

CrossRef DOI of original article:

Internal Communication Management in the Face of the COVID-19 Pandemic: A Brazilian Experience

Clara Laísa Müller Da Silva

Received: 1 January 1970 Accepted: 1 January 1970 Published: 1 January 1970

5

Abstract

In the face of COVID-19 pandemic, many organizations have adopted the home office and with this diverse surround, internal communication had to be adapted to the remote work model. Communication professionals needed to analyze the scenario, where various practical and psychological situations arose daily, such as domestic and family issues, insecurities and general concerns caused by the pandemic.

12

Index terms— internal communication; home office; organizational culture; covid-19. organizations have adopted the home office and with this diverse surround, internal communication had to be adapted to the remote work model. Communication professionals needed to analyze the scenario, where various practical and psychological situations arose daily, such as domestic and family issues, insecurities and general concerns caused by the pandemic. Thus, this article aims to present, through research carried out with Internal Communication professionals, the main strategies used and the means of communication or tools used to maintain communication flows and the management of organizational culture. We start from the bibliographic research allied to the On-line research. We highlight the appreciation of internal communication after the pandemic and the acceleration of communicative processes in the digital environment. There is the relevance of accessible and inclusive communication channels, especially WhatsApp, as well as the fundamental role of leaders in the process of motivating employees and the importance of values such as trust, transparency and humanization in internal communications, enabling spaces for dialogue with and between employees.

1 I. Introdução

m 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o mundo estava vivendo a pandemia da COVID-19. Em meio ao panorama de isolamento social e protocolos rígidos de higiene e segurança, as organizações foram impelidas a adotar medidas de segurança interna e uma delas foi a indicação do trabalho remoto. Consequentemente, o ambiente corporativo foi modificado, refletindo diretamente nas formas de comunicação das empresas com seus públicos, e aqui destacamos, o interno.

A gestão da comunicação interna, algumas vezes menosprezada pelas empresas, apresentou-se, ao mesmo tempo, como um desafio e um diferencial competitivo para a sobrevivência nesse cenário (FIZ; CUNHA, 2020). Porém, o processo foi complexo e, assim, a comunicação teve que se reinventar.

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) 1 home office. Espaço em que existiam muitas distrações e novas demandas, como questões familiares e afazeres domésticos, especialmente para as mulheres (FMUSP, 2021). A combinação de fatores resultava em dificuldade de focar e, algumas vezes, na desmotivação dos colaboradores.

2 1) Comunicação Interna No Home Office

Sob a perspectiva de Kunsch (2002), as organizações são agrupamentos de indivíduos que trabalham conjuntamente com vistas a causas e objetivos comuns. Em analogia, a autora faz um comparativo das organizações com "organismos vivos", de modo que as partes (indivíduos, divisão de departamentos e setores, funções, etc.) somadas entre si, constituem o todo -a organização. Para sobreviver, toda organização necessita de comunicação. "O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas" (KUNSCH, 2003, p.69). Ainda nesse sentido a autora também destaca que este esforço comunicacional estando "em sintonia

2 1) COMUNICAÇÃO INTERNA NO HOME OFFICE

45 com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de
46 crescimento organizacional” (KUNSCH, 2003, p. 70).

47 Dessa forma, compreendemos que a comunicação interna se traduz em um processo complexo por si só. As
48 organizações devem estar cientes que seus públicos, em especial o público interno, podem apresentar dificuldades
49 de assimilar todas as mensagens enviadas, pois estão expostos a uma avalanche de informações vindas de diversos
50 meios.

51 Além disso, existem diferentes redes de informação no ambiente das organizações, como a rede formal e a
52 informal. O sistema formal de comunicação é estabelecido conscientemente, de forma planejada, organizada. Já
53 a rede informal surge naturalmente com o tempo e possui igual relevância para as empresas, essa comunicação é
54 construída pelas relações sociais intra-organizacionais, sendo frequentemente, uma opção mais rápida de atender
55 a demandas urgentes e instáveis. Algumas questões podem ser rapidamente solucionadas através das redes
56 informais, pois são flexíveis e espontâneas (KUNSCH, 2003).

57 Uma pesquisa da Bersin by Deloitte (2016) 2 realizada com empresas de 130 países, demonstrou que 89%
58 consideram a formação de líderes uma questão importante ou muito importante para resultados positivos. As
59 lideranças são relevantes, em especial quando falamos sobre comunicação informal (redes informais).

60 Diante disso, a gestão da comunicação interna se viu impelida a uma reorganização de seus processos,
61 estruturas, tipos de mensagens e até a uma boa dose de criatividade na implementação de estratégias e resolução
62 de ruídos que pudessem ocorrer. Assim, o presente artigo, busca identificar por meio de pesquisa bibliográfica e
63 pesquisas com profissionais as principais estratégias implementadas para manter a comunicação corporativa e a
64 cultura organizacional ativas no ambiente remoto e diante do cenário pandêmico.

65 O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada
66 pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissão de
67 trabalhadores, que, sem saber-se que a boa gestão da comunicação interna e a preservação da cultura organizacional
68 são essenciais à motivação dos colaboradores, por isso a pertinência do tema para a área da Comunicação. A
69 pandemia trouxe aprendizados para profissionais de diversos setores, em especial, para a comunicação. Com
70 a necessidade de adaptação às mudanças e os novos modelos de trabalho, aconteceu uma aceleração digital e
71 novas habilidades comportamentais e técnicas surgiiram, proporcionando uma atualização para os valores sociais,
72 organizacionais e comunicacionais.

73 Este é um estudo exploratório sob uma perspectiva qualitativa. Adotou-se como técnica de levantamento de
74 dados apesquisa bibliográfica e a pesquisa on-line, a fim de desvendar junto aos profissionais do mercado de
75 trabalho brasileiro, as estratégias empregadas na comunicação interna das organizações durante a pandemia.

76 Teoricamente são abordados conceitos como liderança e público interno a partir de Bucater (2016). Na
77 sequência teoriza-se também sobre comunicação e a cultura organizacional com Chiavenato (2004). Sobre a
78 pandemia da COVID-19, seus impactos e o trabalho remoto, utiliza-se especialmente Nogueira e Patini (2012) e
79 Fiz e Cunha (2020). Já sobre comunicação interna no home office, utiliza-se Kunsch (2003) além de materiais
80 produzidos durante a pandemia, como a pesquisa desenvolvida pela Aberje (2020) ”Desafios da COVID-19 para
81 a Comunicação Organizacional”.

82 A leitura está organizada em três tópicos, sendo o primeiro sobre Comunicação Interna no home office, menciona
83 a pandemia da COVID-19, bem como seus efeitos na rotina dos colaboradores, na sua forma de se relacionar com
84 a organização e demais impactos sociais e psicológicos. Em seguida, trata sobre o percurso metodológico com a
85 coleta de dados. E no último tópico, discute-se sobre os aprendizados e estratégias implementadas na gestão da
86 Comunicação Interna no período pandêmico. organizacional, formada a partir de vivências, criações, relações,
87 comportamentos e interações entre todos os indivíduos de uma organização.

88 Segundo Chiavenato (2004), a cultura pode ser observada também em normas informais, conjunto de hábitos
89 e crenças, padrões de aspectos básicos compartilhados e maneira de pensar e fazer as coisas, o que Curvello
90 (2012, p. 29) define como ”sistema de ideias; sistema sociocultural conjunto de ritos, rituais, mitos, estórias,
91 gestos e artefatos” presentes em um ambiente organizacional. São particularidades que envolvem a forma
92 como se estabelecem as relações de poder, a comunicação entre os colaboradores, o clima organizacional, os
93 comportamentos, as normas, as regras implícitas, os costumes e cerimônias, ou seja, aquilo que forma a identidade
94 da organização.

