

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA  
CAMPUS FREDERICO WESTPHALEN  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO  
RELAÇÕES PÚBLICAS: BACHARELADO

Clara Laísa Müller da Silva

**A COMUNICAÇÃO INTERNA FRENTE OS DESAFIOS DA PANDEMIA  
DA COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES:  
UM MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE RELAÇÕES PÚBLICAS**

Frederico Westphalen, RS  
2022

Clara Laísa Müller da Silva

**A COMUNICAÇÃO INTERNA FRENTE OS DESAFIOS DA PANDEMIA DA  
COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES: UM MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas.**

Orientadora: Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Patrícia Milano Pérsigo

Frederico Westphalen, RS  
2022

**Clara Laísa Müller da Silva**

**A COMUNICAÇÃO INTERNA FRENTE OS DESAFIOS DA PANDEMIA DA  
COVID-19 NAS ORGANIZAÇÕES: UM MAPEAMENTO DAS ESTRATÉGIAS DE  
RELAÇÕES PÚBLICAS**

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Relações Públicas: Bacharelado, do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade Federal de Santa Maria, Campus Frederico Westphalen, como requisito parcial para a obtenção do título de **Bacharel em Relações Públicas**.

Aprovado em 11 de agosto de 2022.

---

**Prof. Dra. Patrícia Milano Pésigo (UFSM)**  
**Professora orientadora**

---

**Prof. Dr. Jones Machado (UFSM)**  
**1º membro avaliador**

---

**Prof. Dr. Daniel Reis (UFMG)**  
**2º membro avaliador**

---

**Prof. Dra. Daiane Scheid (UFSM)**  
**Membro suplente**

Frederico Westphalen, RS  
2022

*A família, aos amigos e aos apoiadores deste trabalho.  
Também para todo aquele que acredita no potencial  
transformador da Comunicação.*

## RESUMO

Diante da pandemia da COVID-19, muitas organizações precisaram adotar o *home office* e com essa dinâmica de trabalho, a comunicação interna precisou ser repensada para o modelo de trabalho remoto. Os profissionais de Relações Públicas viram a necessidade de analisar qual seria a melhor forma de atuar para manter o engajamento dos colaboradores frente a esse cenário, onde diversas situações práticas e psicológicas estavam despontando, como as questões domésticas e familiares, inseguranças e a preocupação geral causada pela pandemia. Portanto, esse estudo visa apresentar, através de pesquisas realizadas com profissionais que atuam com Comunicação Interna, quais foram as principais estratégias utilizadas e quais meios de comunicação ou ferramentas foram mais assertivas para manter o fluxo de comunicação interna e a gestão da cultura organizacional. Para atingir esses objetivos foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica aliada à Pesquisa *On-line*. Foi identificada uma valorização da comunicação interna após a pandemia e uma aceleração digital nas organizações. Como resultados desta pesquisa, foi verificada a relevância de canais de comunicação acessíveis e inclusivos, com destaque para o WhatsApp, bem como o papel fundamental das lideranças no processo de motivação dos colaboradores e a importância de valores como a confiança, a transparência e a humanização nas comunicações internas, deixando espaço para o diálogo, com os colaboradores.

**Palavras-chave:** Comunicação Interna; *Home Office*; Cultura Organizacional; COVID-19.

## ABSTRACT

### **THE INTERNAL COMMUNICATION FACE THE CHALLENGES THE COVID-19 PANDEMIC IN ORGANIZATIONS: A MAPPING OF PUBLIC RELATIONS STRATEGIES**

AUTHOR: Clara Laísa Müller da Silva

ADVISOR: Prof. PhD. Patrícia Milano Pérsigo

In the face of the coronavirus pandemic, many organizations needed to adopt the home office and with this work dynamic, internal communication needed to be rethought for the remote environment. The Public Relations professionals saw the need to analyze what would be the bestway of acting to maintain engagement employees in this scenario, where various practical and psychological situations were emerging, such as domestic and family issues as well as insecurities and the general concern caused by the pandemic. Therefore, this study aims to present, through surveys carried out with professionals who work with Internal Communication, what were the main strategies used and which means of communication or tools were more assertive to maintain the flow of internal communication and organizational culture management. To achieve these objectives, bibliographic research was used, combined with online research. Was identified an appreciation of internal communication after the pandemic and a digital acceleration in organizations. As a result of this research, has been verified relevance of accessible and inclusive communication channels, with emphasis on WhatsApp, as well as the fundamental role of leaders in the employee motivation process and the importance of values such as trust, transparency and humanization in internal communications, leaving room for dialogue with employees.

**Keywords:** Internal communication; Home Office; Organizational culture; COVID-19.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Formação profissional.....	39
Gráfico 2 - <i>Home office</i> antes da pandemia.....	41
Gráfico 3 - <i>Home office</i> após pandemia.....	47
Gráfico 4 - Canais de comunicação.....	48
Gráfico 5 - Participação do colaborador.....	53
Gráfico 6 - Estratégia com os líderes informais.....	57
Gráfico 7 - Comunicação interna e gestores.....	58
Gráfico 8 - Aprendizados com o <i>home office</i> .....	61

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Termos usados para Trabalho Remoto.....	24
Tabela 2 - Metodologia.....	31

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	10
<b>1. COMUNICAÇÃO INTERNA</b> .....	13
1.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO.....	13
1.2 LIDERANÇAS.....	15
1.3 PÚBLICO INTERNO.....	16
1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	18
<b>2. A PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS IMPACTOS</b> .....	21
2.1 TRABALHO REMOTO.....	22
2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NO <i>HOME OFFICE</i> .....	26
<b>3. METODOLOGIA</b> .....	30
3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA.....	31
3.2 PESQUISA <i>ON-LINE</i> .....	32
<b>4. APRENDIZADOS E ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NO <i>HOME OFFICE</i></b> ...	33
4.1 RESULTADOS DA PESQUISA.....	38
<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	64
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	68
<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO</b> .....	73

## INTRODUÇÃO

O mundo deparou-se, de forma inesperada, com a pandemia da COVID-19 em 2020. Em meio ao panorama de isolamento social e protocolos rígidos de higiene e segurança, as organizações precisaram adotar medidas de segurança interna e uma delas foi o trabalho remoto. Conseqüentemente, o ambiente corporativo foi afetado, refletindo diretamente na comunicação das empresas com seus públicos, entre os quais destacamos o interno.

A gestão da comunicação interna, muitas vezes desprezada pelas empresas, apresentou-se como diferencial competitivo para o sucesso de muitas organizações (FIZ; CUNHA, 2020). Porém, esse foi um desafio complexo, em um cenário inédito e, assim, a comunicação teve que se reinventar.

