionou (e continua funcionando). Apesar de ser uma empresa de mobilidade, que lucra com a locomoção das pessoas, apoiamos o isolamento social e incentivamos as pessoas a não saírem de casa se isso não fosse necessário. Ao mesmo tempo, internamente, fechamos todas as unidades de atendimento presencial aos motoristas parceiros e implementamos o *home office* para todos os funcionários por tempo indeterminado. Nós olhamos para fora, colaborando com os governos nos transportes essenciais das cidades (como de gestantes para maternidades, de profissionais de saúde e apoio à entrega de medicamentos para pessoas de grupo de risco), considerando o bem-estar dos usuários; e olhamos para dentro, incentivando a quarentena dos funcionários, falando sobre saúde mental, nos comprometendo a não fazer demissões por corte e comunicando com transparência. Esse último ponto foi papel essencial da Comunicação Interna. Nós fomos os responsáveis por espalhar as iniciativas voltadas ao impacto social, expondo nossa vulnerabilidade diante de uma situação tão inesperada e apoiando os funcionários com iniciativas internas. Essa estratégia foi refletida em bons resultados internos e externos: os funcionários percebem bem a companhia no geral, esclarecendo seu papel na sociedade e sua preocupação com a jornada e condições de trabalho de cada um - inclusive

com pais e mães que passaram a ter que acompanhar de perto as aulas online dos filhos, funcionários que faziam parte ou tinham pessoas do grupo de risco em sua casa e pessoas que perderam parentes para a doença. Essa sensação também é traduzida por Azim (2016) quando fala da RSC, já que os colaboradores puderam observar que a empresa da qual fazem parte trabalha para o bem-estar da sociedade, desenvolvendo uma imagem positiva e permitindo uma satisfação e identificação com esse papel social, que é refletido em orgulho de pertencer e autoestima pessoal e profissional.

Ainda falando sobre impacto social, também é importante trazer à tona o relacionamento da empresa com os motoristas parceiros. Apesar de não serem considerados funcionários legais, o público é estratégico para a Companhia e também é uma das pautas tratadas pela Comunicação Interna. Grohmann (2019) fala sobre a “plataformização do trabalho” e sobre as novas relações de trabalho, que são claramente observadas entre a empresa e os motoristas. Aqui, o sentimento de pertencimento é visto de forma diferente. O grau de satisfação dos motoristas parceiros é diretamente proporcional a seus ganhos, por isso, qualquer problema na configuração do aplicativo acaba se tornando um empecilho nesta relação. A identificação por parte dos motoristas com proposta de trabalho “autônoma” também é reflexo da flexibilização das relações no geral: a incerteza sobre ganhos é compensada pela liberdade de escolha de local e horário de trabalho. Muitos motoristas mantêm essa ocupação como principal fonte de renda, ou seja, o estilo de trabalho funciona bem para muita gente. Como Comunicação Interna, nosso papel é transparecer aos funcionários as iniciativas focadas nesse relacionamento - o que inclui, inclusive, a parte legislativa de relações trabalhistas, atendimento, agilidade na resolução de problemas e estratégias de segurança para a proteção de usuários e prevenção de incidentes na plataforma.

Todas essas iniciativas contribuem para uma maior identificação entre o trabalhador e o local em que ele trabalha. Machado (2003) expõe a satisfação das expectativas dos funcionários como uma das vantagens da gestão da cultura organizacional, que também resulta em retenção e incentivo a sua capacidade criativa.

Nassar e Ribeiro (2012) citam a falta de afeto entre os indivíduos e as narrativas em que estão envolvidos, já que nada os atinge de forma genuína ou pessoal. Num ambiente organizacional, cabe à Comunicação Interna construir uma nova forma de afetar os indivíduos e de envolvê-los com a empresa, desenvolvendo o senso de pertencimento, através da Comunicação. Fernandes, Marques e Carrieri (2009) enxergam o sentimento de pertencimento como um laço psicológico traçado entre uma organização e as pessoas que se identificam com seus princípios e sua identidade organizacional. Aqui, vemos o papel da

Comunicação Interna em garantir a transparência e a afetuosidade das notícias que chegam até o funcionário, incentivando um bom relacionamento e uma parceria de duas vias entre a instituição e os membros que fazem parte dela, tanto exaltando o lado cultural e valorativo quanto tornando-se um facilitador da compreensão de cada funcionário sobre cada etapa do negócio (BRANDÃO, 2018) - tudo isso impacta diretamente o sentimento de pertencimento, a identificação e a retenção dos funcionários no time.