95 A partir da declaração da pandemia 3 A partir desse cenário a comunicação precisou se reinventar, ao passo
96 que a situação impõe ”transformou de modo rápido e profundo a construção das relações em sua totalidade”
97 e obrigou que ”novos processos de comunicação” se tornassem possíveis (STASIAK; CASAROLI, 2010, p. 48-
98 49). Muitas empresas que não tinham um setor voltado ao gerenciamento da Comunicação Organizacional,
99 entregaram a tarefa ao Recursos Humanos, o que demandou duplo serviço da equipe que já estava sobrecarregado
100 buscando atender as dúvidas e demandas dos colaboradores durante o tumultuado início da pandemia (FIZ e
101 CUNHA, 2020). da COVID-19 pela Organização Mundial da Saúde (OMS) no início de março de 2020, empresas
102 brasileiras e do mundo todo utilizaram recursos tecnológicos como alternativa para manter suas operações e evitar
103 a disseminação do vírus entre seus empregados. Neste período, o trabalho realizado à distância dobrou: em 2018,
104 o IBGE divulgou que 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de casa (SILVEIRA, 2019); no entanto, em maio
105 de 2020, esse número subiu para 8,7 milhões (IPEA, 2021).

106 A pandemia afetou o mundo todo e, consequentemente, o ambiente corporativo, o que refletiu diretamente na

107 comunicação das empresas com seus públicos. Diante desse cenário de contágio, as organizações foram compelidas
108 a implantar o trabalho à distância.

109 Em pesquisa 4 realizada em 2020 com empresas de diversas áreas de atuação sobre os desafios da COVID-19
110 para a comunicação organizacional, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) demonstrou que
111 83% dos profissionais consideram que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais 3 Pandemia
112 é a disseminação mundial de uma doença infecciosa. Com as mudanças constantes do mundo globalizado, é
113 necessário contar com líderes que conduzam os times, adaptando-se às mudanças e superando as adversidades. A
114 boa liderança apóia e serve a equipe, direciona esforços para o benefício dos colaboradores e da organização. O
115 líder preza pela cultura organizacional, clima sadio e de colaboração, proporcionando a todos uma boa experiência
116 e como resultado, qualidade nas produções.

117 Os líderes têm papel fundamental na construção e manutenção da cultura organizacional, já que estão atrelados
118 na percepção do colaborador a respeito da identidade daquela organização. A cultura diz muito sobre como
119 os processos acontecem, como ela se comporta em momentos de mudanças e na forma de trabalhar com os
120 colaboradores. Rogério Cher (2020) afirma que a cultura organizacional é uma bússola para o líder que deseja
121 manter o engajamento do time e superar os desafios. A cultura para ser forte e saudável precisa ser coerente.
122 Aquela adequada para as organizações É a que servirá como estímulo à sua estratégia, ou seja, os significados
123 expressos por meio do propósito, missão, visão e valores que fomentam atitudes e comportamentos que viabilizarão
124 a estratégia do negócio (CHER, 2020, p.16).

125 Portanto, a liderança precisa seguir essas mesmas diretrizes e ser precisa, ética e coerente. Uma vez que suas
126 atitudes afetam diretamente o clima da organização.

127 Ao refletir sobre os líderes de colaboradores que trabalham em ambiente remoto, Bucater (2016) elucida que
128 estes profissionais precisam ter esforço redobrado: ajustando-se rapidamente e aprendendo a liderar à distância.
129 Além disso, devem atentar-se às necessidades dos colaboradores, quanto à adaptação ao novo ambiente ou mesmo
130 como a mudança de rotina os está afetando. A comunicação interna virá como reflexo do posicionamento da
131 organização ao considerar este público estratégico.

132 A eficácia da comunicação nas organizações passa pela valorização das pessoas como indivíduos e cidadãos, os
133 gestores da comunicação devem desenvolver uma atitude positiva em relação a comunicação, valorizar a cultura
134 organizacional e o papel da comunicação nos processos de gestão participativa. (KUNSCH, 2003, p. 161).

135 A boa comunicação interna oferece a troca de informação entre a gestão e os colaboradores, e assim a
136 possibilidade de manter um diálogo construtivo e constante. Todos os processos de comunicação e sistemas
137 de uma organização, fazem parte da cultura impactados pela crise durante a pandemia e 55% deles afirmam que
138 o principal desafio foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período.

139 Esses percentuais são expressivos para esta discussão, visto que é possível compreender que o principal desafio
140 pode ser oriundo do setor mais impactado. Essa linha de raciocínio estabelece relação direta entre a comunicação
141 interna e o engajamento dos colaboradores. E dessa forma conduzimos a reflexão a um outro patamar ao qual
142 nos propomos no presente artigo: refletir sobre a gestão da comunicação interna a partir do contexto do trabalho
143 remoto.

144 Inicialmente chamado de "teletrabalho", termo oriundo de telework do inglês. Frequentemente são utilizados
145 como sinônimos, mas não se referem exatamente a mesma coisa. O teletrabalho é o termo para o trabalho
146 executado fora das dependências do empregador, ou seja, fora do escritório da empresa. Temos também o home
147 office (work from home), que em tradução livre do inglês significa "escritório em casa". Essa modalidade de
148 trabalho se caracteriza pelo desempenho das atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside, no
149 lar, por um período temporário ou de forma permanente (RAFALSKI; DE ANDRADE, 2015).

150 O home office é a forma mais conhecida de teletrabalho (NOGUEIRA, 2012, p. 127). Nogueira e Patini
151 (2012) afirmam que o fundamento dessas modalidades de trabalho está centrado na flexibilidade, de local
152 e horários, de contratos, salários e processos de trabalho. Para as organizações existem algumas vantagens
153 desse tipo de trabalho, como: flexibilidade de horários; redução ou fim do tempo de trânsito; redução de
154 investimentos em espaço físico; aumento da produtividade do trabalhador; melhoria da imagem junto aos
155 clientes e sociedade; redução de inconvenientes de atrasos; ampliação da área geográfica para processo seletivo;
156 facilidade para preenchimento da cota de pessoas com deficiência; menor índice de absenteísmo 5 Existe ainda
157 o modelo de trabalho híbrido, que é realizado em mais de um espaço. Nesse regime, o empregado divide sua
158 jornada em encontros presenciais na empresa e outros dias em casa ou espaços compartilhados, como coworking
159 ; redução de níveis hierárquicos; otimização dos mecanismos e ferramentas de gestão; atração e retenção de
160 talentos (RAFALSKI E DE ANDRADE, 2015). 6 5 O absenteísmo diz respeito à ausência por parte do
161 colaborador no período de trabalho, seja por algumas horas -como nos casos de atrasos -ou até mesmo faltas
162 frequentes. 6 Coworking, trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo, é um modelo de trabalho que se baseia
163 no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que não trabalham para a mesma
164 organização. É interessante observar que o teletrabalho e o home office já existiam antes da pandemia, mas para
165 muitas organizações não eram nem realidade, nem planejamento utilizá-los. Em 2020, organizações, gestores e
166 líderes ainda estavam buscando a medida certa de distribuição e cobrança de tarefas, evitando a sobrecarga e
167 também o afrouxamento de metas. O trabalho remoto é uma realidade que veio para ficar, e ocupará um papel
168 relevante daqui para frente em muitas organizações, por isso as reflexões e adaptações que foram feitas às pressas,
169 durante a pandemia, servirão (ou já estão servindo) como aprendizado para todos.

4 2) PERCURSO METODOLÓGICO

170 Também é importante ponderar, conforme Perin (1998), que as mulheres, culturalmente, tendem a assumir
171 mais tarefas domésticas, sendo assim estãoculturalmente mais inclinadas a aderir ao trabalho remoto. Não por
172 uma questão profissional, mas por 7 Disponível em: https://promo.runrun.it/panorama-de-mercado-commkt-2017/?utm_source=blog&utm_medium=post&utm_campaign=pesquisa-mercado-de-marketing. Acesso em:
173 15 de jul. 2022. 8 Distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico
174 resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. A
175 principal causa da doença é justamente o excesso de trabalho. uma tentativa de compatibilização dos diferentes
176 papéis exercidos por elas. No entanto, com isso, são mais prejudicadas na busca pela separação das atividades
177 profissionais das rotinas domésticas, e esse fator se agrava ainda mais quando são mães. O ônus do trabalho
178 remoto é especialmente visível para as mulheres.