Uma pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), em 2020, apontou que 83% dos profissionais consideram que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais impactados pela pandemia e que 55% deles afirmam que o principal desafio das organizações foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período. Neste cenário, as pessoas tiveram que enfrentar situações inusitadas e problemas psicológicos estavam despontando, clima de insegurança, ansiedade, angústias e depressão tiveram um aumento alarmante (ROLIN; OLIVEIRA, 2020). Somado a isso, os colaboradores enfrentavam adaptações com a mudança de rotina e o novo ambiente de trabalho, o *home office*. Espaço em que existiam muitas distrações e novas demandas, como questões familiares e afazeres domésticos, especialmente para as mulheres (FMUSP, 2020). A combinação de fatores resultava em dificuldade de focar e na desmotivação dos colaboradores.

Nesse sentido, faz-se necessário analisar cientificamente de que forma a comunicação interna se desenvolveu, frente a um desafio que obrigou a modificação na forma de trabalhar e de administrar a comunicação. Sabe-se que a boa gestão da comunicação interna e a preservação da cultura organizacional são essenciais à motivação dos colaboradores, por isso a pertinência do tema para a área da Comunicação.

A pandemia acabou trazendo muitos aprendizados para profissionais de diversos setores, em especial, para a comunicação: houve um avanço. Com a necessidade de adaptação às mudanças e os novos modelos de trabalho, aconteceu uma aceleração digital e novas habilidades comportamentais e técnicas apareceram, trazendo uma atualização para os valores sociais, organizacionais e comunicacionais.

A intensificação dos processos de comunicação digital, através da adaptação ou criação de canais, foi uma das medidas mais adotadas pelas organizações, como decorrência da crise da COVID-19 (Aberje, em 2020). A pesquisa da Aberje traz diversos relatos de profissionais de comunicação que tiveram que aprender como fazer na prática. Como graduanda, este trabalho contribuiu para o meu desenvolvimento e certamente será utilizado nas minhas futuras atividades como relações-públicas. Assim como será benéfico para outros estudantes da Comunicação. Também vale destacar que a pandemia e seus reflexos na comunicação das organizações vem sendo um tema caro e frequentemente encontrado entre pesquisas e publicações mais recentes, reforçando, portanto, a relevância da análise do presente estudo.

Escolheu-se mapear as estratégias adotadas por profissionais que atuaram com Comunicação Interna durante a pandemia em organizações variadas através da Pesquisa *On-line*. Pois, os resultados desta investigação podem contribuir para os estudos de Comunicação Organizacional relacionados ou não à pandemia, visto que as estratégias adotadas podem ser futuramente aplicadas em outras organizações que também adotarem o regime de trabalho remoto.

Diante disso, o presente estudo, objetiva identificar por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisas com profissionais que atuam com Comunicação Interna, quais foram as principais estratégias implementadas para manter a comunicação corporativa e a cultura organizacional ativas no ambiente remoto, diante do cenário instável e surpreendente de pandemia.

A problemática de pesquisa que norteou este estudo é a seguinte: quais foram as principais estratégias de comunicação interna implementadas no *home office* durante a pandemia de 2020? A partir disso, o objetivo exploratório foi desvendar como a comunicação interna das organizações se desenvolveu durante o período de trabalho remoto, e quais foram as principais estratégias utilizadas neste momento.

Para isso, adotamos a perspectiva qualitativa para esta pesquisa. Tendo como técnica de levantamento de dados a Pesquisa Bibliográfica, para atingir os objetivos específicos: realizar um levantamento teórico sobre os conceitos de comunicação interna e cultura organizacional abordados na prática de relações públicas; compreender os impactos da comunicação interna no *home office* e para analisar o que já existe publicado sobre estratégias de comunicação interna adotadas durante a pandemia do COVID-19. E a Pesquisa *On-line*, buscou desvendar junto com profissionais do mercado de trabalho, as estratégias empregadas na comunicação interna das organizações, durante a pandemia.

No levantamento teórico a autora mais recorrida foi Kunsch (2003) e também Curvello (2012). Está abordado brevemente a liderança e o público interno, para esses temas foram utilizados respectivamente Pontes(2008) e Bucater (2006), e Fortes (2003), Machado (2012) e o *E-book* da HSM Management (2020). E finalizando os conceitos pertinentes à área de comunicação, para cultura organizacional, os autores Marchiori (2006), Chiavenato (2004) e Curvello (2012). Sobre a pandemia da COVID-19, seus impactos e o trabalho remoto, foi utilizado especialmente Nogueira e Patini (2012) e Fiz e Cunha (2020). Já sobre comunicação interna no *home office*, retorna Kunsch (2003) e Marchiori (2006) mas também inicia-se uma exploração com autores mais recentes como Terra (2010) e com os materiais produzidos durante a pandemia, como o *E-book* da Trama Comunicação “COVID-19: O que a pandemia ensina à Comunicação Interna” e o material com a pesquisa desenvolvida pela Aberje (2020) “Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional”.

Este trabalho está dividido em quatro capítulos, sendo o primeiro “Comunicação Interna”, que aborda os canais de comunicação, as lideranças, público interno e também a cultura organizacional, o capítulo faz um levantamento teórico destes conceitos, abordados nas práticas de Relações Públicas. O segundo capítulo, “Comunicação no *home office*”, menciona a pandemia da COVID-19, bem como seus efeitos na rotina dos colaboradores, na sua forma de se relacionar com a organização e demais impactos sociais e psicológicos. No terceiro capítulo, temos o percurso metodológico escolhido. No último capítulo “Aprendizados e estratégias implementadas no regime remoto”, é apresentado um levantamento de informações já publicados sobre a temática, e ainda a análise das respostas obtidas através de uma Pesquisa *On-line*, bem como os resultados encontrados. Por fim, as considerações finais sobre este trabalho.

## 1. COMUNICAÇÃO INTERNA

Sob a perspectiva de Kunsch (2002), as organizações são agrupamentos de indivíduos que trabalham conjuntamente, em benefício de 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). A comunicação interna para Curvello pode ser definida como:

o conjunto de ações que a organização coordena, com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna dos valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2012, p.22).

Segundo Kunsch, a Comunicação Interna (CI) é um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação entre a organização e seus colaboradores. Ela deve ser vista como uma estratégia fundamental nas organizações. “Um processamento comunicacional interno, que esteja em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional.” (KUNSCH, 2003, p. 70). Para começar a desvendar o funcionamento da comunicação interna de uma organização, a primeira coisa a se fazer é, saber quais são os processos comunicativos. Para Kunsch (2003, p.70) “trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações”. Porém a comunicação interna é complexa, sofre interferências e condicionamentos variados, difíceis até de serem diagnosticados, e as organizações devem estar cientes que nem tudo que se comunica chega até os diferentes públicos com a mesma intensidade e efeito. Kunsch afirma que por isso precisamos levar em conta os aspectos contextuais. Para compreender como funcionam os processos, existem alguns elementos-chave que devem ser levados em conta, por exemplo: as barreiras, as redes e os fluxos, que veremos a seguir.