Para tornar essa relação cada vez mais próxima e pessoal, Nassar e Ribeiro (2012) propõem o uso de “novas narrativas”, que buscam trazer à tona temas que proporcionem afeto e atinjam verdadeiramente os indivíduos - passando por cima da avalanche de informações em que estamos sujeitos todos os dias. As novas narrativas conversam com experiências multissensoriais, um conteúdo que transcenda o “comum”, que prenda a atenção do leitor, que envolva e inspire sua identificação com o ambiente organizacional de que faz parte. Analisando todos os pontos expostos até aqui, fica claro a importância da adoção da estratégia de Novas Narrativas pela Comunicação Interna nas empresas. Esses formatos induzem, segundo os autores, uma maior participação dos funcionários, tornando o ambiente mais democrático, pessoal e transparente. Trazer narrativas com personagens reais de forma afetuosa, bem humorada, respeitando seus sonhos e posicionamentos e ligando-os com os sonhos e posicionamentos da empresa é uma estratégia de disseminar ainda mais o sentimento de pertencimento no ambiente corporativo.

Uma das iniciativas de novas narrativas que tem sido trabalhada na empresa em que faço parte é a entrevista com funcionários. Através dessa iniciativa, conseguimos dar visibilidade à área e a pessoa, contribuindo com a autoestima pessoal e profissional, e evidenciar sua relação com a empresa, reforçando o pertencimento e identificação do indivíduo com a identidade corporativa. As entrevistas são concluídas em formato de texto ou vídeo, intercalando o conceito final e divulgando de maneiras diferentes para continuar chamando a atenção de outros funcionários e até mesmo fazendo-os querer estarem ali também engajando outras pessoas. As micronarrativas (Pomarico, 2019), exemplos de novas narrativas, são uma boa estratégia de ligação dos fragmentos que constroem uma cultura organizacional sólida mas, ao mesmo tempo, presente no dia a dia das pessoas, incentivando a participação individual nesta construção.

O período de *home office* também contribuiu com a construção de experiências multissensoriais. Percebemos que todo e qualquer item enviado às casas dos funcionários, como uma lembrança do escritório, uma mensagem de carinho ou um presente personalizado

era motivo de muita alegria e também impactou no sentimento de pertencimento dos funcionários, que sentiam que são importantes para a empresa e que realmente importam.

Mesclar memórias coletivas com as individuais também é uma estratégia adotada por nós na construção de novas narrativas. Proporcionar o equilíbrio entre os conteúdos (NASSAR e RIBEIRO, 2012) legitima a cultura organizacional e reforça a ligação entre a identidade individual e seu papel na Companhia.

Percebi que manter a identidade organizacional e reforçá-la a cada mensagem promove nas pessoas o sentimento de pertencimento que a área de Comunicação Interna almeja promover. Ainda assim, hoje com um ano e sete meses na área, sinto que o sentimento de pertencimento existe mesmo quando o período de tempo em que uma pessoa passa na empresa é curto. Atualmente, a relação com o emprego pode ser tão fluida quanto qualquer outra relação e aceitar essa vulnerabilidade também é papel da Comunicação Interna. Cabe a nós, então, envolver os novos funcionários neste universo em uma imersão completa, reforçar as mensagens de afeto, as histórias das pessoas que constroem a empresa todos os dias, os destaques à cultura organizacional e entender o impacto mútuo que ocorre entre funcionário e empresa.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Na minha não tão longa experiência, se eu pudesse resumir o papel da Comunicação Interna em duas palavras seriam: engajamento e retenção. A Comunicação Interna, como um dos pilares da Comunicação Integrada, tem o papel de aproximar todo o negócio, promovendo a interligação entre o que acontece internamente com o que acontece externamente: nosso posicionamento diante da sociedade, os processos internos, campanhas, novidades, ações de engajamento - tudo isso deve ser recorrente para manter o interesse e a atenção dos funcionários. A partir do momento em que um funcionário se sente parte da empresa em que trabalha, ele pretende permanecer lá até que isso ainda faça sentido para ele. Ainda, quando ele sente que seu papel é bem recebido pela Companhia, ele se sente motivado a continuar envolvido nas ações internas e continuar colaborando com a construção conjunta de uma cultura cada vez mais presente (AZIM, 2016).

