

A Comunicação com Empregados do Setor da Saúde em Tempos de Pandemia¹

Michele Medeiros Martins de Almeida²

Resumo

Profissionais da saúde estão entre os mais afetados pela pandemia em todo o mundo, não somente pela maior exposição ao vírus, mas também pelo nível de estresse decorrente da sobrecarga e frequentes condições inadequadas de trabalho. Nesse cenário, foi realizada uma pesquisa quantitativa com 204 trabalhadores do setor da saúde no estado de São Paulo, com o objetivo de identificar de que forma as dimensões da comunicação têm se feito presentes na comunicação das organizações com seus empregados. Constatou-se que a usual predominância da dimensão instrumental deu lugar à dimensão cultural nesse contexto, no qual a missão de preservar e salvar vidas e valores relacionados a ela tornam-se ainda mais importantes na rotina desses trabalhadores. Ainda assim, prevalecem aspectos de uma comunicação mais técnica e menos humana.

Palavras-chave

comunicação interna; dimensões da comunicação; pandemia; saúde.

Introdução

Epidemias têm feito parte da história humana. Desde 541 d.C., ao menos 14 grandes epidemias assolaram a humanidade antes do vírus Sars-Cov-2, mais conhecido como Covid-19, se instalar (FONSECA et al., 2020). No entanto, o novo coronavírus foi o primeiro a atingir tantos países em tão pouco tempo. Em março de 2020, apenas três meses após o vírus ter sido inicialmente identificado em Wuhan, na China, a OMS (Organização Mundial da Saúde) declarava oficialmente que a Covid-19 havia ultrapassado fronteiras e já marcava presença em todos os continentes (FONSECA et al., 2020).

Profissionais do setor da saúde estão entre os mais afetados pela pandemia, não somente pela maior exposição ao vírus, mas também pelo nível de estresse gerado pela sobrecarga e frequentes condições inadequadas de trabalho (TEIXEIRA et. al, 2020). Perda da qualidade do sono, sintomas relacionados a doenças como ansiedade e depressão, além de medo de se infectarem ou transmitirem a infecção aos membros da família foram relatados entre profissionais da saúde no Brasil durante essa pandemia (IASC, 2020).

Foi esse o cenário que motivou o desenvolvimento desta pesquisa empírica e quantitativa, que teve o objetivo de verificar, junto a uma amostra de profissionais do setor da

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação, Ética e Alteridades em Processos Relacionais de Subjetivação e Conflitos no Ambiente Organizacional, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestranda em Comunicação pela ECA (Escola de Comunicações e Artes) da USP (Universidade de São Paulo), michele.medeiros@usp.br

saúde no estado de São Paulo, como as dimensões instrumental, estratégica, humana e cultural da comunicação (KUNSCH, 2016, 2014) têm se feito presentes nas práticas comunicacionais das organizações com seus empregados em contexto de pandemia. Trata-se de uma análise feita com base na perspectiva de 204 trabalhadores atuantes na linha de frente no combate à Covid-19 dentro de hospitais, em funções administrativas desses espaços ou envolvidos de alguma forma na pesquisa e desenvolvimento de vacinas.

As Dimensões da Comunicação Organizacional

Se compararmos as práticas comunicacionais do final da década de 1940 com o que se pratica hoje nas empresas, nos depararemos com um grande desenvolvimento na área (KUNSCH, 2016). A inicial comunicação assimétrica, com caráter exclusivamente operacional e voltada meramente à transmissão de informações, evoluiu e assumiu uma perspectiva mais abrangente e estratégica (KUNSCH, 2016). Para facilitar a compreensão e análise dessa comunicação organizacional, que é praticada nas organizações atualmente e objeto de estudo no universo acadêmico, Kunsch (2014) a divide em quatro dimensões: instrumental, estratégica, humana e cultural.

A dimensão instrumental é funcional e técnica. Predominante nas organizações, ela concentra-se mais na transmissão de informações de forma linear e assimétrica e em atuar como ferramenta para viabilizar os processos e permitir o pleno funcionamento da organização. Trata-se de uma comunicação de mão única, que existe apenas na direção que parte da empresa para seus empregados, sem práticas de escuta e diálogo. É uma dimensão importante e necessária para que os processos ocorram nas organizações, mas ignora contextos e a subjetividade do público (KUNSCH, 2012).

Semelhantemente à dimensão instrumental, a dimensão estratégica adota uma visão pragmática com vistas à eficácia e aos resultados. No entanto, ela é considerada um tipo de comunicação que agrega valor à organização e aos negócios, estando sempre alinhada aos objetivos globais da organização, à sua missão e visão (KUNSCH, 2014). Tal dimensão não contempla efetivamente o diálogo, mas propicia uma busca contínua por informações dos públicos-alvo como forma de obter subsídios que direcionem o planejamento. Passa-se a enxergar o público como agente ativo, sendo a comunicação a mediadora do fluxo de informação e de *feedback* (MUMBY, 2010).