180 A comunicação interna tem papel estratégico nas organizações, é ela que deve manter todos informados, alinhar
181 os valores e objetivos da empresa e favorecer o bom clima organizacional. Os colaboradores são mais produtivos
182 quando se sentem amparados pela organização, acolhidos e ouvidos, e é através da comunicação interna que as
183 mensagens circulam, é por onde os colaboradores são notificados e podem deixar seus feedbacks, contribuindo
184 assim, para o sucesso de todos.

185 Com a chegada da pandemia, tudo mudou, e precisou-se trabalhar a empatia e perceber que o colaborador
186 também estava tentando se adaptar, em um ambiente diferente, com ruídos diversos -carros passando, cachorro
187 latindo, criança brincando ou chorando e vizinhos com som alto (WEBER 2020, in PINHEIRO e REIS, 2020).

188 Para Weber (2020), no contexto pandêmico de trabalho remoto os colaboradores precisavam receber notícias
189 relevantes tanto sobre a empresa, quanto atualizações sobre o próprio coronavírus. Informativos sobre ações
190 realizadas com um tom confiante e motivador. A pandemia acelerou e acentuou mudanças na realidade
191 organizacional, na forma de ser, de agir e de comunicar. Especialmente no home office, o desafio continua sendo
192 de estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa, mesmo com o distanciamento
193 do trabalho remoto (AVANZI, 2020).

194 Um outro ponto a destacar é que o home office trouxe consigo uma exigência quanto à velocidade na
195 comunicação corporativa (NOGUEIRA, 2012). As mensagens instantâneas são o meio de comunicação mais
196 utilizado, pela simplicidade, rapidez e por ser Barros e Silva (2008) afirmam que a melhoria na qualidade de vida
197 tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem os colaboradores a migrar para a
198 modalidade remota de trabalho. É conhecido pelos trabalhadores que a flexibilidade de horários é uma das grandes
199 vantagens. No entanto, existem adversidades, os trabalhadores precisam ser disciplinados e ter autogestão. São
200 frequentes os relatos sobre trabalhar além das horas previstas, uma pesquisa feira pela Runruin. It (2021) 7 ,
201 com 1500 pessoas, 43% afirmou ter dificuldades de se desconectar após o fim do expediente trabalhando em casa.
202 Vale assinalar que esse comportamento pode evoluir para ansiedade, stress e até mesmo a Síndrome de Burnout
203 8 (TRACKER, 2021). Resumidamente compreendemos que na condição do home office, todas as reflexões a
204 respeito das formas, canais e mensagens de comunicação interna, também devem levar em conta os aspectos do
205 clima organizacional. O qual, naquele momento, estava permeado pela esfera privada e íntima da família. Nesse
206 sentido, Lee (2014) argumenta sobre o fator confiança. É necessário equilibrar o acompanhamento, o progresso e
207 os prazos sem que os líderes e gestores se tornem autoritários e hierárquicos, pois as equipes virtuais correspondem
208 melhor com pouco controle e mais autonomia, através da distribuição de funções.

209 3 Global Journal of Management and Business

210 O controle das lideranças é exercido através de processos e não de pessoas. "O papel do líder nesse contexto está
211 relacionado a trabalhar, comunicar, engajar, construir confiança e relacionamento entre o time, garantindo uma
212 equipe eficaz" (POPOVICZ, 2021, p.25). Os gestores e líderes que não compreenderem que o home office não
213 funciona da mesma maneira que o trabalho presencial, ou ainda, que os colaboradores valorizam a autonomia,
214 certamente encontrarão percalços no caminho, com descontentamento de colaboradores e prejuízos para o clima
215 organizacional.

216 4 2) Percorso Metodológico

217 Esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, de caráter descritivo. Utiliza-se como técnica de
218 levantamento de dados a Pesquisa Bibliográfica aliada à aplicação de uma Pesquisa On-line. A pesquisa qualitativa
219 busca interpretação dinâmica e totalizante da realidade. [...] A interpretação dos fenômenos e a atribuição
220 de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas
221 estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de Outra etapa da presente coleta de dados deuse
222 por meio da Pesquisa On-line. Para Freitas (2004), essa pesquisa oferece uma série de vantagens sobre as demais
223 pesquisas qualitativas. Com ela, o pesquisador tem a possibilidade de utilizar diversos recursos e o respondente
224 tem liberdade de participar quando lhe for mais conveniente. Conforme Mendes (2009), metodologias que utilizam
225 a internet são tendências entre os pesquisadores. "A internet, cada vez mais acessível aos mais diferentes públicos,
226 permite que a informação atinja um maior número de pessoas, em um menor espaço de tempo, a um custo
227 extremamente reduzido" (FREITAS, 2004, p.1).

228 Para este artigo a pesquisa teve por objetivo identificar as estratégias de comunicação interna, bem como pro-
229 cessos implementados com colaboradores em home office. Os respondentes foram profissionais da área de Comuni-

230 cação Interna, em organizações de diversos setores produtivos e que tiveram experiência com o home office durante
231 a pandemia da COVID-19, em 2020. 9 Disponível em: <https://www.portalintercom.org.br/eventos1/congresso-nacional/apresentacao5>. Acesso em: 15 de jul. de 2022. 10 Disponível em:<https://abrapcorp.org.br/anais/>.
232 Acesso em: 15 de jul. de 2022.

233 certamente o número de respondentes seria significativamente menor.

234 O questionário foi dividido em quatro sessões: Identificação, Home office, Estratégias de Comunicação e
235 Encerramento. Ao total, realizou 20 perguntas, sendo 9 objetivas e 11 abertas, por meio da plataforma Google
236 Forms. A sensibilização com os profissionais foi feita por meio do LinkedIn, rede social voltada para o âmbito
237 profissional.

238 Esse processo foi organizado em algumas etapas. Primeiramente, por meio do perfil pessoal das pesquisadoras,
239 buscou-se a palavra-chave "comunicação interna", segmentada em "pessoas". Em seguida, para os perfis que
240 resultaram da busca e que correspondiam com a pesquisa, enviamos uma solicitação de conexão, para que, após
241 o aceite, fosse possível a troca de mensagens na plataforma. Por fim, conforme as solicitações eram aceitas, era
242 enviado uma mensagem padrão com o convite para que o profissional respondesse a pesquisa disponibilizada em
243 um link. Esse processo resultou em aproximadamente 360 mensagens enviadas para diversos profissionais da
244 Comunicação Interna.

245 Num segundo momento, a busca no LinkedIn foi segmentada também por "grupos". Foram enviadas inúmeras
246 solicitações para participar de grupos com temas específicos de comunicação interna e/ou endomarketing, porém
247 apenas um grupo aceitou a solicitação a tempo, o grupo "Comunicação Interna -Brasil", com mais de 30 mil
248 membros. Nesta página publicamos um post solicitando que os profissionais participassem do levantamento. Além
249 do envio Inbox e no grupo, houve compartilhamento do questionário por alguns contatos, amigos e profissionais
250 que se dispuseram a enviá-la para conhecidos que correspondiam aos requisitos da pesquisa.

251 O questionário ficou aberto entre os dias 21 de junho até 14 de julho de 2022, totalizando 23 dias. Foram
252 recebidas ao total 94 respostas, porém 3 respondentes foram descartados pois não se encaixavam no perfil. Por
253 fim, foram analisadas 91 respostas.

254 Além da pesquisa empírica, também coletamos dados a partir de pesquisas no Google e Google Acadêmico com
255 as seguintes palavras-chaves: comunicação interna, estratégias, home office e pandemia. Diante disso encontramos
256 artigos científicos publicados a pouco tempo, relatos e entrevistas de alguns profissionais da área de comunicação,
257 além de materiais com orientações de empresas, em especial agências de comunicação. Realizamos a leitura dos
258 materiais e identificamos as informações pertinentes a este estudo a partir de seus já delineados objetivos.