### 1.1 CANAIS DE COMUNICAÇÃO

Quando estudamos sobre os canais de comunicação de uma organização, precisamos primeiro compreender quais obstáculos existem, pois estes certamente influenciaram na qualidade comunicacional. Kunsch denomina esses obstáculos de “barreiras”, conhecidos também por “ruídos”. A autora separa as barreiras em duas perspectivas, as gerais e as da

comunicação organizacional. "Barreiras gerais ou comuns podem ser de natureza mecânica, fisiológica, semântica ou psicológica." (KUNSCH, 2003, p.74). E no âmbito organizacional, a autora apresentou quatro classes: as pessoais; as administrativas/burocráticas; o excesso e a sobrecarga de informações; e as informações incompletas e parciais. As barreiras pessoais dizem respeito a personalidade, das emoções, dos valores e da forma de cada indivíduo se comporta no âmbito de determinado contexto.

O excesso de informação é outra barreira presente na atualidade. A sobrecarga de informação de toda ordem e nas mais variadas formas, a proliferação de papéis administrativos e institucionais, reuniões desnecessárias e inúteis, um número crescente de novos meios impressos, eletrônicos e telemáticos, tudo isso tem causado uma espécie de saturação para o receptor. (KUNSCH, 2003, p.75).

As organizações devem estar cientes que seus públicos, em especial o público interno, pode apresentar dificuldade de assimilar todas as mensagens enviadas, pois estão expostos a uma avalanche de informações vindas de diversos meios.

Um outro termo utilizado na área da comunicação, é a rede formal e informal. O sistema formal de comunicação é estabelecido conscientemente, de forma planejada em todas as organizações, já a rede informal surge naturalmente com o tempo e possui igual relevância para as empresas, essa comunicação é construída pelas relações sociais intra-organizacionais, sendo frequentemente, uma opção mais rápida de atender a demandas urgentes e instáveis. Algumas questões podem ser rapidamente solucionadas através das redes informais, pois são flexíveis e espontâneas. (KUNSCH, 2003, p.82).

Existem também os fluxos. Nas organizações encontramos principalmente os fluxos de comunicação descendentes e ascendentes:

A comunicação descendente ou vertical liga-se ao processo de informações da cúpula diretiva da organização para os subalternos, isto é, a comunicação de cima para baixo, traduzindo as normas e as diretrizes dessa mesma organização. Caracteriza-se sobretudo como comunicação administrativa oficial. Na comunicação ascendente, o processo é o contrário: são as pessoas situadas na posição inferior da estrutura organizacional que enviam à cúpula suas informações, por meio de instrumentos planejados, como caixa de sugestão, reunião com trabalhadores, sistemas de consultas, pesquisa de clima organizacional e satisfação do trabalho. A intensidade do fluxo ascendente de informação irá depender fundamentalmente da filosofia e da política de cada organização. (KUNSCH, 2003, p. 85).

Ainda temos os fluxos horizontais ou laterais, onde a comunicação ocorre no mesmo nível. Neste modelo as pessoas estão situadas em posições hierárquicas semelhantes. Esta é uma tendência das organizações orgânicas e flexíveis, que procuram incentivar uma gestão participativa e integrada, criando condições para que os colaboradores possam interagir com diferentes áreas.

Já o “*Feedback*”<sup>1</sup>, termo inglês, *feed* (alimentar) e *back* (de volta), representa uma resposta avaliativa de alguém a uma atitude ou algo, por exemplo: um novo projeto. Esse conceito geralmente é utilizado quando uma pessoa faz uma avaliação ou sugestão, para fins de aprimoramento.

## 1.2 LIDERANÇAS

As lideranças dentro de uma organização exercem um papel significativo. Os colaboradores precisam de líderes que se preocupem com seu bem estar e que inspire a equipe, pois isso reflete diretamente em sua motivação e sucesso da organização. Uma pesquisa da Bersin by Deloitte (2016)<sup>2</sup>, realizada com empresas de 130 países, apresentou que 89% consideram a formação de líderes uma questão importante ou muito importante para resultados positivos. Para Célia Maria Pontes (2008), o líder deve ter sensibilidade, dedicação e intuição ao coletivo. Pode-se, segundo Célia, compreender o líder como um administrador, que promove a motivação e o crescimento dos colaboradores em direção à participação e à criatividade, utilizando-se da delegação de tarefas e servindo como um facilitador dentro das organizações (2008, p.22).

As lideranças são relevantes em especial quando falamos sobre comunicação informal (redes informais).

O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissão de trabalhadores, que, sem aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro das organizações. (KUNSCH, 2003, p.83).

A gestora de RH da Ahgora, Juliana Bittencourt, comenta sobre gestão descentralizada, ela afirma que bons resultados estão sendo obtidos após incentivar o espírito de liderança repassando tarefas que normalmente são incumbências da área de RH. Os líderes recebem informações sobre os colaboradores e fazem uma gestão efetiva.

Afinal, tem alguns pontos que apenas quem está participando do dia a dia do colaborador pode trazer à tona e avaliar o desempenho de cada um dos membros do time, o desenvolvimento de cada trabalhador e examinar os resultados obtidos de forma global. (BITTENCOURT, 2018, *on-line*).

---

<sup>1</sup> Feedback. Vaipe, 2019. Disponível em: <https://vaipe.com.br/blog/feedback/>. Acesso em: 11 de jul. de 2022.

<sup>2</sup> Disponível em:

[https://estudio.folha.uol.com.br/senac/2017/08/1913714-empresas-buscam-lideres-inspiradores.shtml#:~:text=Levantamento%20realizado%20em%202016%20pela,excelentes%20na%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20jovens](https://estudio.folha.uol.com.br/senac/2017/08/1913714-empresas-buscam-lideres-inspiradores.shtml#:~:text=Levantamento%20realizado%20em%202016%20pela,excelentes%20na%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20jovens.). Acesso em: 15 de jul. de 2022.

Com as mudanças constantes do mundo globalizado, é necessário contar com líderes que conduzam os times, adaptando-se às mudanças e superando as adversidades. A boa liderança deve apoiar e servir a equipe (SALLES, 2020). Direcionar os esforços para o benefícios de todos, colaboradores e organização. O líder deve prezar pela cultura organizacional e clima sadio e de colaboração, proporcionando a todos uma boa experiência e como resultado, qualidade nas produções.