A dimensão estratégica depende de dois fatores para exercer seu papel. O primeiro diz respeito ao lugar que a área ocupa na estrutura organizacional. É imprescindível que sua posição

no organograma lhe garanta acesso a informações estratégicas, de forma que seja possível seu pleno alinhamento com os objetivos da organização e o desempenho de um papel consultivo junto à alta liderança. O segundo refere-se à percepção que essa alta liderança tem da comunicação. É essencial que ela seja considerada fator estratégico para o alcance dos objetivos da organização, para o cumprimento de sua missão e visão, para o reforço de seus valores e obtenção de resultados (KUNSCH, 2012).

Já a dimensão humana, como aponta Kunsch (2016), embora seja a mais importante, é a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas comunicacionais dentro das organizações. Trata-se de uma dimensão na qual a comunicação deixa de ser descrita como mera transmissão de mensagens ou conhecimento e passa a ser considerada uma atividade prática que tem como resultado a formação de relacionamento (TAYLOR, 2005). Ao voltar-se para as relações, essa dimensão valoriza a comunicação interpessoal e a subjetividade, com vistas não somente a resultados, mas a uma maior qualidade de vida no trabalho (MUMBY, 2010). Portanto, a comunicação praticada na dimensão humana valoriza as pessoas nas práticas diárias de comunicação, atentando para não sufocá-las com excesso de informação técnica e persuasiva, focada exclusivamente nos resultados e interesses da organização (KUNSCH, 2014).

A dimensão cultural existe em sinergia com as demais dimensões da comunicação organizacional. Sabemos que organizações são formadas por pessoas com diferentes culturas interagindo e se adaptando a uma cultura em comum, a organizacional. Kunsch (2014, p.55) defende a necessidade de as organizações não apenas atuarem no sentido do alinhamento dos diferentes públicos internos com os valores organizacionais, mas especialmente “considerarem a dimensão cultural como parte do planejamento, das ações comunicativas e dos processos de gestão participativa”. A autora indica o diálogo entre a liderança e os trabalhadores como um caminho importante para a valorização dos espaços culturais e individuais das pessoas nas organizações.

Procedimentos Metodológicos

Para identificar e analisar a presença das dimensões comunicacionais na comunicação de empresas do setor da saúde com seus empregados durante a pandemia, foi adotada técnica quantitativa, mais especificamente a aplicação de um questionário on-line. O instrumento foi elaborado com base no modelo teórico das Dimensões da Comunicação, de Kunsch (2016, 2014), abordando todas as características comunicacionais das dimensões passíveis de análise

junto aos públicos internos, como mostra o quadro 1. O questionário é composto por 14 itens, sendo três da dimensão instrumental, três compondo a dimensão estratégica, três relacionados à dimensão cultural e cinco itens representando a dimensão humana, além de três outros voltados exclusivamente para a coleta de dados demográficos.

Duas características da dimensão estratégica da comunicação, que se referem ao posicionamento da área de comunicação no organograma e ao seu papel estratégico junto à alta liderança, além de uma característica da dimensão cultural, relacionada à consideração de aspectos culturais no planejamento, execução de ações e gestão participativa da área de comunicação (KUNSCH, 2016, 2014), não foram contempladas no instrumento, pois tais fatores requerem investigação junto aos profissionais da área de comunicação da organização e não dos empregados, público para o qual é direcionado o questionário.

Quadro 1 – Características específicas das dimensões da comunicação contempladas no questionário.

DIMENSÕES	CARACTERÍSTICAS
INSTRUMENTAL	Acesso a informações necessárias para o bom desempenho no trabalho.
	Fácil acesso às políticas e normas da organização.
	Conhecimento e compreensão das políticas e normas organizacionais.
ESTRATÉGICA	Clareza quanto aos objetivos da organização.
	Ciência de como contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais.
	Percepção de que a opinião é ouvida e valorizada.
HUMANA	Espaços físicos adequados que possibilitam interação com os colegas de trabalho.
	Oportunidade para contribuir com ideias e opiniões.
	Sentimento de que os empregados são bem representados em campanhas e canais de comunicação da empresa.
	Agilidade e transparência da empresa ao se posicionar em situações de mudança ou crise.
	Quantidade adequada de informações, sem escassez ou excesso.
CULTURAL	Conhecimento a respeito dos valores da empresa e de como colocá-los em prática na rotina.
	Identificação com os valores da organização.
	Prática de diálogo sem aceção de pessoas por parte da liderança.