260 5 3) Aprendizados E Estratégias Da Comunicação Interna

261 Em Tempos De Home-Office

262 6 3.1) Dados Das Publicações Científicas

263 A organização Wareline 11 A tarefa de manter os colaboradores alinhados com a cultura organizacional, assim
264 como com os propósitos e metas da empresa foi desafiadora no home office, devido à exposição a situações atípicas.
265 No "novo" ambiente existiam muitas distrações e novas demandas, como os afazeres domésticos, a mudança de
266 rotina e suas implicações e o convívio familiar. Em especial para as mães e pais, que tiveram sua atenção
267 solicitada pelos filhos. Uma pesquisa (2020) do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de
268 Medicina da USP (FMUSP) divulgou que a primeira ação adotada pela equipe de comunicação foi estabelecer
269 um cronograma bem definido com as próximas atividades, para que seu público interno ficasse por dentro de tudo
270 que aconteceria. Dentre as estratégias implementadas, logo no início da pandemia, os colaboradores realizavam
271 reuniões diárias para conversar sobre pendências e alinhar demandas. Essa atividade não é nenhuma novidade
272 nas empresas, mas com o home office se tornaram ainda mais necessárias, mais frequentes e totalmente on-line.

273 Pesquisas internas (em 2020) feitas com os profissionais da Wareline, revelaram que 61% dos colaboradores
274 percebiam que estavam produzindo mais nessa nova modalidade de trabalho e mais de 50% do time se sentia
275 mais produtivo no home office. A profissional de comunicação da organização, Grissa Viana, revelou que estavam
276 muito atentos às opiniões dos colaboradores sobre essa mudança, e também as necessidades deles. Forneceram
277 todos os equipamentos necessários para execução das atividades, o que foi fundamental para o resultado positivo
278 da pesquisa.

279 Já na empresa Rhodia do Grupo Solvay, Odete Duarte (2020), diretora de Comunicação, argumenta que "o
280 papel das equipes de comunicação tem sido o de criar estratégias e implementar ações para manter as equipes
281 engajadas e dispostas a realizar as suas tarefas". Sobre os canais de comunicação utilizados pela empresa a diretora
282 destacou: a intranet, TV Corporativa, e-mail, redes sociais e website corporativo. Além de reuniões da liderança
283 no ambiente virtual. "Para que as informações sobre as decisões e atividades da empresa sejam de conhecimento
284 de todos e por eles sejam assimiladas da melhor maneira possível", afirma Odete. No ambiente remoto as redes
285 sociais também ganharam destaque. Embora tenham se tornado aliadas fiéis para muitos durante o confinamento,
286 inclusive até para se "desconectar" do que estava acontecendo, também pôde ser fonte de ansiedade e frustração.

287 Uma problemática surgida no início da pandemia, foi que nem todos puderam ir trabalhar home office.
288 Pesquisa realizada pela Ideafix 13 Assim como abordado no referencial teórico do presente artigo, as lideranças
289 foram fundamentais para as organizações no período remoto. Os colaboradores afirmam que os líderes têm

8 FONTE: ELABORADO PELA AUTORA (2022)

290 cumprido seu papel e 75,1% dos entrevistados dizem que eles não só têm (2020) com 1004 trabalhadores de
291 empresas de diferentes portes no Brasil, mostrou que apenas 53,8 % pôde realizar seu trabalho em home office.
292 Nessa porcentagem destacam-se os funcionários da gestão, do RH e com maior escolaridade. Muitos precisaram
293 continuar indo para as empresas, como nos setores de produção.

294 A pesquisa revelou um dado interessante que requer atenção: a parcela de trabalhadores que dizia não estar
295 recebendo informações aumentava consideravelmente quando selecionados apenas os trabalhadores que estavam
296 operando presencialmente. Uma hipótese é de que o setor de comunicação, tenha focado no grupo que está
297 enfrentando o novo desafio, trabalhar remotamente. E assim, tenha deixado de lado o grupo que estava no
298 presencial.

299 Nesse sentido, destaca-se que uma forma de realizar uma comunicação imediata e inclusiva para o público
300 interno foi pelo WhatsApp. O aplicativo de conversas mostrou-se uma ferramenta para compartilhar informações
301 com agilidade, alcance e assertividade das informações. A ferramenta foi eleita a preferida entre os colaboradores
302 na pesquisa da Ideafix (2020), sendo a mais escolhida em 38,7% dos casos. Eliane Uchoa, responsável pela
303 Comunicação Interna da empresa Cargill, afirma: Antes as pessoas pediam uma versão para WhatsApp das
304 informações para compartilhar com as suas equipes e a gente dizia que aquele não era um canal formal e
305 pedíamos que eles utilizassem os canais oficiais da empresa. Hoje a gente está mandando as informações para
306 o grupo de líderes e eles cascadeiam pelo WhatsApp, e isso está funcionando que é um espetáculo. Às vezes
307 5 minutos depois que eu disparo já tem gente agradecendo e comentando aquela informação. 13 Disponível
308 em: <https://ideafix.com.br/comunicacao-interna-napandemia/>. Acesso em: 21 de jul. de 2022. comunicado de
309 maneira efetiva, como têm oferecido as informações necessárias relacionadas à pandemia. Diferentes organizações
310 relataram o mesmo. Na Wareline, as lideranças fortaleceram a confiança dos colaboradores, pois os líderes
311 estavam preocupados e atentos com as necessidades de seus colegas, e se mantiveram próximos. Os colaboradores
312 relataram autonomia para conduzir seus trabalhos.

313 De forma geral, Weber (2020) afirmou que as principais ferramentas de comunicação interna utilizadas foram:
314 podcasts, aplicativos, lives, happy Hour virtual, criação de infográficos e vídeos sobre a COVID-19; redes sociais
315 corporativas; assistência psicológica, storytelling e ações com colaboradores embaixadores.

316 A comunicação interna, além de utilizar as ferramentas digitais como principal meio de contato entre os líderes
317 e colaboradores, também representa a postura da organização, pode transmitir empatia, transparência e agilidade.
318 Aprendemos que durante a pandemia as pessoas foram sobrecarregadas de informações, por isso a organização
319 precisa repassar conteúdos de forma prática e objetiva. Utilizando-se de podcasts, cards de conteúdo e e-mails
320 curtos que falem abertamente sobre o que está acontecendo no momento (pandemia, vírus, crise) e também
321 sobre o home office, produtividade, dicas de lazer em casa, além de cursos e palestras, para aprimoramento. A
322 comunicação interna, deve manter-se ativa e próxima, humanizando os relacionamentos dentro da organização e
323 unindo todos os colaboradores (PINHEIRO; REIS, 2020).

324 7 3.2) Dados Da Pesquisa Empírica

325 O presente tópico apresenta a análise dos resultados obtidos a partir da Pesquisa On-line. Procurou-se desvendar
326 como a comunicação interna se desenvolveu a partir da implementação do trabalho remoto em decorrência da
327 pandemia da COVID-19. Na segunda sessão, sobre o home office, 91,2% dos profissionais afirmaram que a organização
328 em que atuavam implementou o home office, especificamente durante a pandemia, em 2020. Enquanto 78%
329 responderam que suas empresas não adotavam o trabalho remoto até então, enquanto 16,5% afirmou que sim.
330 Foi perceptível, através das respostas, que nas organizações que já utilizavam o home office antes da pandemia,
331 esse modelo de trabalho não era uma opção para todos os colaboradores, apenas para exceções e existiam projetos
332 pilotos, em fase de testes.

333 8 Fonte: Elaborado Pela Autora (2022)

334 Na sequência, investigou-se a percepção dos colaboradores a respeito das mudanças na Cultura Organizacional
335 com o home office. Essa foi uma questão aberta em que a totalidade de nossa amostra registrou resposta. Dentre
336 as manifestações, alguns pontos foram destaque: por exemplo, o fato das pessoas ficarem mais "immediatas" em
337 relação a respostas e prazos, prezando também pela objetividade nas reuniões. Comentaram sobre a aceleração
338 da cultura digital, assim como a digitalização de processos e o avanço tecnológico dentro das organizações. Uma
339 resposta interessante que aborda esse tema ilustra a percepção do cenário.

340 Acredito que houve uma aceleração da cultura digital. Chamadas via Zoom ou Teams definitivamente não eram
341 uma realidade na empresa, o que passou a ser obrigatório com o home office. A digitalização de muitos processos
342 ocorreu, como assinaturas de contratos e admissões, que antes nem estavam sendo vislumbrados. Acredito que
343 isso contribui com a mudança do próprio modelo de negócio, que já tinha essa orientação, mas que não impactava
344 as áreas de backoffice. (5 14 Nesse sentido, imediatismo foi também mencionado de forma negativa: um senso
345 de urgência e necessidade de reuniões constantes, um esforço de , 2022). 14 Resposta concedida à autora desta
346 monografia no dia 22 de junho.