Os líderes têm papel fundamental na construção e manutenção da cultura organizacional, eles são atrelados na percepção do colaborador. A cultura diz muito sobre como os processos acontecem nas organizações, como ela se comporta em momento de mudança e na forma de trabalhar com os colaboradores. Rogério Cher (2020) afirma que a cultura organizacional é uma bússola para o líder que deseja manter o engajamento do time e superar os desafios. A cultura para ser forte e saudável precisa ser coerente. Ele comenta que a cultura adequada para as organizações

É aquela que servirá como estímulo à sua estratégia, ou seja, os significados expressos por meio do propósito, missão, visão e valores que fomentam atitudes e comportamentos que viabilizarão a estratégia do negócio.” (CHER, 2020, p.16)

Portanto, a liderança precisa seguir essas mesmas diretrizes e ser precisa, ética e coerente. Precisa honrar o que fala e jamais fazer o oposto. A incoerência fere a integridade dos processos decisórios e o engajamento dos colaboradores (CHER, 2020). As atitudes dos líderes afetam diretamente o clima da organização.

Aparecida Bucater (2006), apresenta em sua dissertação que os líderes de colaboradores que trabalham em ambiente remoto, precisam ter esforço redobrado: precisam se ajustar rapidamente e aprender a liderar a distância, e além disso, devem estar atentos às necessidades dos colaboradores, se estão se adaptação ao novo ambiente e como as mudanças de hábitos estão os os afetando. Veremos mais sobre essas temáticas nos próximos capítulos.

### 1.3 PÚBLICO INTERNO

O público interno origina-se de pessoas e de grupos ligados à empresa por relações funcionais oficializadas, que caracterizam o empregador e empregado, sendo que todo e qualquer contratado é enquadrado como público interno (FORTES, 2003). Podendo ser conhecido com os seguintes sinônimos: empregado; funcionário; colaborador e associado.

Segundo o Instituto Ethos (2003), o funcionário é um dos mais importantes *stakeholders*<sup>3</sup> das organizações<sup>4</sup>.

A interdependência entre público interno e a organização deve ser reconhecida, essa relação é fundamental para o sucesso da organização (MACHADO, 2012). Sem esse grupo a empresa não existiria, o público interno compõe e constitui a força produtiva de uma organização (ESTRELLA; FERNANDEZ, 2009).

Para a organização, é extremamente relevante trabalhar com atenção seu público interno, pois se trata de um público multiplicador. Um porta-voz da organização, positivamente ou não. O engajamento, a credibilidade e a confiança são palavras-chave aqui (KUNSCH, 2003).

A real valorização dos colaboradores deve ser uma postura fundamental das organizações, presente nos valores e refletida nas atitudes.

Devem ser considerados não como números e máquinas geradoras de lucros, mas como pessoas que passam o maior tempo de suas vidas no trabalho e, por isso, merecem o melhor tratamento, salários justos, participação nos lucros e muitas coisas mais. (KUNSCH, 2003, p. 122).

É imprescindível que o discurso esteja alinhado às práticas da organização, com coerência. Portanto, levando em conta a relevância deste público, a comunicação interna deve ser satisfatória e vir acompanhada de uma boa política de Gestão de Pessoas e ambiente organizacionais respeitosos, adequados e estimulantes. A comunicação interna deve vir como reflexo do posicionamento da organização que considera esse público estratégico, procurando ouvir e atender suas necessidades e não com objetivo de apenas mobilizar o colaborador para que este sirva a organização, sugando toda sua capacidade e empenho, para futuramente descartá-lo (MACHADO, 2012). Essa forma de agir das organizações, sem se importar com o colaborador, não engana, é perceptível no ambiente organizacional. Esse tipo de relação estabelece um desinteresse por parte do colaborador que certamente não será fiel, nem se sentirá motivado a continuar em uma organização que não o valoriza.

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

---

<sup>3</sup> Em tradução livre, significa “parte interessada”. São os indivíduos ou organizações impactadas pelas ações de uma organização.

<sup>4</sup> A denominação de público interno esteve, frequentemente, vinculada a uma questão geográfica, ao espaço físico interno da organização. Essa ideia surgiu desde os primeiros conceitos de públicos feitos por Cândido Teobaldo em que, a partir do *home office*, houve um redimensionamento da noção desse espaço e o conceito teve que ser repensado. Afinal, falar sobre público interno já não faz referência apenas aos colaboradores que estão fisicamente dentro da organização.

A boa comunicação interna oferece a troca de informação entre a gestão e os colaboradores, e assim a possibilidade de manter um diálogo construtivo, com opiniões, críticas, notícias realistas e assuntos polêmicos, conversas sobre o que realmente faz parte do dia a dia do colaborador. “ Comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo, não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p. 161).

#### 1.4 CULTURA ORGANIZACIONAL

Dentro das organizações, também temos a cultura organizacional. Essa cultura não é facilmente definida, não é composta apenas por uma, mas diferentes culturas que convergem entre si. A cultura também não é estática, é formada continuamente, movimentando a organização.

Um fenômeno essencialmente interativo a partir do momento em que os grupos observam e interagem com o mundo ao seu redor. Por meio deste processo, as pessoas podem simbolizar e atribuir significados a eventos e objetos. (MARCHIORI, 2006, p.138-139).

Todos os processos de comunicação e sistemas de uma organização, fazem parte da cultura organizacional, formada a partir de vivências, criações, relações, comportamentos e interações entre todos os indivíduos de uma organização, e que pode ser observada, segundo Chiavenato (2004), em normas informais, conjunto de hábitos e crenças, padrões de aspectos básicos compartilhados e maneira de pensar e fazer as coisas, o que Curvello (2012, p.29) define como “sistema de ideias; sistema sociocultural e conjunto de ritos, rituais, mitos, histórias, gestos e artefatos” presentes em um ambiente organizacional. A cultura organizacional diz respeito às particularidades, que envolvem a forma como se estabelecem as relações de poder, a comunicação entre os colaboradores, o clima organizacional, os comportamentos, as normas, as regras implícitas, os costumes e cerimônias, ou seja, aquilo que forma a identidade da organização. Por isso, “cada organização tem a sua cultura” (CHIAVENATO, 2004, p. 121). Curvello explica, que de acordo com os estudos de Schein (1986), a cultura de uma organização pode ser captada por três níveis:

o nível dos artefatos visíveis (ambiente, arquitetura, layout, padrões de comportamento, vestuário, documentos), o nível dos valores que governam o comportamento das pessoas (valores manifestos em entrevistas, relatos), e o nível dos pressupostos inconscientes (como os membros, pensam, sentem, a partir de valores conscientemente construídos e que gradualmente são absorvidos para o inconsciente). (CURVELLO, 2012, p. 29-30).