Fonte: a autora com base no modelo teórico de Kunsch (2016, 2014)

Antes da distribuição do questionário, foi realizado um pré-teste com 15 voluntários para assegurar que os itens seriam bem compreendidos e que não haveria dificuldades no uso da plataforma on-line adotada na pesquisa, considerando-se os diferentes aparatos tecnológicos utilizados para acessá-la, como celulares, *tablets* e computadores. Essa etapa resultou em pequenos ajustes semânticos para que houvesse mais clareza quanto ao significado de alguns termos, como “canais de comunicação”.

A coleta de dados envolveu uma amostragem não probabilística por conveniência, uma vez que os participantes foram escolhidos por estarem disponíveis (Freitas et. al, 2000). Constituída por 204 participantes voluntários e anônimos, a amostragem é composta por profissionais de empresas do setor da saúde localizadas no estado de São Paulo. Desses, 67,6%, (138) são do gênero feminino, 30% (61) do gênero masculino e 2,4% (5) preferiram não revelar essa informação. Com relação à faixa etária dos respondentes, 47,54% (97) têm de 30 a 39 anos, 22,05% (45) possuem de 40 a 49 anos, 14,70% (30) têm idade entre 25 e 29 anos, 10,78% (22) se encontram na faixa entre 50 e 59 anos, 3,92% (8) têm até 24 anos e 0,98% (2) têm 60 anos ou mais.

Os dados foram recolhidos por meio de questionário na plataforma online SurviO, entre 28 de agosto e 27 de novembro de 2020. A distribuição do questionário se deu por meio de redes sociais e também por intermédio de gestores da comunicação organizacional, que disponibilizaram a pesquisa por link e/ou QRCode para os empregados de suas empresas. O tempo médio de resposta foi de 7 minutos.

Para a análise do comportamento dos itens, foi empregado o procedimento de Análise Fatorial Exploratória (AFE), com adoção de análise de Componente Principal como método de extração e Varimax com Normalização de Kaiser como método de rotação. Os resultados apresentaram um KMO de 0.943 e valor significativo ($p < 0,001$) para o teste de esfericidade de Bartlett, confirmando que as variáveis estão correlacionadas a uma base razoável para a análise fatorial (Leech et al., 2015). Os testes foram realizados com auxílio do programa estatístico IBM SPSS Statistics.

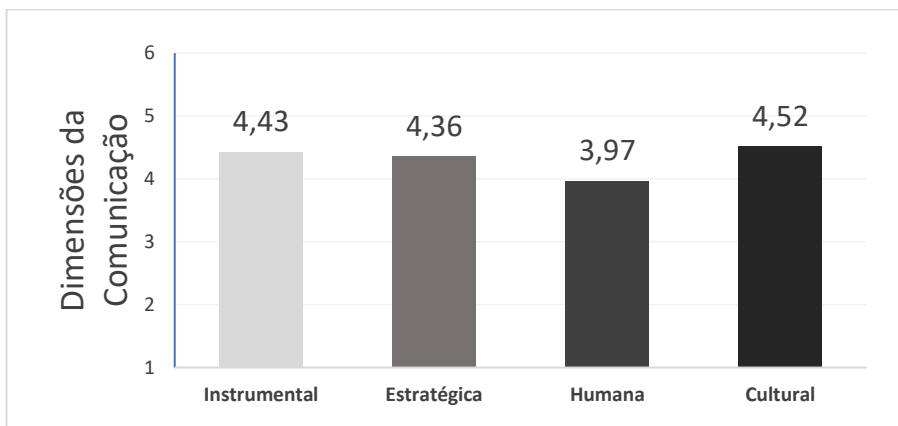
Em seguida, para a verificação da confiabilidade interna, foi calculado o coeficiente *alpha* de Cronbach para cada uma das quatro dimensões da comunicação e também para o questionário completo, com 14 itens. Foram considerados aceitáveis valores a partir de 0,70 e, de alta confiabilidade, os índices a partir de 0,80 (Hair jr et al, 2005). As dimensões instrumental, estratégica, humana e cultural obtiveram *alphas* de 0,769; 0,827; 0,910 e 0,798, respectivamente. O instrumento completo alcançou *alpha* de 0,951, o que comprova boa qualidade psicométrica.

A escala adotada foi do tipo Likert, com seis pontos (discordo totalmente a concordo totalmente). Para fins de cálculos, foram considerados baixos os valores entre 1,0 e 2,5; médios inferiores os valores entre 2,6 e 3,5; médios superiores os valores entre 3,6 e 4,4; e altos aqueles a partir de 4,5.