347 alguns para se mostrarem presentes, comprovando que estavam de fato trabalhando. Esse tipo de relato se
348 referia frequentemente ao perfil de funcionários de mais idade e aos gestores.

349 Conforme Arnaldo Nogueira (2012), de fato, o home office traz consigo uma exigência quanto à velocidade na
350 comunicação. Mas, segundo Fonseca (2020), a autonomia e liberdade são características fundamentais para esse
351 formato, e a tentativa de "controle" dos colaboradores é frequentemente ineficaz (LEE, 2014).

352 Outro aspecto citado, foi a compreensão sobre a vulnerabilidade humana e a consciência renovada de que os
353 colaboradores têm questões pessoais, além do trabalho.

354 Por aqui, vejo que o foco nas pessoas aumentou. Nos primeiros meses de pandemia, a empatia foi uma palavra
355 muito forte para tocar todas as ações, inclusive até a avaliação de desempenho foi repensado para o momento que
356 vivíamos. (48 15 Percebi que a empresa ficou mais flexível e compreensiva aos nossos problemas pessoais, ouvi
357 muito que ficamos mais humanos nesse período. (69 , 2022). 16 15 Resposta concedida à autora desta monografia
358 no dia 30 de junho. 16 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 07 de julho.

359 , 2022). Como já vimos, Pinheiro e Reis (2020) afirmavam que a empatia deveria ser trabalhada nas
360 organizações durante a pandemia, pois os colaboradores estavam se adaptando a uma série de questões. Nogueira
361 (2012) também recomendava que as organizações que tinham funcionários em home office, tivessem uma atenção
362 especial às questões pessoais e familiares. E afirmava ainda que os gestores deveriam demonstrar humanidade,
363 tratando os colaboradores com empatia e estima.

364 **9 Quanto à liderança:**

365 Na minha empresa senti um acolhimento muito grande por parte da liderança, um carinho especial e uma união
366 para passarmos por esse momento difícil. (??3 17 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de
367 junho. 18 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho. 19 Resposta concedida à autora
368 desta monografia no dia 29 de junho. 20 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 01 de julho. 21
369 Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trustbarometer-2020>. Acesso em: 20 de jul. de
370 2022.

371 (2020) de que durante a pandemia as organizações se tornaram fonte de informações seguras e contavam com a
372 confiança dos colaboradores. Por outro lado, alguns relatos foram bastante críticos à Cultura Organizacional, que
373 já existia antes do início da pandemia e que trouxe consequências agravadas para a organização no home office:
374 música ambiente e principalmente, ergonomia ??8 Fizemos um programa chamado Lidando com a Pandemia,
375 ele tinha cinco braços: apoio psicológico: grupos de apoio conduzidos por um psicólogo contratado pela empresa
376 e palestras sobre problemas psicológicos, palestras externas: com temas relevantes para os momentos, palestras
377 internas: para aproveitarmos o momento e sabermos mais sobre a empresa, responsabilidade social: com foco em
378 ajudar a comunidade e de saúde e bem-estar: com foco em palestras com médicos e ações de ergonomia. (??4,
379 que diz respeito à saúde do profissional.Na

380 Nessa questão os profissionais também citaram que a comunicação interna trabalhou com recomendações e
381 apelos para que os colaboradores seguissem as recomendações de saúde e cuidados durante a pandemia, sobre o
382 COVID-19 e sobre a vacinação. Foi mencionado com ênfase o tema da saúde do colaborador. A comunicação
383 interna produziu: webinars, conteúdos e programas internos sobre saúde mental, bem-estar e qualidade de
384 vida. As organizações ofereceram: assistência social, psicológica e terapia para os trabalhadores e, em algumas
385 organizações, também para suas famílias. Foram disponibilizados cursos sobre motivação, bemestar e aulas de
386 meditação.

387 **10 29**

388 Uma das iniciativas foi abrir um canal de acolhimento, com os profissionais psicólogos do RH. Campanhas
389 motivacionais também foram implementadas como: programa premiado de novas ideias, bonificação e homenagem
390 aos profissionais de melhor desempenho e metas (área de vendas e sac), lives descontraídas sobre pluralidade e
391 saúde e bem estar e oficinas de produtividade, organização HO, felicidade, criatividade entre outras. (85 ,
392 2022). 30 Especificamente sobre a postura da comunicação interna sobre esse tema, foi relatado um esforço para
393 demonstrar que a organização "estava com o colaborador", buscaram fortalecer os laços e que "juntos superariam
394 esse momento". Foram feitas , 2022).

395 Esses conteúdos voltados para a saúde física e mental foram reflexos de uma situação crítica de saúde
396 mundial, afinal uma pandemia é uma crise sanitária. A preocupação com o bem-estar dos entes queridos
397 e familiares era tema frequente que ocupava a mente dos colaboradores, assim como as próprias questões
398 pessoais com os desafios que o home office trouxe, e que estavam afetando a saúde mental (ROLIN; OLIVEIRA,
399 2020). campanhas de endomarketing, com comunicação próxima e constante. Vários profissionais citaram a
400 transparência, responsabilidade e humanização, como valores para a comunicação interna. Também relataram
401 pesquisas de clima e preocupações com a cultura organizacional.

402 Nosso lema foi "longe, mas juntos", então a comunicação interna trabalhou muito para estar presente,
403 divulgando o que acontecia, trazendo ações de entretenimento, engajamento e principalmente de saúde. ??43 31
404 Falamos muito sobre saúde mental e concentração, junto com uma comunicação transparente e recorrente sobre a
405 saúde financeira da nossa empresa (dentro do que podíamos falar). (??2, 2022). 32 Focamos em entender o que
406 eram os principais pontos de dor. O primeiro deles que era comunicação por whatsapp foi alinhar com a diretoria
407 o uso de uma única ferramenta de comunicação corporativa. Fizemos um grande trabalho de comunicação para
408 migrar oficialmente todo o time para o teams, isso colaborou muito para a melhor organização do time. O excesso

15 II. CONSIDERAÇÕES FINAIS

409 de reuniões online também foi um problema, e instituímos uma tarde self friday, a tarde de sexta livre para que
410 o time pudesse focar em estudo e saúde mental. Nesse dia não há reuniões. (88 , 2022).

411 Foi registrado um aumento do nível de informação transmitida para os colaboradores, houve uma preocupação
412 para mantê-los bem informados. Revisões e adaptações dos canais de comunicação, bem como o tom e linguagem
413 utilizada. Foram ampliados os canais de "escuta", referiam-se aqui aos locais por onde se informaram sobre o
414 colaborador.

415 Segundo os profissionais, a comunicação incentivou a presença constante dos líderes com suas equipes, assim
416 como o clima de colaboração e união.

417 11 33

418 Foi possível perceber que os profissionais de comunicação interna trabalhavam mais nas "dores" -e aqui entram
419 as adversidades e as necessidades dos colaboradores -como um respondente mencionou, do que na próxima
420 motivação em si. Eles focaram em identificar quais eram as maiores preocupações do momento: as questões de
421 saúde, saúde mental, a adaptação no home office e a própria adaptação da comunicação interna. Que precisou
422 aprimorar os canais, pois se os colaboradores não se informassem, certamente prejudicaria toda a cadeia da
423 organização. Gerando sentimentos negativos, como o estresse e desânimo. Atacando essas frentes, aliado às
424 ações de , 2022). ??1 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho. 32 concedida à
425 autora desta monografia no dia 28 de junho. ??3 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de
426 julho. Quanto às estratégias, inicialmente buscamos identificar os canais de comunicação interna mais utilizados
427 durante o home office, os profissionais poderiam escolher até 3 opções, dentre as sugeridas no questionário ou na
428 opção "Outro". O e-mail institucional se destacou, com 84,6% das respostas. Após o WhatsApp com 59,3% e
429 a Intranet com 49,5%. Comunicações diárias, reuniões frequentes, capacitações de tecnologias para home office,
430 e momentos de relaxamento, como fisioterapia, meditação e atividades culturais. ??24 34 Maior cuidado com o
431 fluxo de informação para não sobrecarregar mas ao mesmo tempo prezar pela transparência e diálogo. Liderança
432 ainda mais próxima e devendo cumprir seu papel enquanto agente de comunicação. Momentos de integração e
433 celebração online. (52 , 2022).