Nassar, Farias e Pomarico (2019) propõem que “a comunicação é o organismo, em suas dimensões de passado, presente e futuro”. Assim, portanto, também é a Comunicação Interna. Entender a história de uma organização é apropriar-se de sua identidade e ter em

mãos o poder de influenciar o público interno, envolvendo-o em sua identidade e provocando a identificação pessoal.

Em um cenário de relações com prazo de validade, todo sentimento de pertencimento gerado em um contexto organizacional faz a diferença. O papel da Comunicação Interna nesse contexto é estratégico para envolver o público interno no tempo certo, respeitando também as mudanças de relações pessoais entre indivíduo e companhia. Entender as necessidades de cada etapa da jornada de um funcionário também é importante para conseguir compreender as necessidades de reforço da cultura organizacional. Insistir na disseminação dessa cultura e na identidade corporativa é essencial para manter a identificação de propósitos de colaboradores e, por consequência, a autoestima e satisfação pessoal que o sentimento de pertencimento dá em perceber que seu papel na organização é relevante, que cada um não só está inserido, mas realmente faz parte daquele ambiente organizacional.

Para mim, como funcionária e parte do time de Comunicação Interna, eu vivo e reproduzo a cultura da empresa diariamente - tanto focada em disseminá-la quanto ao mostrar para mim mesma que, finalmente, posso estar no lugar certo. Sob a perspectiva do pertencimento como fator motivacional de Maslow, eu concordo com o fato de que não é saudável manter-se em um ambiente ou exercer uma profissão com a qual uma pessoa não se identifica. Mas, ao mesmo tempo, não vejo motivo ou necessidade de enraizar tal pertencimento a um único ponto. Cada vez mais, falamos sobre pertencimento em outras perspectivas - incluindo até mesmo a psicológica num sentido de pertencer a si mesmo, ser dono de suas próprias decisões - e no ambiente organizacional não é diferente.

A liberdade proposta pelos novos estilos de relacionamentos é refletida também no contexto organizacional, que está disposto a ser trocado a qualquer momento. Na empresa onde eu trabalho, isso é comum. Mas também é comum que as pessoas saiam sentidas, porque sabem que o ambiente de trabalho, que bebe da fonte da cultura organizacional e identidade corporativa, é muito específico e muito atrativo. Inclusive, existem muitos casos de pessoas que saem da empresa em busca de novos desafios e, alguns meses depois, retornam por não se adaptarem a um novo ambiente ou sentirem falta do “clima” que vivemos todos os dias.

É muito interessante ver o quanto a empresa mudou em menos de dois anos e o quanto a Comunicação Interna seguiu a mesma tendência. Realmente, a sensação de *dog years* é real: sinto que faço parte da Companhia há muitos anos. Conhecer de perto as áreas internas auxilia no processo de conhecimento da própria empresa, o que estreita ainda mais os laços de relacionamento que trago com ela. Hoje, percebo o quanto conseguimos construir a

Comunicação Interna como área estratégica para a empresa e, como causa e consequência, como a Companhia nos vê constantemente com mais importância.

Como parte da geração “desapegada” e de relações líquidas - no sentido positivo explorado aqui - entendo que estou sujeita a partir para um novo desafio, em um outro ambiente organizacional a qualquer momento. E, assim como meus colegas de empresa, lido bem com isso. Assumo as minhas responsabilidades profissionais e da área de Comunicação Interna com projetos cada vez mais multissensoriais e afetivos, envolvendo histórias pessoais e personificando os processos da Companhia.

Cada vez mais, me identifico com os propósitos da empresa. E cada vez mais me sinto livre e de coração aberto para descobrir novos ambientes e levar os aprendizados e lições como memórias afetivas pessoais e - porque não - aplicáveis em outras propostas organizacionais.