Análise e Discussão dos Resultados

A dimensão cultural obteve destaque nos resultados, apresentando média ligeiramente mais alta (4,52) do que as dimensões instrumental (4,43) e estratégica (4,36), e maior vantagem com relação à dimensão humana, que obteve a média mais baixa na pesquisa (3,97). Apesar de permanecer na faixa de médias superiores - valores compreendidos entre 3,6 e 4,4 -, a dimensão humana demonstrou ser a mais frágil, corroborando a afirmação de Kunsch (2014, p.48) de que, embora seja “a mais importante, pode ser considerada a mais esquecida, tanto na literatura sobre comunicação organizacional quanto nas práticas cotidianas nas e das organizações”.

Quadro 2 – Intensidade das dimensões da comunicação – escala de 1 a 6



Fonte: a autora

Clareza quanto aos objetivos e valores organizacionais, compreensão de como alcançar esses objetivos e colocar esses valores em prática na rotina de trabalho, além de conhecimento e compreensão de políticas e normas foram as características comunicacionais que obtiveram maior pontuação. Em seguida, estão aspectos de uma comunicação instrumental e linear, voltados ao pleno funcionamento organizacional, como o fácil acesso dos empregados às políticas e normas e a informações necessárias para o desempenho de suas funções. Por último estão características mais centradas no outro e que requerem, por exemplo, abertura para o diálogo, transparência e agilidade da empresa no posicionamento perante seus públicos internos

em momentos de crise ou mudanças, adequação da quantidade de informações e valorização da voz dos empregados, aspecto esse que obteve a nota mais baixa na pesquisa (KUNSCH, 2016, 2014).

Como afirma Kunsch (2014, p.36), “situar a sociedade onde estamos inseridos constitui condição *sine qua non* para análises de cenários e contextos”, por isso faz-se necessário analisar tal resultado a luz do contexto desta pesquisa. O destaque da comunicação voltada aos objetivos e valores organizacionais mostra-se alinhado com a realidade dos respondentes, uma vez que o público-alvo da pesquisa é constituído por profissionais atuantes em organizações do setor da saúde, com valores e objetivos diretamente ligados a salvar e preservar vidas, questões ainda mais latentes em época de pandemia. Portanto, mostra-se natural que tais elementos das dimensões comunicacionais se destaquem nos resultados dessa pesquisa.

Quadro 7 – Resultados das quatro Dimensões da Comunicação

INSTRUMENTAL	ESTRATÉGICA	CULTURAL	HUMANA
Informações para bom desempenho na função. (4,17)	Clareza quanto aos objetivos organizacionais. (4,86)	Identificação com os valores organizacionais. (4,84)	Liberdade para se expressar e contribuir com a opinião. (4,13)
Fácil acesso às políticas e normas. (4,45)	Ciência de como contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais. (4,64)	Ciência de como colocar os valores em prática na rotina. (4,68)	Espaços físicos adequados para comunicação interpessoal com colegas. (4,07)
Conhecimento e compreensão das políticas e normas. (4,69)	Percepção de que a opinião é ouvida e considerada pela empresa. (3,59)	Prática do diálogo sem aceção de pessoas por parte da liderança. (4,04)	Representação em canais e campanhas de comunicação. (4,02)
			Transparência e agilidade no posicionamento da organização em situações de mudanças ou crises. (3,91)
			Quantidade adequada de informações, sem escassez ou sobrecarga. (3,76)

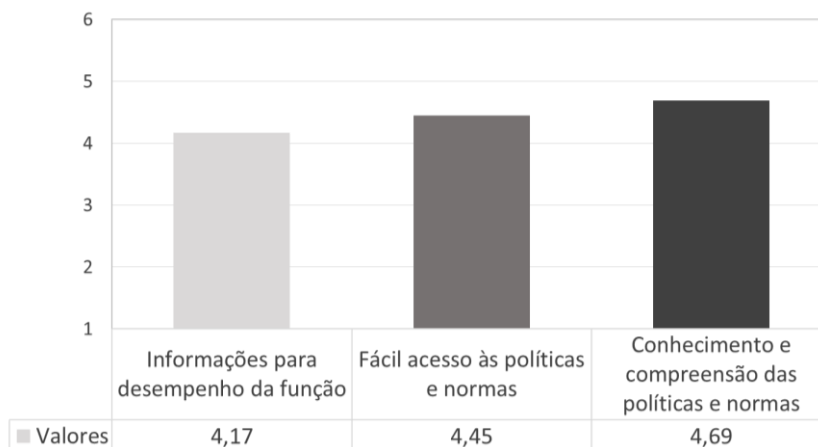
Fonte: a autora.

Dimensão Instrumental

Os dois itens da dimensão instrumental que identificam se o empregado tem fácil acesso, além de conhecimento e compreensão das políticas e normas da organização alcançaram pontuações superiores e similares - 4,45 e 4,69 respectivamente -, atestando fácil acesso e boa compreensão dos empregados quanto a esse tipo de informação, que é imprescindível para o pleno funcionamento da organização.