434 12 Global Journal of Management and Business Research

435 13 35

436 A estratégia principal ficou em menos canais, centralizando mais as informações, abrindo para , 2022). ??6
437 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho. ??7 Resposta concedida à autora desta
438 monografia no dia 29 de junho. ??8 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho. ??9
439 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 05 de julho. 40 concedida à autora desta monografia no
440 dia 03 de junho. ??1 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho. Alguns termos que
441 se destacaram foram: colaboradores, pessoas, comunicação, transparência, confiança, ouvir, canais e confiança,
442 entre outros. Essas palavras também aparecem com frequência durante este estudo e nas respostas anteriores.

443 14 Global Journal of

444 Como aprendizado para a comunicação interna, foi citado que é preciso ouvir a todos, uma via de mão dupla.
445 A comunicação precisa ser cuidadosa e transparente em qualquer situação. E a confiança e o respeito com o
446 colaborador é decisivo no home office.

447 As pessoas não precisam de controle, mas de confiança, respeito e boas condições de trabalho. Há um claro
448 entendimento daquilo que não faz mais sentido na vida das pessoas e elas estão saindo ou ficando nas empresas
449 em função desse entendimento. Home office acordou as pessoas para viver mais e se respeitar mais. (34 , 2022).
450 "pessoas" teve um destaque interessante na nuvem de palavras. O que vai de encontro com os relatos sobre a
451 pandemia ter deixado as organizações mais humanizadas.

452 15 II. Considerações Finais

453 A pandemia da COVID-19 em 2020 trouxe muitas reflexões para a área da comunicação e das Relações Públicas.
454 Houve uma valorização da comunicação dentro das organizações e uma aceleração digital, os gestores passaram
455 a utilizar mais os canais de comunicação interna. A cultura organizacional foi colocada à prova e pôde ser
456 reavaliada. Novos valores surgiram com o modelo home office, em especial a confiança, a colaboração, a empatia,
457 a simplificação e a resolução.

458 Em relação às lideranças, cabe à organização apoiar o desenvolvimento e participação dos líderes. De
459 forma constante, instrumentalizando-os, apoiando e avaliando. Muitas estratégias de comunicação interna são
460 potencializadas com o auxílio das lideranças, como ações mais operacionais. Por exemplo, incentivando os
461 colaboradores a acessarem os canais de comunicação. Essa parceria entre comunicação e lideranças pode contribuir
462 muito para todos os membros da organização.

463 Compreende-se que as principais estratégias de comunicação interna utilizadas no home office, consistem em:
464 informar o público, de forma inclusiva, sobre o que está acontecendo nas organizações com transparência e quais

465 serão as próximas etapas. Como instrumento, os cronogramas informativos e as reuniões on-lines, que também
466 foram muito utilizadas durante a pandemia, para alinhar demandas e integrar os colaboradores.

467 Foi imprescindível identificar canais de comunicação, de forma a facilitar o acesso e a assimilação das
468 informações. O canal de destaque foi o WhatsApp, que se mostrou uma ferramenta para compartilhar informações
469 com agilidade, alcance e assertividade. No entanto, fica aqui uma ressalva, não foi mencionado pelos profissionais
470 de comunicação nenhuma problemática ligada ao uso do WhatsApp, no entanto, sabe-se que a utilização desta
471 ferramenta de uso tão pessoal e particular, não traz apenas aspectos positivos. Existe uma linha tênue entre
472 integração e invasão de espaço, de otimização de tempo e privacidade dos colaboradores. Existem limites que
473 precisam ser respeitados. Desde o surgimento do aplicativo essas questões vêm sendo observadas e discutidas em
474 diferentes âmbitos. Durante a pandemia e o home office, a noção de tempo e espaço se misturaram, não se pode
475 esquecer que incluir novas tecnologias de forma não planejada, pode trazer mais prejuízos do que benefício para
476 a comunicação e para todos os membros da organização.

477 Na pesquisa com os profissionais, o e-mail institucional apareceu como ferramenta mais utilizada, seguido do
478 WhatsApp. Outros canais identificados como estratégicos durante a pandemia, foram: podcasts, aplicativos,
479 lives, happy Hour virtual e redes sociais corporativas.

480 Logo no início da pandemia e, consequentemente, do trabalho em home office, foi especialmente mencionado
481 o tema da saúde do colaborador. A comunicação interna produziu: webinars, conteúdos e programas internos
482 sobre saúde mental, bem-estar, qualidade de vida e ergonomia. E com o intuito de motivar os colaboradores, a
483 comunicação utilizou-se de premiações internas, ações de reconhecimento e atividades de grupo, para promover
484 o engajamento e interação entre os colaboradores, como: workshops e happy hours.

485 A pandemia, trouxe uma compreensão do que realmente é importante: as pessoas. Nas organizações isso
486 também aconteceu, houve uma conscientização de que as pessoas são mais do que funcionários, possuem questões
487 pessoais e familiares. Uma "tendência" do mundo corporativo é o modelo de negócio People First 54 54 People
488 first, em tradução livre, pessoas em primeiro.

489 , o conceito exprime a ideia de que as pessoas que trabalham em uma organização devem ser colocadas em
490 primeiro lugar. Essa é uma ótima visão para uma cultura organizacional. Os Com a Pesquisa Bibliográfica,
491 realizou-se um levantamento de terminologias e conceitos pertinentes para este estudo. Também pesquisou-se
492 o que já existia publicado sobre estratégias de comunicação interna adotadas durante a pandemia da COVID-
493 19, com destaque para os artigos científicos e as matérias on-line. Já com a Pesquisa On-line, realizou-se um
494 comparativo e uma análise através das informações fornecidas por 91 profissionais de comunicação interna que
495 atuaram no home office, durante a pandemia.

496 Com os relatos, confirmaram-se vários pontos que já haviam sido sugeridos nas pesquisas e e-books de 2020,
497 como: comunicar com assertividade é uma questão de sobrevivência, em especial em momentos de instabilidade
498 e mudanças organizacionais, como foi com a implementação do home office. Os colaboradores estão atentos a
499 postura da organização, é preciso ser ágil e informar o público interno o que está acontecendo, com transparência.
500 A comunicação interna deve ser ativa e próxima para que os colaboradores sintam-se acolhidos e sabendo que
501 estão todos juntos, unidos por um propósito. Os profissionais de comunicação devem avaliar quais os melhores
502 canais de comunicação para cada público, dentro da organização, equilibrando os comunicados com quantidade
503 e linguagem adequada. Quando bem informados as pessoas tendem a se sentir pertencentes e motivadas.

504 16 Global Journal of Management and Business Research

505 Volume XXIII Issue I Version I Year 2023 () A © 2023 Global Journals profissionais de comunicação e Relações
506 Públicas podem contribuir muito para consolidar uma filosofia de trabalho assim, através da comunicação inclusiva
507 e aberta ao diálogo, e das relações de trabalho mais humanizadas, empáticas e respeitosas.

508 A partir do cenário delineado, percebe-se que alguns pontos ainda precisam de maior investigação. O
509 questionário não levantou informações a respeito do porte das empresas em que os profissionais atuavam. No
510 entanto, a partir de algumas respostas foi perceptível que em alguns casos os profissionais estavam vinculados
511 a grandes empresas e em outras situações a empresas de pequeno porte. Outra informação não levantada pelo
512 questionário, refere-se às condições de trabalho no modelo remoto, as organizações subsidiaram tais condições,
513 oferecendo computadores, auxílio financeiro com a internet ou mesmo mobiliário adequado?

514 Refletindo sobre os aprendizados com a comunicação interna, os profissionais respondentes não mencionaram
515 de forma clara aspectos relativos à avaliação dos resultados em comunicação. Os poucos indícios levantados
516 mostram-se rasos e informais, e assim, o assunto fica como sugestão de investigação para pesquisas futuras.