Entendemos assim, que a cultura pode ser evidenciada em diferentes momentos de uma organização, pois ela é onipresente, tanto na mente e nas relações entre as pessoas, como no ambiente de trabalho e nos artefatos visíveis que a envolvem. Por conseguinte, a cultura organizacional é um fator decisivo para o comportamento dos colaboradores, visto que a motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores (BERGUE, 2010).

Uma cultura organizacional forte e positiva, é muito importante para o desenvolvimento e desempenho de uma organização e seus colaboradores, porque gera motivação, da mesma maneira, uma cultura negativa pode gerar a desmotivação das pessoas e consequentemente perda de resultados.

Julgar as características de uma cultura é tarefa complexa e não deve ser feita de maneira antecipada, pois os elementos de uma cultura, como citado anteriormente, envolvem uma diversidade de contextos e de fatores. Ressalta-se aqui, que cultura também é história, pois enquanto processo contínuo, carrega a participação de cada colaborador que passa pela organização, na ressignificação de valores, comportamentos e ideais ao longo do tempo.

Tendo em vista isso, é importante entender que, uma vez consolidada a cultura de uma organização, mudanças drásticas ou muito distantes do consenso no que tange à aspectos culturais será recebido com certo impacto por meio dos membros da organização em questão, pois apesar de estar em contínua transformação, trata-se de um elemento estrutural que constitui a organização, como se fosse a sua “personalidade”. Um exemplo prático disso, pode ser o impacto da mudança no ambiente de trabalho normal para o ambiente de trabalho remoto. Uma mudança radical nesse sentido, pode gerar adversidades.

As mudanças nos processos, ou mesmo no arranjo físico do ambiente de trabalho, são por vezes vistos como movimentos de perturbação da cultura existente, capazes de resultar, em situações limites, em perdas potenciais de poder e espaço dos indivíduos frente ao grupo, ou mesmo do grupo frente aos demais subsistemas da organização (fragilização do domínio do “como realizar” determinada atividade, potencial exposição de eventual dificuldade em relação à nova atividade, entre outros fatores). (BERGUE, 2010, p. 73).

Além disso, também existe o fator da “influência das relações humanas (comunicação, interação, afetividade, etc.) no desempenho das pessoas no ambiente de trabalho” (BERGUE, 2010, p. 26), e que, se compararmos o ambiente de trabalho normal com o remoto, existe uma grande carência das interações humanas e uma transformação nos modos de se comunicar, o que contextualizado com o período do distanciamento social da pandemia da COVID-19, pode ter gerado mudanças drásticas na cultura das organizações e

consequentemente atingido a motivação dos colaboradores, assunto que abordaremos nos próximos capítulos.

Um outro ponto importante que precisa ser ponderado em relação à condução da cultura organizacional é os relacionamentos que interligam os membros da desta organização, através da comunicação, ou melhor: do diálogo (MARCHIORI, 2012). A construção da cultura organizacional está intimamente ligada ao processo do relacionamento. O diálogo é essencial e constrói os relacionamentos, gerando significados que podem ser transformados em conhecimento e aprendizados.

Uma cultura organizacional é reflexo do que é valorizado, o estilo de liderança dominante, a linguagem e os símbolos, os procedimentos e as rotinas, bem como as definições de sucesso que fazem uma organização única. (CAMERON; QUINN, 1999, p.15, apud MARCHIORI, 2012, p. 312).

A reflexão teórica deve se dar aqui, ao passo que a comunicação e a cultura devem ser observadas como uma perspectiva de desenvolvimento de seus processos. Ou seja, a realidade organizacional surge através da possibilidade que é oportunizada aos membros que a criam, os integrantes da própria organização. Marchiori (2012, p. 316) “são as pessoas que desenvolvem, estimulam e gerem os novos contextos – os quais serão continuamente vivenciados e validados”. As organizações têm o poder de determinar a quantidade de liberdade e de oportunidade para que os colaboradores se manifestem e contribuam.

Dessa maneira, as organizações passam a ser responsáveis pela criação de espaços únicos e diferentes que aprendem a conviver na diversidade, respeitando as diferenças na medida em que cada novo espaço faz sentido e oportuniza o desenvolvimento das pessoas e da própria organização. (MARCHIORI, 2012, p. 316).

Jorge Duarte, traz em seus textos uma questão relevante, a relação entre a comunicação e o exercício do poder. Organizações que optam por concentrá-la, manipulá-la, distorcê-la criam uma relação de desconfiança geral. Os colaboradores "fingem acreditar no que ouvem, mais para evitarem maiores discussões sobre o assunto do que por efetivamente concordarem" (DUARTE, 2009, p. 341), vale lembrar que os funcionários geralmente não recebem abertura das organizações para se manifestarem livremente e para manterem seus cargos a maioria opta por não se indispor.

Segundo Duarte, para a comunicação organizacional fluir, é preciso criar uma “consciência comunicativa”. Onde exista uma cultura organizacional em que prevaleça um ambiente de transparência, confiança e o estímulo à cooperação. Distribuir igualmente a informação e ampliar a participação, o engajamento, a qualidade da gestão e a capacidade de

ação das organizações. Só assim, a comunicação pode gerar maior cooperação entre os membros, colaboradores e gestores.

## **2. A PANDEMIA DA COVID-19 E SEUS IMPACTOS**

Quando declarada situação de pandemia<sup>5</sup> da COVID-19, pela Organização Mundial da Saúde (OMS), no início de março de 2020, empresas brasileiras utilizaram recursos tecnológicos como alternativa para manter suas operações e evitar a disseminação do vírus entre seus empregados. Neste período, o trabalho realizado à distância dobrou: em 2018, o IBGE divulgou que 3,8 milhões de brasileiros trabalhavam de casa (SILVEIRA, 2019); no entanto, em maio de 2020, esse número subiu para 8,7 milhões (IPEA, 2021).

A pandemia afetou o mundo todo e, conseqüentemente, o ambiente corporativo, o que refletiu diretamente na comunicação das empresas com seus públicos. Fiz e Cunha (2020, p. 51) citam que “a gestão da comunicação, muitas vezes desprezada pelas empresas, se apresenta como diferencial competitivo para o sucesso destas organizações”, uma vez que uma boa gestão da comunicação melhora significativamente todos os setores de uma empresa e pode contribuir para sua diferenciação no mercado. Diante desse cenário de contágio, as organizações foram compelidas a fechar presencialmente seus estabelecimentos, deparando-se assim, com a alternativa do trabalho à distância. Nogueira e Patini (2012), afirmam que esse modelo de trabalho é flexível para ambas as partes, empregador e empregado.