Por outro lado, um terceiro item da dimensão instrumental, relativo ao acesso a informações necessárias para o bom desempenho na função, alcançou uma pontuação mais baixa do que os demais elementos (4,17). Esse resultado aponta necessidade de uma comunicação mais efetiva dentro e entre áreas, uma vez que informações requeridas para o bom desempenho nas atividades laborais são, em geral, específicas e circulam em cada setor. Os resultados podem sugerir, ainda, algum grau de deficiência na comunicação de líderes com seus empregados, considerando-se que parte importante das informações específicas circulantes nas áreas costuma ser disseminada via liderança. Tal conclusão pode ser melhor embasada levando-se em consideração o resultado do item relativo ao diálogo entre líderes e liderados (4,04), aspecto da dimensão cultural a ser abordado mais adiante. No entanto, os dados quantitativos apenas sugerem essa provável lacuna comunicacional, requerendo técnicas adicionais e qualitativas para aprofundamento da investigação.

Quadro 3 – Resultados da Dimensão Instrumental



Fonte: a autora.

Dimensão Estratégica

Na dimensão estratégica, duas das três características comunicacionais obtiveram

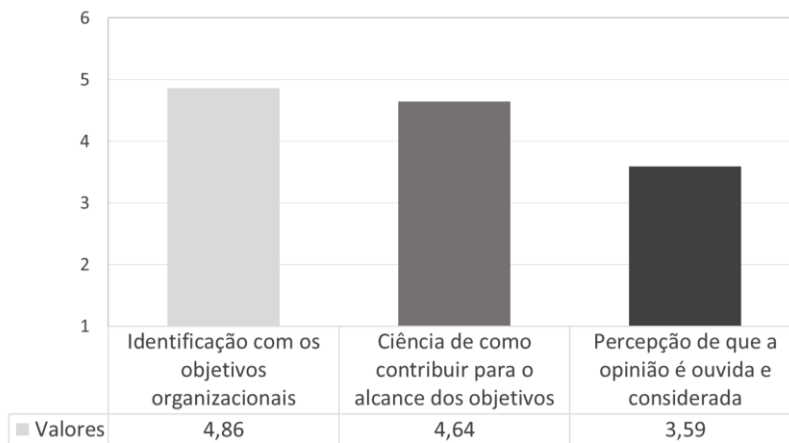
médias consideradas altas. O item relativo à clareza quanto aos objetivos organizacionais foi o que alcançou maior valor (4,86), seguido pelo item que se refere à ciência do empregado quanto a como usar seu próprio trabalho para auxiliar a organização no alcance desses objetivos (4,64). Há uma diferença discreta entre as duas notas, embora ambas tratem de aspectos relacionados a um mesmo elemento, os objetivos organizacionais. O conhecimento a respeito dos objetivos mostrou-se mais forte do que a compreensão de como contribuir para que eles sejam alcançados. Tal resultado mostra a necessidade de intensificar a comunicação que reforça a importância do papel de cada setor no cenário da organização, o que, mais uma vez, aponta certa deficiência na comunicação que ocorre dentro e entre áreas, como já pôde ser identificado na análise da dimensão instrumental.

O valor mais baixo da dimensão estratégica (3,59) foi obtido pelo terceiro item, que identifica o quanto o empregado entende que sua opinião é ouvida e considerada. Tal aspecto posiciona-se também como a pontuação mais baixa de toda a pesquisa. Embora os respondentes sinalizem certa liberdade para opinar e se expressar – item avaliado na dimensão humana e abordado mais adiante – fica claro que eles entendem que pouco é feito a partir de sua opinião. Conclui-se que não parece haver uma cultura de medo ou silêncio coibindo a livre expressão nessas organizações, mas tal liberdade não gera resultados para os empregados, uma vez que essa expressão é pouco considerada pelas empresas na perspectiva dos respondentes.

Faz-se importante salientar que a busca ao *feedback* dos públicos internos é um dos aspectos que sustentam a dimensão estratégica da comunicação. Essa prática é fundamental para alcançar a perspectiva processual e integrada requerida por tal dimensão (KUNSCH, 2003; OLIVEIRA e PAULA, 2009) e para assegurar coerência às estratégias e às ações organizacionais. Mostra-se necessário considerar a comunicação, sobretudo, “um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações” (KUNSCH, 2006, p. 176), levando em consideração a expressão dos empregados.

Conclui-se que as empresas retratadas na amostra praticam uma comunicação estratégica no que se refere ao alinhamento com objetivos e metas organizacionais, mas falham no pilar que se volta para a escuta, vital para sustentar a dimensão estratégica da comunicação. Como pontua Wolton (2006), é preciso que as organizações compreendam que comunicar é reconhecer o outro e nossa dependência em relação a ele, o que exige repensar “o outro, as concepções e lugares que conferimos a ele nos processos comunicativos e, por que não, nas próprias organizações” (SCROFERNECKER; AMORIM, 2014, p. 530).”