## REFERÊNCIAS<sup>28</sup>

ALMEIDA, Ivonez Xavier de; SCHELSKE, Franciel Levi; ROVER, Ardinete. **Percepção dos fatores motivacionais de Maslow no contexto organizacional**. Joaçaba: Unoesc & Ciência-ACSA, v. 10, n. 1, p. 37-44, 2019. Disponível em: <https://portalperiodicos.unoesc.edu.br/acsa/article/view/15915/12359>. Acesso em 5 ago, 2020.

AMARAL, Ana Lúcia. **Pertencimento**. Dicionário de Direitos Humanos. 2006. Disponível em: <http://escola.mpu.mp.br/dicionario/tiki-index.php?page=Pertencimento>. Acesso em 5 ago, 2020

AZIM, Mohammad Tahlil. **Responsabilidade Social Corporativa e comportamento do funcionário: papel mediador do compromisso organizacional**. In Revista Brasileira De Gestão De Negócios. São Paulo, v. 18, n. 60, p. 207-225. 2016. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v18n60/1806-4892-rbgn-18-60-00207.pdf>. Acesso em 14 ago, 2020.

BAUMEISTER, Roy F.; LEARY, Mark R. **The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation**. Psychological bulletin, v. 117, n. 3, 497-529, 1995. Disponível em: [https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55748042/W1\\_Key\\_Reading\\_The\\_Need\\_to\\_Belong\\_Baumeister\\_and\\_Leary\\_1995.pdf?1518091227=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe\\_Need\\_to\\_Belong\\_Desire\\_for\\_Interperso.pdf&Expires=1605938394&Signature=Jvnm16He0cQZwzUWViiTGd1ucHzhmmA8IHNSuW2BwmF8rl7sns3jQ1v8q0l5wO0JfhsvTTaXo72X1PaMDjdbUG03ZBP1khzNWI2XJpwkN57hVxI-rSlvyNpImpeL5WsxLhGKcCWxgaLmgeVpA4WtN7veaHYn~T~tjNaHuP9ejwbFm65OJvh3h9IWQQ2Y4l~oIvbCjJZ6t1TSOtbD3-ftoIstebHRS3~HZrs2j82cagvMg7n~QkQ7S57Ik9~-OFOcmgdtJBWAlI88aXLoZRX32lmQldkX~PdCz1i-uOTmPk6y0oaNIEYtw5lau9GKqYHKfIQA VV-29Oj8P3imrpya8A\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55748042/W1_Key_Reading_The_Need_to_Belong_Baumeister_and_Leary_1995.pdf?1518091227=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DThe_Need_to_Belong_Desire_for_Interperso.pdf&Expires=1605938394&Signature=Jvnm16He0cQZwzUWViiTGd1ucHzhmmA8IHNSuW2BwmF8rl7sns3jQ1v8q0l5wO0JfhsvTTaXo72X1PaMDjdbUG03ZBP1khzNWI2XJpwkN57hVxI-rSlvyNpImpeL5WsxLhGKcCWxgaLmgeVpA4WtN7veaHYn~T~tjNaHuP9ejwbFm65OJvh3h9IWQQ2Y4l~oIvbCjJZ6t1TSOtbD3-ftoIstebHRS3~HZrs2j82cagvMg7n~QkQ7S57Ik9~-OFOcmgdtJBWAlI88aXLoZRX32lmQldkX~PdCz1i-uOTmPk6y0oaNIEYtw5lau9GKqYHKfIQA VV-29Oj8P3imrpya8A__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA). Acesso em 6 ago, 2020.

BORGES, Clara Andrade. **Fast-foodização da informação: a comunicação em tempos de cibercultura e modernidade líquida**. João Pessoa. Universidade Federal Da Paraíba. 2020. Disponível em: <https://repositorio.ufpb.br/jspui/bitstream/123456789/17406/1/Fast-Foodiza%20da%20Informa%20o%20da%20Informa%20o%20Clara%20Andrade%20Borges%20-%20Vers%20Final.pdf>. Acesso em: 13 ago, 2020.

BRANDÃO, Nuno Goulart. **A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações**. Media & Jornalismo vol.18 no.33 Lisboa. 2018. Disponível em: [http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2183-54622018000200007](http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200007). Acesso em: 13 ago, 2020.