Uma das conseqüências, portanto, da pandemia para as organizações foi a necessidade da comunicação se reinventar, ao passo que a situação imposta “transformou de modo rápido e profundo a construção das relações em sua totalidade” e permitiu que “novos processos de comunicação” se tornassem possíveis (STASIAK; CASAROLI, 2010, p.48-49). Muitas empresas que não tinham um setor voltado ao gerenciamento da Comunicação Organizacional, entregaram nas mãos do setor de Recursos Humanos a responsabilidade de gerir isso, o que demandou duplo serviço do setor que já estava sobrecarregado buscando atender as dúvidas e demandas dos colaboradores durante o tumultuado início da pandemia (FIZ e CUNHA, 2020). Isso, por sua vez, pode gerar queda de produtividade, além de conflitos com os colaboradores, pois se a organização não consegue gerenciar a comunicação interna com eficiência, os colaboradores tendem a se sentir desmotivados.

A influência de forças externas, como foi a pandemia, é um exercício de análise sobre como as organizações lidam com as situações e como isso reflete no ambiente

---

<sup>5</sup> Pandemia é a disseminação mundial de uma doença infecciosa.

organizacional. Por exemplo, num cenário de crise econômica, é comum as vendas declinarem e conseqüentemente as organizações diminuírem custos, reduzirem benefícios e chegarem nas demissões. Essas ações, podem afetar o comportamento dos funcionários (MACHADO, 2012). Podemos observar as reações de cada organização, conforme suas características:

As organizações fechadas (mecanicistas) têm maiores facilidades para operar em ambientes mais estáveis e com uma administração centrada nas tarefas, fragmentadas em divisões especializadas. Já as organizações orgânicas e abertas têm mais capacidade de enfrentar os novos desafios do mundo contemporâneo e se preparam melhor para administrar as incertezas e os riscos e para se adaptar às contínuas transformações mundiais. (KUNSCH, 2003, p.60).

É notório que as organizações que adotam a abordagem orgânica alcançarão mais resultados positivos devido à postura de reconhecer e lidar com os desafios e riscos que permeiam as relações atuais. Já a abordagem mecanicista, por ser mais engessada, provavelmente não está preparada para responder às inúmeras mudanças da atualidade.

A Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje), teve dados obtidos através de uma pesquisa,<sup>6</sup> realizada em 2020, com empresas de diversos setores sobre os desafios da COVID-19 para a comunicação organizacional. Os resultados apontaram que 83% dos profissionais consideram que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais impactados pela crise durante a pandemia e que 55% deles afirmam que o principal desafio das organizações foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período – frente os 45% que citaram o de proteger a saúde financeira da organização. Esse dado é muito expressivo para esta discussão, visto que é possível compreender que o principal desafio pode ser oriundo do setor mais impactado. Essa linha de raciocínio faz uma ligação direta entre a comunicação interna e o engajamento dos colaboradores. Além disso, é interessante perceber que a preocupação com a parte financeira, nesta pesquisa e neste momento, apareceu atrás da comunicação interna, fato que raramente ocorre.

A pandemia trouxe muitos acontecimentos inéditos. E também proporcionou mudanças relacionadas aos modelos de trabalho, veremos no próximo capítulo.

## 2.1 TRABALHO REMOTO

Neste subcapítulo vamos conceituar termos pertinentes para o estudo. Trabalho remoto, foi inicialmente chamado de “teletrabalho”, termo oriundo de *telework*, do inglês.

---

<sup>6</sup> Disponível em: [https://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf). Acesso em: 15 de jul. de 2022.

São utilizados frequentemente como sinônimos, mas que não se referem exatamente a mesma coisa, veremos as diferenças. O teletrabalho é o termo para o trabalho executado fora das dependências do empregador, ou seja, fora do escritório da empresa. Nogueira e Patini (2012, p. 125) conceituam como “trabalho realizado à distância, por meio do uso das novas tecnologias de comunicação”. Com a Reforma Trabalhista, lei nº 13.467 de 2017, essa modalidade de trabalho foi incluída na CLT<sup>7</sup> e tem um regimento próprio de acordo com as suas necessidades. Um dos pontos principais é que o trabalhador do teletrabalho não possui controle de jornada de trabalho, portanto não recebe gratificação por horas extras. É também determinado<sup>8</sup>, que os eventuais custos no teletrabalho, por exemplo equipamentos infraestrutura e consertos, são ônus do empregador, não contemplados na remuneração do empregado (PONTO TEL, 2020).

Temos também o *home office (work from home)*, que em tradução livre do inglês significa “escritório em casa”. Essa modalidade de trabalho se caracteriza pelo desempenho das atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside, no lar. Por um período temporário ou de forma permanente (RAFALSKI; DE ANDRADE, 2015). O *home office* é a forma mais conhecida de teletrabalho (NOGUEIRA, 2012, p. 127). Nogueira e Patini (2012) afirmam que o fundamento dessas modalidades de trabalho está centrado na flexibilidade, de local e horários, de contratos, salários e processos de trabalho.

Rafalski e de Andrade (2015) elencaram algumas das principais vantagens do trabalho remoto para as organizações, como: flexibilidade de horários; redução ou fim do tempo de trânsito; redução de investimentos em espaço físico; aumento da produtividade do trabalhador; melhoria da imagem junto aos clientes e sociedade; redução de inconvenientes de atrasos; ampliação da área geográfica para processo seletivo; facilidade para preenchimento da cota de pessoas com deficiência; menor índice de absenteísmo<sup>9</sup>; redução de níveis hierárquicos; otimização dos mecanismos e ferramentas de gestão; atração e retenção de talentos.

Enquanto as desvantagens, seriam: falta de socialização; má divisão do tempo e facilidade de distração; dificuldade em estabelecer limites entre casa e trabalho; menor exposição profissional; custo de manutenção do *home office*; reestruturação da cultura de poder de controle sobre os resultados; resistência cultural de trabalhadores; risco de segurança

---

<sup>7</sup> A Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), é uma lei do Brasil referente ao direito do trabalho e ao direito processual do trabalho.

<sup>8</sup> Os artigos 75-A a 75-E da CLT, incluídos com a Reforma Trabalhista, em 2017.

<sup>9</sup> O absenteísmo diz respeito à ausência por parte do colaborador no período de trabalho, seja por algumas horas — como nos casos de atrasos — ou até mesmo faltas frequentes.

de dados e informações; atrativo apenas para profissionais auto disciplinados e automotivados; dificuldade de encontrar profissionais com o perfil adequado para o trabalho remoto.