Quadro 4 – Resultados da Dimensão Estratégica



Fonte: a autora.

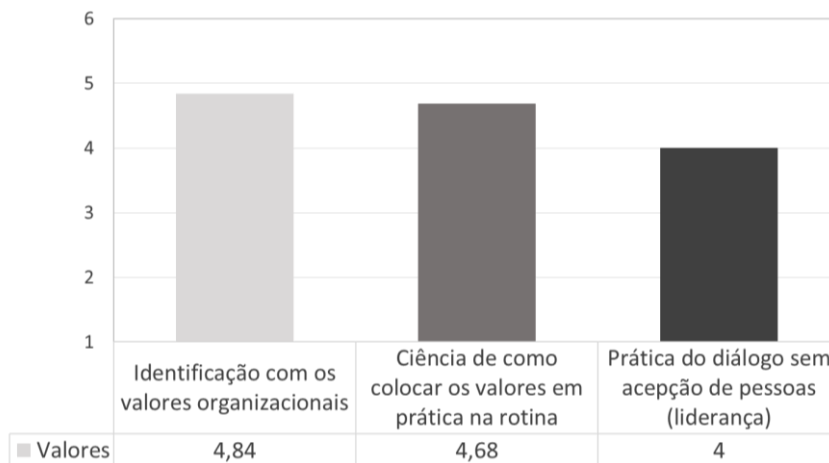
Dimensão Cultural

As três características comunicacionais dessa dimensão apresentaram médias acima de 4, com duas delas alcançando pontuação considerada alta, ambas relacionadas aos valores da companhia. A primeira refere-se à identificação do trabalhador com os valores da organização (4,84), enquanto a segunda diz respeito ao conhecimento de como colocá-los em prática na rotina (4,68). Semelhantemente ao que ocorre na dimensão estratégica, houve uma discreta diferença entre esses dois itens, ainda que ambos estejam ligados a um mesmo elemento: os valores organizacionais. A identificação com os valores mostrou-se mais forte do que a compreensão de como colocá-los em prática na rotina de trabalho. Tal resultado aponta a necessidade de uma comunicação que ultrapasse a simples disseminação de valores organizacionais e ofereça exemplos concretos e humanos de como eles podem ser e têm sido colocados em prática por diversos trabalhadores no dia a dia das corporações.

Por fim, com pontuação média superior, mas abaixo das demais (4,04), está a terceira característica da dimensão cultural, que remete ao diálogo da liderança com seus liderados de forma igualitária, ou seja, sem acepção de pessoas. A pontuação mais baixa nesse aspecto mostra-se alinhada com a realidade vivida nas empresas. Em geral, a prática do diálogo ainda permanece como um desafio para organizações, pois exige da liderança um modelo aberto que requer não apenas adoção de diálogos produtivos e clareza quanto às “regras do jogo”, mas também processos ágeis e competentes de *feedback* e uma abertura que respeite as individualidades sem colocar em risco a saúde do ambiente organizacional. (BUENO, 2013).

Ocorre que, de forma geral, a gestão que prevalece nas empresas ainda é a centralizada, não participativa (NEPOMUCENO, 2013). A transição de um modelo para outro requer suporte da comunicação para que a “cultura de apoio à abertura” se estabeleça. É por meio da comunicação que se pode construir um “novo *ethos* comunicacional”, pautado, entre outros elementos, na valorização da participação dos funcionários e em canais e sistemas que favoreçam o fluxo de comunicação ascendente, abrindo espaço para o diálogo (BUENO, 2013).

Quadro 5 – Resultados da Dimensão Cultural



Fonte: a autora

Dimensão Humana

A dimensão humana obteve a média mais baixa de todas as dimensões. Duas de suas características apresentaram valor discretamente superior às demais. A primeira delas diz respeito à percepção que o empregado tem de que é livre para se expressar, opinar e contribuir durante reuniões e trabalhos em grupo (4,13). O espaço para essa expressão implica em considerar o outro, como diz Mumby (2010), não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo, mas sim como alguém que apresenta horizontes diferentes e que, por isso, nos impõe risco, pois nos abre um caminho de possibilidades de mudança e transformação.