517 Por fim, através desta pesquisa foi possível observar de forma crítica a maneira de pensar dos gestores de
518 comunicação interna. Ficou claro que a maioria desses gestores acredita na comunicação sob uma perspectiva
519 meramente informacional. Sabemos que a comunicação é muito mais que a mera transmissão de informação, deve
520 ser uma construção de relacionamentos e diálogos dentro das organizações. É problemático observar quando, por
521 vezes, os canais de comunicação foram confundidos com estratégias, já que estratégias de comunicação não se
522 baseiam exclusivamente no canal em si, mas em uma série de aspectos e decisões pertinentes para o sucesso do
523 processo de comunicação.

524 Outro ponto interessante refere-se ao fato de que alguns gestores afirmaram que nada mudou após a pandemia.
525 Essa afirmação acaba por ser lógica na perspectiva deles, já que acreditam que comunicar é apenas informar, então
526 contanto que continuassem enviando mensagens, realmente nada teria mudado. Todavia, pensamos que é muito

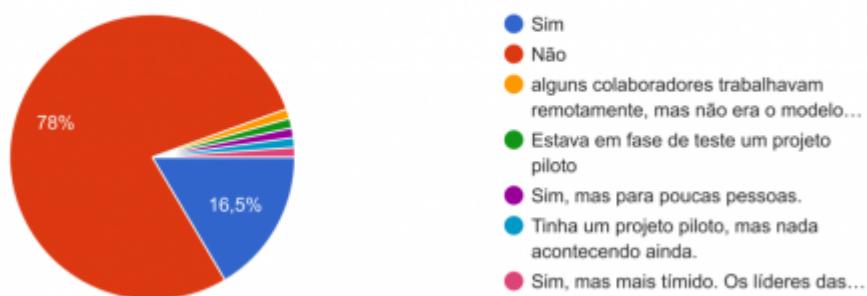
527 difícil passar por um período de pandemia mundial e nada mudar. Nesse sentido, também fica como sugestão
 528 para a continuação deste estudo que futuras pesquisas dediquem-se a compreender as percepções dos funcionários.
 529 Após termos entrevistado os gestores de comunicação, seria interessante ouvir o lado dos colaboradores para então
 530 confrontá-los, a fim de ter um retrato mais real da gestão da comunicação interna durante o trabalho remoto em
 2020. ^{1 2 3 4 5 6 7 8}



Figure 1:

Antes da pandemia já existia essa modalidade de trabalho?

91 respostas



12

Figure 2: 12 11

Quais canais de Comunicação Interna foram mais utilizados no home office? (Marque até 3 opções)

91 respostas

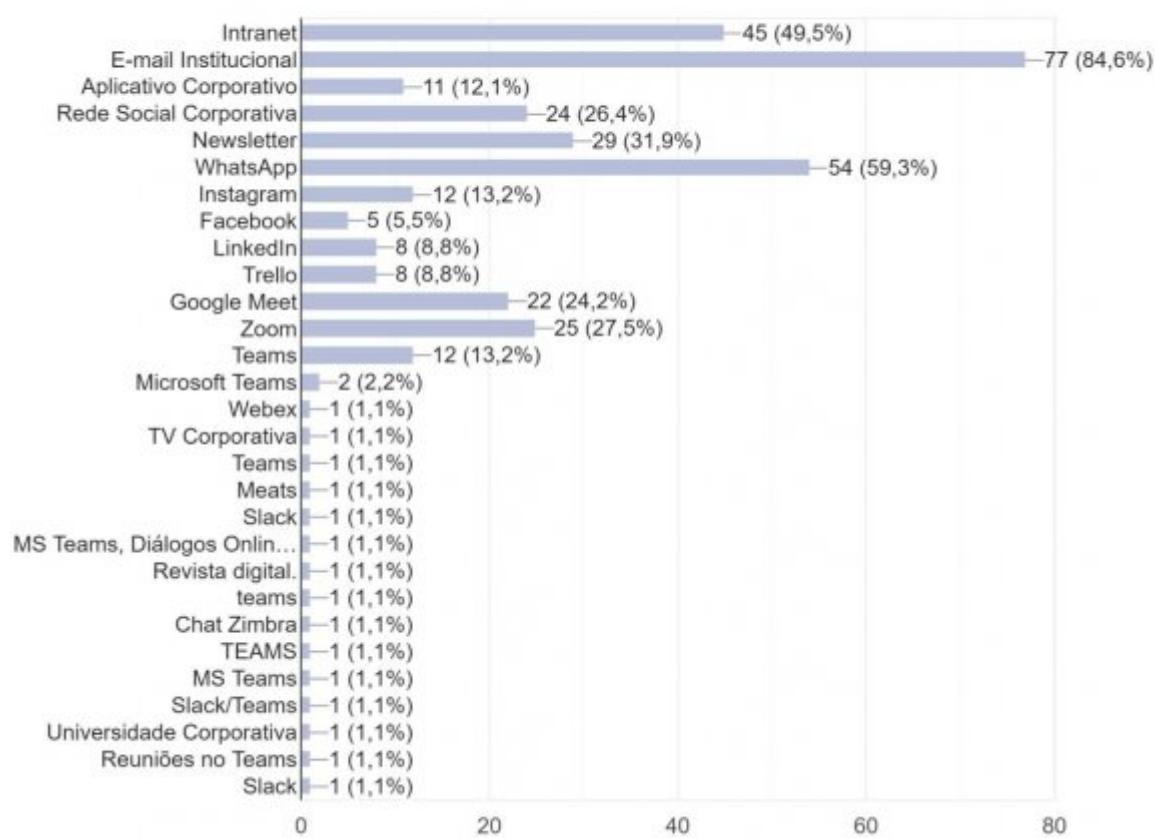


Figure 3:

¹Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/>> Acesso em 24 de outubro de 2021.

²Disponível em: https://estudio.folha.uol.com.br/senac/20_17/08/191_3714-empresas-buscamlideresinspiradores.shtml#:~:text=Levantamento%20realizado%20em%202016%20pela,excelentes%20na%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20jovens. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

³© 2023 Global Journals

⁴Turnover ou rotatividade de pessoal é o termo para o fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização.²³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.²⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.²⁵ Mentalidade. Se refere a uma predisposição psicológica para determinados pensamentos e padrões de comportamento.²⁶ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 08 de julho.²⁷ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

⁵Ergonomia é o conjunto de regras e procedimentos que visam os cuidados com a saúde do profissional, dentro e fora do seu ambiente de trabalho.²⁹ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

⁶Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

⁷Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.⁴³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.⁴⁴ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.⁴⁵ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.⁴⁶ Personas são personagens fictícios criados para representar os tipos de públicos de uma organização. É um método de segmentação muito utilizado no marketing e na comunicação.

⁸Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.⁵³ Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

531 .1 Global Journal of Management and Business Research

532 Volume XXIII Issue I Version I Year 2023 () A © 2023 Global Journals comunicação interna pôde contribuir para
533 mantê-la forte e alinhada no home office? Os profissionais afirmaram que para manter ativa a cultura, através
534 da comunicação interna, era imprescindível manter um planejamento e cronologia de todos os processos, para
535 alinhar as ações de comunicação junto com o RH e os diretores, e permitir a contribuição dos colaboradores. A
536 cultura organizacional precisa da participação de todos os membros da organização para ser forte e alinhada.

537 Levar essa cultura para casa das pessoas, mesmo que virtualmente. Pensar em ações que possam migrar para
538 o remoto. E a Comunicação Interna é muito mais que essencial nesse ponto. Assim como a liderança e BPs
539 (parecidos de RH) tem um papel importante nisso! Precisamos manter os rituais vivos, além de manter os líderes
540 preparados e engajados, para manter a cultura viva com seus times. (48 ??7 A empresa possui uma cultura
541 fortemente familiar, então buscamos manter esse jeito de ser. Investimos nesses encontros, concursos culturais e
542 eventos que normalmente aconteciam de forma presencial, trabalhamos de forma a gerar um experiência na casa
543 das pessoas. (44 , 2022).