Segundo pesquisa realizada pela SAP Consultoria<sup>10</sup> com o apoio da SOBRATT (2016), 71% das empresas responderam que “gerenciamento baseado em resultados, ao invés da presença física” é a melhor definição da modalidade *home office* (BUCATER, 2016).

Existe ainda o modelo de trabalho híbrido, que é realizado em mais de um espaço. No regime híbrido, o empregado divide sua jornada em encontros presenciais na empresa e outros dias em casa ou espaços compartilhados, como *coworking*<sup>11</sup> (BECKER, 2021). O trabalho híbrido é uma alternativa interessante, capaz de beneficiar tanto os colaboradores como também os contratantes.

Para este estudo utilizaremos o termo *home office* para nos referirmos ao trabalho remoto, por ser o mais atual e condizente com a realidade encontrada.

Tabela 1 - Termos usados para Trabalho Remoto

<b>Teletrabalho</b>	Trabalho realizado à distância, por meio do uso das novas tecnologias de comunicação. Nogueira e Patini (2012, p. 125).
<b>Home office</b>	Desempenho das atividades profissionais no mesmo ambiente em que se reside, no lar. Por um período temporário ou de forma permanente. (RAFALSKI; DE ANDRADE, 2015).
<b>Híbrido</b>	No regime híbrido, o empregado divide sua jornada em encontros presenciais na empresa e outros dias em casa. (BECKER, 2021).

Fonte: pela autora (2022), com base nos estudos de Nogueira; Patini (2012), Rafalski et al (2015) e Becker (2021).

<sup>10</sup> Disponível em:

<https://www.sobratt.org.br/11-e-12052016-estudo-home-office-brasil-apresenta-o-cenario-atual-da-pratica-no-pais-sap-consultoria/>. Acesso em: 15 de jul. 2022.

<sup>11</sup> Coworking, trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo, é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que não trabalham para a mesma organização.

Segundo o Instituto Great Place to Work<sup>12</sup> prevê que em 10 anos a divisão do trabalho será em torno de 60% para o presencial e 40% para o remoto. Em maio de 2021, uma pesquisa realizada pelo Instituto de Pesquisa de Economia Política da Universidade de *Stanford* revelou que 55% dos trabalhadores norte-americanos gostariam de optar pelo trabalho híbrido. Em julho de 2020, uma pesquisa realizada pela empresa Robert Half já apontava que 61% dos 620 profissionais brasileiros entrevistados recusariam uma proposta de trabalho que não apresentasse possibilidade de trabalho em *home office*, parcial ou total.

O teletrabalho e *home office* já existiam antes da pandemia, mas para muitas organizações não estava nos planos utilizar essas modalidades de trabalho, e em 2020, não tiveram muitas alternativas. Surgiram muitos desafios com a rápida mudança, como a necessidade de adaptação e aprendizado de tecnologias e de como administrar o trabalho e a comunicação com as equipes. Além das vidas privadas, que no *home office* ficaram muito entrelaçadas. “Famílias passaram a dividir em um mesmo ambiente as atividades de trabalho, escolares, domésticas e de lazer” (LOSEKANN; MOURÃO, 2020, p. 73).

As organizações, gestores e líderes ainda estão calibrando a medida certa de distribuição e cobrança de tarefas, evitando a sobrecarga e também o afrouxamento de metas. Por experiência, através de tentativas, com acertos e erros. As metas são essenciais nas organizações, precisam existir, pois promovem a produtividade e o sucesso da empresa, mas também devem preservar a saúde mental e o bem-estar dos colaboradores (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). O trabalho remoto é uma realidade que veio para ficar, e ocupará um papel relevante daqui para frente em muitas organizações, por isso as reflexões e adaptações que foram feitas às pressas, durante a pandemia, servirão (ou já estão servindo) como aprendizado para os gestores, colaboradores e organizações.

Barros e Silva (2008), afirmam que a melhoria na qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem os colaboradores a migrar para a modalidade remota de trabalho. É conhecido pelos trabalhadores que a flexibilidade de horários é uma das grandes vantagens. No entanto, existem adversidades, os trabalhadores precisam ser disciplinados e ter autogestão, para não se prejudicar. São frequentes os relatos sobre trabalhar além das horas previstas, uma pesquisa feita pela Runruin.it (2021)<sup>13</sup>, com 1500 pessoas, 43% afirmou ter dificuldades de se desconectar após o fim do expediente

---

<sup>12</sup> Disponível em: <https://gptw.com.br/>. Acesso em: 15 de jul. 2022.

<sup>13</sup> Disponível em:

[https://promo.runrun.it/panorama-de-mercado-com-mkt-2017/?utm\\_source=blog&utm\\_medium=post&utm\\_campaign=pesquisa-mercado-de-marketing](https://promo.runrun.it/panorama-de-mercado-com-mkt-2017/?utm_source=blog&utm_medium=post&utm_campaign=pesquisa-mercado-de-marketing). Acesso em: 15 de jul. 2022.

trabalhando em casa. Vale assinalar que esse comportamento pode evoluir para ansiedade, *stress* e até mesmo a Síndrome de Burnout<sup>14</sup> (TRACKER, 2021).

Também é importante ponderar, conforme Perin (1998), que as mulheres, culturalmente, tendem a assumir mais tarefas domésticas, sendo assim estão culturalmente mais inclinadas a aderir ao trabalho remoto. Não por uma questão profissional, mas por uma tentativa de compatibilização dos diferentes papéis exercidos por elas. No entanto, com isso, são mais prejudicadas na busca pela separação das atividades profissionais das rotinas domésticas, e esse fator se agrava ainda mais quando são mães. Os ônus do trabalho remoto são especialmente visíveis para as mulheres. Hilbrecht et al (2008) verifica que as mulheres raramente utilizam a flexibilidade de horário em benefício próprio, mas que convertem a flexibilidade para priorizar o trabalho e as demandas familiares.

Segundo pesquisa realizada pelo LinkedIn<sup>15</sup>, em 2020, com mais de 2 mil profissionais, 62% dos respondentes relataram estarem mais ansiosos e estressados com a mudança para o trabalho remoto (SUTTO, 2021).

Os motivos desencadeadores dessa ansiedade e estresse, foram relatados como: dificuldade com o contato com colegas, falta de interação e sentimento de solidão. Além disso, 68% dos respondentes afirmaram estar trabalhando pelo menos uma hora extra por dia e 24% se sentem pressionados a ter respostas rápidas e estarem *on-line* mais tempo que o comum. Uma das causas foi o medo de perder o emprego, visto o contexto atual de desemprego no país. Outro dado é que 58% dos profissionais que estão no modelo remoto afirmam que os seus líderes podem auxiliar a se sentirem apoiados fornecendo comunicações mais regulares (SUTTO, 2021). As pesquisas apontam para questões que não podem ser ignoradas, o que diz respeito ao colaborador também é tópico relevante para a organização. Continuaremos essa discussão no próximo capítulo e veremos também, que a comunicação interna é peça-chave para o *home office*.