A segunda característica está relacionada à existência de espaços adequados para a comunicação interpessoal com colegas de trabalho (4,07). Esse tipo de comunicação mantém-se como essencial na evolução da comunicação humana. Como pontuam Scroferneker et al. (2014, p.529), “apesar de termos avançado significativamente com relação aos aportes tecnológicos, aos meios e às mídias, as necessidades fundamentais do homem permanecem, a

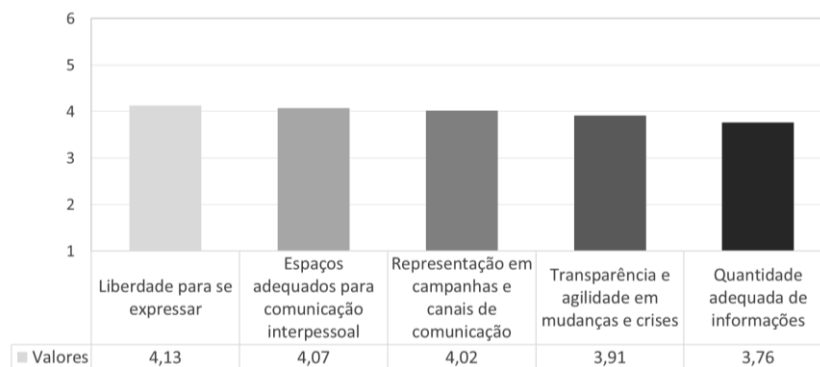
busca pelos laços afetivos e sociais, a realização de trocas, a necessidade de estar em relação”. Portanto, é essencial lançar mão dos aparatos tecnológicos sem esquecer-se que permanecem necessidades humanas básicas de trocas que requerem também a comunicação face a face.

A percepção dos empregados de que são bem representados em campanhas e canais de comunicação de sua organização alcançou nota 4,02, posicionando-se em terceiro lugar dentro da dimensão. Os resultados mostram que é preciso avançar mais na humanização dos canais e campanhas, dando aos empregados o lugar de protagonistas, de forma que eles se enxerguem melhor na comunicação da empresa.

As outras duas características comunicacionais da dimensão humana tornam-se mais críticas em cenário de crise. A primeira diz respeito à percepção de que a quantidade de informação disponibilizada pela empresa é ideal, ou seja, não é excessiva nem escassa. Em um contexto como o da pandemia, a informação em volume adequado é essencial para garantir alinhamento e transmitir segurança sem sobrecarregar os indivíduos que já se encontram sob forte estresse. Os respondentes pontuaram tal característica com nota 3,76, a segunda mais baixa da pesquisa, apontando que esse é um aspecto da comunicação que merece mais atenção.

O segundo item, que alcançou 3,91 pontos, relaciona-se de forma direta com a pandemia, pois refere-se à transparência e agilidade da empresa no posicionamento perante seus públicos internos durante crises ou momentos de mudança. Ainda que não figure como a nota mais baixa da pesquisa, tal resultado mostrou uma fragilidade importante, pois trata de uma característica comunicacional que estava sendo colocada à prova no momento de aplicação desse questionário, período de crise gerada pela pandemia, e que não foi positivamente evidenciada nos resultados.

Quadro 6 – Resultados da Dimensão Humana



Fonte: a autora

Considerações Finais

A pesquisa buscou identificar de que forma as dimensões da comunicação (KUNSCH, 2016, 2014) têm se feito presentes na comunicação com empregados do setor da saúde, no estado de São Paulo, durante a pandemia. Apesar da dimensão instrumental ser, em geral, a predominante nas organizações (KUNSCH, 2014), a dimensão cultural teve destaque nesse cenário, no qual a missão de preservar e salvar vidas e valores relacionados a ela tornam-se ainda mais importantes e emergenciais na rotina desses trabalhadores.

Em segundo lugar, têm-se a dimensão instrumental. No que tange às características comunicacionais que a constituem, mostrou-se mais fortalecida a comunicação direcionada a disseminar políticas e normas, informações essenciais para a criação e manutenção da ordem nas corporações, mas enfraquecida a comunicação voltada a assuntos específicos e necessários para o bom desempenho da função dos empregados, o que sugere deficiência na comunicação dentro e entre áreas e no papel comunicador dos líderes, ponto reforçado pela nota mediana obtida no aspecto que trata a abertura desses líderes para o diálogo de forma igualitária, ou seja, sem acepção de pessoas.

A dimensão estratégica posicionou-se em terceiro lugar, demonstrando mais força em aspectos voltados ao alinhamento dos empregados com objetivos organizacionais, mas certa deficiência na busca e valorização da opinião desses empregados, apontando para a fraqueza do pilar de *feedback* dessa dimensão, essencial para o desempenho de seu papel estratégico.

A dimensão humana mostrou-se a mais enfraquecida das dimensões, corroborando com Kunsch (2014), que indica haver todo um discurso institucional enaltecendo o valor e os ideais da comunicação humana, mas ainda predominar, na realidade das organizações, a comunicação técnica, focada exclusivamente na busca da eficácia.