544 .2 48

545 Por incrível que parece, o home office fortaleceu ainda mais a cultura organizacional. Os colaboradores perceberam
546 o quanto a empresa "cuida" para que todos estejam bem, com saúde, felizes, trabalhando na segurança de suas
547 casas, em qualquer lugar do Brasil. O home office acabou sendo percebido como um benefício, um cuidado, um
548 carinho a mais da empresa para com os colaboradores. (??6, 2022). Foi mencionado sobre o fortalecimento dos
549 canais de comunicação existentes, identificar oportunidades e realizar ações assertivas que venham ao encontro
550 da cultura da organização. Alguns profissionais afirmaram que o home office trouxe mudanças positivas para a
551 cultura organizacional. E que a comunicação interna teve papel fundamental nesse momento, para manter todos
552 unidos.

553 .3 49

554 Tenho convicção de que a comunicação interna é fundamental em grandes corporações em todos os momentos. É
555 ela que mantém o time informado e engajado na missão da companhia e, em tempos de crise, ela é quase um elo
556 entre todos os funcionários e a cia. (28 , 2022). 50 Entretanto, alguns acreditam que a cultura foi prejudicada no
557 home office. Compreender a construção da cultura a partir do convívio das pessoas, sempre foi um pensamento
558 voltado para o presencial, pois era o , 2022). ??7 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de
559 junho. ??8 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho. ??9 Resposta concedida à autora
560 desta monografia no dia 11 de julho. ??0 Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

561 [Fiz and Rodrigues] , Priscila Fernandes Fiz , Rodrigues .

562 [Pinheiro and Cunha] , Pâmela Pinheiro , Cunha .

563 [Rafalski and Carolina] , Julia Rafalski , Carolina .

564 [Tuzzo and Antoniaci] , Simone Tuzzo , Antonaci .

565 [Eletrônica and Alegre ()] , Revista Eletrônica , Gianti , Porto Alegre . http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_140_rev_eGIGANT.pdf. Acessoem 2004. p. .

566 [/06/a-era-do-fim-do-lero/. Acesso em: 12 de jul] /06/a-era-do-fim-do-lero/. Acesso em: 12 de jul, 2022.

567 [BACKER. Home office, teletrabalho e trabalho híbrido: entenda as diferenças. Direito Empresarial ()]

568 <https://www.direitoempresarial.com.br/home-office-teletrabalho-e-trabalho-hibrido-entenda-as-diferenças>.

569 Acessoem:15dejul.de2022 BACKER. Home office, teletrabalho e trabalho híbrido: entenda as diferenças.

570 Direito Empresarial, 2021.

571 [Avanzi] Comunicação Interna em tempos de Coronavírus: Guia completo com ideias para sua empresa se
572 comunicar melhor com funcionários durante a crise, Renato Avanzi . p. 2020.

572 [Duarte ()] Comunicação interna em tempos de pandemia, Odete Duarte . <https://portaldacomunicacao.com.br/2020/07/comunicacao-interna-em-tempos-de-pandemia> 2020. p. . (Negócios da Comuni-
573 cação)

574 [Cher ()] Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante, Rogério Cher . 2020. Elsevier. (2ª ed. Rio de
575 Janeiro)

576 [Weber ()] 'Fim do Lero' Malu Weber . <https://www.abracom.org.br/2020> Associação Brasileira das
577 Agências de Comunicação, 2020.

578 [Freitas et al.] H Freitas , R Janissekmuniz , F K Andriotti , P Freitas , R S Costa . Pesquisa via Internet:
579 características, (processo e interface)

580 [Silveira ()] Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE. G1, São Paulo, Daniel
581 Silveira . <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml> Acessoem:17demai.2022
582 2019.

- 587 [De Andrade and Luiz ()] 'Home-Office: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa'. Alexsandro De
588 Andrade , Luiz . Temas em Psicologia 2015. 23 (2) .
- 589 [Lakatos and Marconi ()] E M Lakatos , M A Marconi . *Fundamentos metodologia científica*. 4.ed. São Paulo:
590 *Atlas*, 2001.
- 591 [Lee ()] *Liderando Equipes de Projetos Virtuais: adaptando teorias de liderança e técnicas de comunicação às
592 organizações do século XXI*, Margaret R Lee . 2014. Boca Raton: Crc Press Taylor & Francis Group.
- 593 [Bucater ()] 'Liderança a distância: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de
594 trabalho remoto'. Aparecida Bucater . <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1580/2/Aparecida%20Bucater.pdf>. Acessoem:12dejul.de2022 Dissertação. UMESP 2016.
- 595 [Fonseca and Teco ()] *Liderança e trabalho remoto: novos tempos demandam novas atitudes*. HSM Management.
596 Ebook, Adriana Fonseca , Gabrielle Teco . 2020.
- 598 [Rolin et al. ()] *Manejo da Ansiedade no Enfrentamento da Covid-19. Enfermagem e Saúde Coletiva, Faculdade
599 São Paulo -FSP*, Josiane A; Rolin , Oliveira , R Aldecir . 2020.
- 600 [Prodanov et al. ()] *Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e
601 do Trabalho Acadêmico*, Cleber Prodanov , ; Cristiano , Cesar Freitas; Ernani , De .
602 https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acessoem:16dejul.de2022 2013.
603 (2ª edição. Feevale -RS)
- 605 [Medicina Usp ()] *Mulheres foram mais afetadas emocionalmente pela pandemia*. Notícias, Medicina Usp
606 . <https://www.fm.usp.br/fmusp/noticias/> 2021. (mulheres-foram-mais-afetadas-emocionalmente-
607 pela-pandemia. Acesso em: 15 de jul. de 2022)
- 608 [Cunha and Braz] *O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de
609 uma empresa do varejo*. Boletim do Gerenciamento, Pedro Henrique Cunha , Braz . set. 2020. 17 p. . (S.I.)
- 610 [Reis and Cerqueira ()] *O Papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as empresas estão se
611 organizando durante a crise*, Patrícia Reis , Cerqueira . 2020. ESPM Rio de Janeiro -RJ
- 612 [Popovicz ()] *Os desafios das lideranças para gerir equipes virtuais em contexto de COVID-19*, Natália Popovicz
613 . 2021. UFRGS.
- 614 [Diniz and Liderança ()] *Para que o trabalho flua e as pessoas se engajem precisamos atualizar nosso modelo
615 mental*. VOX Consulting, Daniela Diniz , Liderança . <https://voxconsulting.com.br/lideranca/para-que-o-trabalho-flua-e-as-pessoas-se-engajem-precisamos-atualizar-nosso-modelo-mental/>. Acessoem:15dejul.de2022 2020.
- 618 [Cézar et al.] *Percepções sobre a Comunicação Organizacional em tempos de Pandemia*, Adriane Geralda Cézar
619 , ; Alves Do Nascimento , Claudomilson Braga , (Fernandes , Org) , Stasiak , ; Daiana , Lutiana Casaroli .
620 p. .
- 621 [Kunsch and Khroling ()] 'Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada'. Margarida Maria
622 Kunsch , Khroling . São Paulo: Summus Editorial, 2003. 17. (2ª ed.)
- 623 [Wareline ()] *que mudou na comunicação interna e permanecerá no pós-pandemia*, Wareline . <https://www.wareline.com.br/carreiras/comunicacao-interna-no-pos-pandemia> 2021. p. .
- 625 [Perin et al. ()] 'Teletrabalho: perspectivas internacionais do teletrabalho à organização virtual'. C Perin , ;
626 Trabalho , P F Jackson , Van Der , J M Wielen . Routledge 1998. p. .
- 627 [Gestão De ()] 'Trabalho híbrido: uma nova realidade'. Crise Gestão De . 148. 23. TRACKER. <https://www.perftracker.com.br/blog/2021/06/23/trabalho-hibrido-uma-nova-realidade/>. Acessoem:12dejul.de2022 Relações Públicas e COVID-19. 1ª ed. Goiânia: Cegraf UFG, 2020. 2021.
- 630 [Nogueira and Patini ()] 'Trabalho remoto e desafios dos gestores'. A M Nogueira , A C Patini . *RAI -Revista de
631 Administração e Inovação* 2012. 9 (4) . Universidade de São Paulo