CAIXEIRO, Cristina Alpalhão. **A Cultura Organizacional**. Revista Alentejo Educação, n.2. 2011. Disponível em: [http://boletinf.drealentejo.pt/revista/Revistas\\_PDF/Revista\\_2/Cultura\\_Organizacional.pdf](http://boletinf.drealentejo.pt/revista/Revistas_PDF/Revista_2/Cultura_Organizacional.pdf). Acesso em: 11 ago, 2020.

<sup>28</sup> De acordo com a Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT NBR 6023 2018).

CRUZ, Lucia Santa. **Experiência de pertencer: o resgate da memória como construção de identidade corporativa.** In Comunicon. São Paulo. 2012. Disponível em: [https://www.researchgate.net/profile/Lucia\\_Santa\\_Cruz/publication/232062371\\_Experiencia\\_de\\_pertencer\\_o\\_resgate\\_da\\_memoria\\_como\\_construcao\\_de\\_identidade\\_corporativa/links/09e41507474ab26ef7000000/Experiencia-de-pertencer-o-resgate-da-memoria-como-construcao-de-identidade-corporativa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Lucia_Santa_Cruz/publication/232062371_Experiencia_de_pertencer_o_resgate_da_memoria_como_construcao_de_identidade_corporativa/links/09e41507474ab26ef7000000/Experiencia-de-pertencer-o-resgate-da-memoria-como-construcao-de-identidade-corporativa.pdf). Acesso em: 12 ago, 2020.

DALMOLIN, Domingos; MIORANDO, Simone Carra; BESSI, Vania Gisele. **Interação de Culturas Organizacionais: Estudo de Caso da Fusão de Dois Hospitais.** Caxias do Sul. In: XVI Mostra de Iniciação Científica, Pós-graduação, Pesquisa e Extensão. 2016. Disponível em: [https://www.researchgate.net/publication/323897202\\_Interacao\\_de\\_Culturas\\_Organizacionais\\_Estudo\\_de\\_Caso\\_da\\_Fusao\\_de\\_Dois\\_Hospitais](https://www.researchgate.net/publication/323897202_Interacao_de_Culturas_Organizacionais_Estudo_de_Caso_da_Fusao_de_Dois_Hospitais). Acesso em: 14 ago, 2020.

DONNE, John. **Meditation XVII: devotions upon emergent occasions.** Sermons of John Donne, v. 7, p. 369, 1962.

ÉSTHER, Angelo Brigato. **A Construção da Cultura e da Identidade Organizacionais na Empresa Familiar de Pequeno Porte: O Papel do Empreendedor Fundador.** São Bernardo do Campo. Revista Organizações em Contexto. Vol. 10, n. 20. 2014. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/4602>. Acesso em: 15 ago, 2020.

FERNANDES, Maria Elizabeth Rezende; MARQUES, Antonio Luiz; CARRIERI, Alexandre de Pádua. **Identidade organizacional e os componentes do processo de identificação: uma proposta de integração.** Rio de Janeiro, v. 7, n. 4, p. 687-703. 2009. Disponível em: [http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1679-39512009000400011&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1679-39512009000400011&lng=en&nrm=iso). Acesso em 15 ago. 2020.

FIALHO, Lia Machado Fiuza; SOUSA, Francisca Genifer Andrade de. **Juventudes e redes sociais: interações e orientações educacionais.** Revista Exitus, [S. l.], v. 9, n. 1, p. 202-231, 2019. Disponível em: <http://ufopa.edu.br/portaldeperiodicos/index.php/revistaexitus/article/view/721>. Acesso em: 13 ago, 2020.

FRANÇA, Fábio. **Relações Públicas: atividade estratégica de relacionamento e Comunicação das organizações com as partes interessadas.** Anuário Unesco/Metodista de Comunicação Regional, Ano 12 n.12, p. 55-70. 2008.

GASTAL, Camila Azevedo; PILATI, Ronaldo. **Escala de necessidade de pertencimento: adaptação e evidências de validade.** Itatiba: Universidade São Francisco, Psico-USF, vol 21, núm. 2, 2016, pp.285-292. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pusf/v21n2/2175-3563-pusf-21-02-00285.pdf>. Acesso em 5 ago, 2020.