Aspectos comunicacionais mais centrados no outro, como a prática da escuta, busca ao *feedback*, prática do diálogo sem acepção de pessoas, protagonismo dos empregados em campanhas e canais de comunicação, valorização da voz dos empregados e volume informacional que não gere sobrecarga nem represente escassez para o trabalhador mostraram-se mais enfraquecidos que as demais características comunicacionais, reforçando, mais uma vez, a predominância de uma comunicação mais técnica, voltada aos objetivos e interesses das organizações, e menos atenta às necessidades humanas e à voz dos trabalhadores.

Como constata Han (2021), a pandemia impôs uma comunicação descorporizada e cada vez mais voltada para si mesmo e menos para o outro em razão das características do atual modelo de sociedade e da mediação digital que impera nesse contexto de distanciamento social.

Para o filósofo, essa tem se mostrado uma comunicação unilateral, limitada e desumana, que nos esgota e não traz felicidade. Se o fato da dimensão humana da comunicação ser a mais esquecida (KUNSCH, 2016) já nos exigia uma mudança de postura antes; agora, essa mudança tornou-se emergencial. É necessário rever posições e pensamentos consolidados, é preciso desacomodar (SCROFERNECKER; AMORIM, 2014), movimento que já tem sido exigido e incorporado pelo ser humano de diversas formas durante a pandemia e que precisa existir também no âmbito da comunicação organizacional.

Referências

- BUENO, W. C. Comunicação Interna e Liderança Aberta: os desafios de incorporar a geração Y e as mídias sociais. In: **Revista Organicom: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas**, ano 10, n.19, p.60-71, 2º semestre de 2013.
- FONSECA, M.; IODICE, G.; BERNARDO, J. V. **Conheça a história das epidemias e pandemias que assolaram o mundo**. 2020. Disponível em: <https://www.forbes.com.br/principal/2020/08/conheca-a-historia-das-epidemias-e-pandemias-que-assolaram-o-mundo/>. Acesso em: 10 jan. 2021.
- FREITAS, H. ET. AL. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 35, n. 3, p. 105-112, 2000.
- HAN, B. **Teletrabalho, Zoom e depressão**: o filósofo Byung-Chul Han diz que exploramos a nós mesmos mais do que nunca. 2021. Disponível em: https://www.seguinte.inf.br/noticias/3--neuronio/9606_Teletrabalho,-Zoom-e-depressao:-o-filosofo-Byung-Chul-Han-diz-que-exploramos-a-nos-mesmos-mais-do-que-nunca/. Acesso em: 24 mar. 2021
- HAIR, J.F. et al. **Análise multivariada de dados**. 5.ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- IASC – Inter-Agency Standing Committee. **Como lidar com os aspectos psicossociais e de saúde mental referentes ao surto de COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://bitly.com/g4mVu>. Acesso em: 15 dez. 2020.
- KUNSCH, M. M. K. (org). **Comunicação organizacional estratégica**: aportes conceituais e aplicados. São Paulo: Summus, 2016, p. 139-159.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista Matrizes**, vol. 8, n. 2, São Paulo: Universidade de São Paulo, janeiro-junho, 2014.
- KUNSCH, M. M. K. **As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo**. Intercom. Volume 35. Número 2. São Paulo: RBCC, 2012.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.
- LEECH, N. L., BARRETT, K. C., MORGAN, G. A. **IBM SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation** (5ª ed.). New York, NY: Routledge, 2015.

MUMBY, D. K. Reflexões críticas sobre comunicação e humanização nas organizações. In: **A Comunicação como fator de humanização das organizações**. KUNSCH, M. M. K. (org.). São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

NEPOMUCENO, C. **Gestão 3.0: a crise das organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 2013.

OLIVEIRA, I. L.; DE PAULA, M. A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (orgs.). **Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas**. Curitiba: Champagnat, 2009, p. 14-28.

SCROFERNEKER, C. M. A.; AMORIN, L. R.; OLIVEIRA, R. F. **Comunicação Organizacional e Estratégica: (Re)pensar para compreender**. VIII Congresso Brasileiro de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. ABRAPCORP. Anais Eletrônicos. Londrina – PR, 2014.

TAYLOR, J. R. Engaging organization through worldview. In: MAY, S. K.; MUMBY, D. K. (ed.). **Engaging organizational communication theory and perspectives: multiple perspectives**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2005. p. 197-221.

TEIXEIRA, C. F. S. et al. A Saúde dos Profissionais de Saúde no Enfrentamento da Pandemia de Covid-19. **Ciência & Saúde Coletiva**. Rio de Janeiro, vol. 25, n. 9, pág. 3465 -3474, set. 2020.

TERRA, C.F.; RAPOSO, J. F. Social brands e relacionamentos em transformação: o “novo normal” da comunicação? 2020. Disponível em: <https://bitly.com/s3zyC>. Acesso em 5 jan. 2020.

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