GONZALES, Zuleika Köhler; BAUM, Carlos. **Desdobrando a Teoria Ator-Rede: Reagregando o Social no trabalho de Bruno Latour.** Polis e Psique, vol. 3, n.1. 2013. Disponível em: <https://www.seer.ufrgs.br/PolisePsique/article/view/36550/26493>. Acesso em 15 ago, 2020.

GROHMANN, Rafael. **Plataformização do trabalho: entre a dataficação, a financeirização e a racionalidade neoliberal**. Revista Eptic, vol. 22, n. 1, 2020. Disponível em: <https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/12188>. Acesso em 1 set, 2020.

Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos. **Entrevista com Paulo Nassar: A comunicação organizacional na contemporaneidade**. Novos Olhares, v. 1, n.17. 2006. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/novosolhares/issue/view/4283/221>. Acesso em 1 set, 2020.

HESKETH, José Luiz; COSTA, Maria TPM. **Construção de um instrumento para medida de satisfação no trabalho**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, v. 20, n. 3, p. 59-68, 1980. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rae/v20n3/v20n3a05.pdf>. Acesso em 15 ago, 2020.

JOHNSON, Clay. **A Dieta da Informação: Uma defesa do consumo consciente**. São Paulo: Novatec, 2019. Disponível em: [https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang\\_pt&id=3QSaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Johnson+\(2019\)&ots=L0cOkfcR5a&sig=59\\_-YOr3mvdo-Ipz80XDSzZPdc#v=onepage&q=Johnson%20\(2019\)&f=false](https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=3QSaDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=Johnson+(2019)&ots=L0cOkfcR5a&sig=59_-YOr3mvdo-Ipz80XDSzZPdc#v=onepage&q=Johnson%20(2019)&f=false). Acesso em: 13 ago, 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Comunicação Intercultural e Cidadania em tempos de globalização**. In: A Internacionalização das comunidades Lusófonas e Ibero-Americanas de Ciências Sociais e Humanas. 2017. Disponível em: [http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs\\_ebooks/article/view/2729](http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/2729). Acesso em 14 ago, 2020.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. **Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea**. Comunicação & Sociedade, n. 32, p. 45-67, 1999. Disponível em: <https://www.metodista.br/revistas/revistas-ims/index.php/CSO/article/view/7914/6818>. Acesso em 13 ago, 2020.

MACHADO, Hilka Vier. **A Identidade e o Contexto Organizacional: A Identidade e o Contexto Organizacional: Perspectivas de Análise**. RAC, Edição Especial. 2003. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/rac/v7nspe/v7nespa04.pdf>. Acesso em 14 ago, 2020.

NASSAR, Paulo. **Novas Narrativas e memória: olhares epistemológicos**. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.) Comunicação Organizacional Estratégica: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, p. 77-100, 2016.

NASSAR, Paulo; FARIAS, Luiz Alberto de; RIBEIRO, Emiliana Pomarico. **Narrativas rituais: uma aproximação entre comunicação e antropologia**. In: Tendências em comunicação organizacional: temas emergentes no contexto das organizações, 2019. Disponível em: <https://repositorio.usp.br/item/002980493>. Acesso em: 15 ago, 2020.

NASSAR, Paulo; RIBEIRO, Emiliana. **Velhas e Novas Narrativas**. São Paulo. Revista Estética, vol. 8, art. 6. 2012.

PALLARES-BURKE, Maria Lúcia Garcia. **Entrevista com Zigmunt Bauman**. São Paulo, v.16, n.1, p.301-325, 2004. Disponível em:

[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0103-20702004000100015&lng=en&nrm=iso). Acesso em: 13 ago, 2020.

POMARICO, Emiliana. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações**. São Paulo. 2019. Disponível em: <https://teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-16052019-115915/publico/EmilianaPomari%20coRibeiro.pdf>. Acesso em: 20 ago, 2020.

SCHEID, Daiane; MACHADO, Janes; PÉRSIGO, Patrícia Milano. **Estrato de Verbetes: Dicionário de Comunicação Organizacional**. Santa Maria: Facos-UFSM, 2018.

SOUSA, Mauro Wilton de. **O pertencimento ao comum mediático: a identidade em tempos de transição**. Significação: Revista de Cultura Audiovisual, [S. l.], v. 37, n. 34, p. 31-52, 2010. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/significacao/article/view/68112>. Acesso em: 13 ago, 2020.