## 2.2 COMUNICAÇÃO INTERNA NO *HOME OFFICE*

Nessa modalidade de trabalho, a comunicação é a base da construção das relações de trabalho, entre gestores, líderes e colaboradores. As atividades como: coordenação e controle, processos de seleção, treinamento, desenvolvimento, metas, avaliação de desempenho,

---

<sup>14</sup> Distúrbio emocional com sintomas de exaustão extrema, estresse e esgotamento físico resultante de situações de trabalho desgastante, que demandam muita competitividade ou responsabilidade. A principal causa da doença é justamente o excesso de trabalho.

<sup>15</sup> Disponível em:

<https://www.linkedin.com/news/story/brasileiros-est%C3%A3o-mais-estressados-no-home-office-4836924/>.

Acesso em: 18 de jul. de 2022

motivação etc., são mediadas exclusivamente pela comunicação remota. O trabalho remoto pode trazer benefícios, mas também, muitos desafios às organizações (NOGUEIRA, 2012).

Ao considerar que a comunicação e as pessoas são os ativos que mantêm as estruturas organizacionais, deve-se olhar a comunicação como ponto-chave, ao passo que facilita e oportuniza as trocas de informações entre a organização e seus empregados (MARCHIORI, 2006). A CI na era da informação demanda das empresas uma postura adaptativa, visto que as organizações não são mais a única fonte de informação que os empregados possuem. Isso representa um desafio para a CI e demanda maior apoio das lideranças na hora de elaborar as mensagens direcionadas aos funcionários, objetivando que essa comunicação se dê de forma contextualizada e consistente, para diminuir os ruídos no processo (ZANOTTO, 2020). A CI deve ser tratada como estratégica a fim de minimizar a margem de fragmentação ou incoerência de posicionamentos e relacionamentos organizacionais (OLIVEIRA; PAULA, 2009)

O profissional de Relações Públicas, atua diretamente na gestão da comunicação e planejamento das ações estratégicas de maneira positiva para os públicos de interesse da organização (KUNSCH, 2008), também pode “trabalhar de forma integrada com o setor de recursos humanos ou gestão de pessoas, por meio de parcerias e no desenvolvimento de atividades específicas de comunicação interna com os empregados” (KUNSCH, 2002, p. 121). Dessa maneira, acredita-se que o profissional de Relações Públicas, com suas especialidades em comunicação e gestão de crises, tem grande potencial para contribuir ativamente no desenvolvimento de estratégias de comunicação interna que possam fortalecer a cultura organizacional nas organizações em períodos de instabilidade, como verificado durante a pandemia da COVID-19.

As relações públicas administram os relacionamentos das organizações e seus públicos com fins de equilíbrio de interesses, de forma que essas relações de qualidade permitem que a voz de todos os envolvidos seja ouvida. (TERRA, 2010)

A cultura organizacional, muito valorizada pelas empresas, precisou se evidenciar, visto que “em contextos de crise a existência de identidade e cultura organizacional coerentes são fundamentais” (STASIAK; CASAROLI, 2020, p.51). Ela é, de forma objetiva e ressaltando-se o exposto anteriormente, o comportamento de todos os agentes internos em uma organização, a forma como se expressam. De fato, diante de uma conjuntura de crise, houve uma mudança repentina na cultura organizacional das empresas, e o desafio das organizações foi de ativar e manter a cultura inserida na casa dos colaboradores para que

continuassem engajados e motivados no trabalho em equipe e na entrega dos resultados, mesmo remotamente.

Machado (2012) afirma que os profissionais de comunicação precisam reconhecer a importância que a interação dialógica exerce na abordagem da comunicação nas organizações. Ou seja, a relevância do aprendizado que podemos obter, observando a cultura organizacional, suas características e significados, e assim contribuir para a construção de uma comunicação legítima. Tarefa complexa que o profissional de comunicação deve se propor, para trabalhar de forma coerente e assertiva.

O ritmo de demandas aumentou e as ações, antes presenciais, exigiram um trabalho ágil e remoto de gerenciamento da equipe. Por isso, se tornou essencial desenvolver novas estratégias nesse momento único que o mundo está enfrentando. Se antes, no cenário tradicional, o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais, vídeos e instruções operacionais, diante da pandemia isso não é suficiente para manter os funcionários motivados e informados. (PINHEIRO; REIS, 2020, p. 5334).

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

Conforme pesquisa feita pela Edelman, a *trust barometer*<sup>16</sup> (2020), apontou que os colaboradores confiam no que é informado pelas organizações, mais do que pelo próprio governo. A Edelman, também analisou 40 companhias globais que afirmaram que os fatores relacionados à ética (integridade, propósito e confiabilidade) geram 76% da confiança de uma empresa, enquanto a competência responde apenas por 24%. Esse dado aponta que os elementos da confiança dizem mais respeito a como a organização se comporta do que em relação a suas conquistas ou atividades.

Com a chegada da pandemia, tudo mudou, e é tempo de trabalhar a empatia e perceber que o colaborador está tentando se adaptar, está em um ambiente diferente, que podem haver alguns ruídos – carros passando, cachorro latindo, criança brincando ou chorando e vizinhos com som alto (WEBER 2020, in PINHEIRO e REIS, 2020).

Para Weber (2020), os colaboradores precisam receber notícias relevantes sobre a empresa, atualizações sobre o coronavírus e informativos sobre quais são as ações que estão sendo realizadas, com um tom confiante e motivador. A comunicóloga, divulgou uma enquete

---

<sup>16</sup> Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>. Acesso em: 20 de jul. de 2022.

realizada com 132 participantes sobre qual foi a principal mudança na comunicação, após a pandemia, feita nas organizações que atuavam. O resultado foi apresentado em uma nuvem de palavras, que destacou: transparência, *home office*, humanização, empatia e proximidade.

A pandemia colocou empresas e profissionais em xeque. Acelerou mudanças profundas na forma de ser, de agir e de comunicar. “a sociedade está mais crítica e atenta, não vai mais tolerar empresas e profissionais que só fazem de conta, com frases de efeito e valores que só existem pendurados nos quadros das paredes” (WEBER, 2020, apud PINHEIRO; REIS, 2020). E especialmente no *home office*, o desafio da comunicação continua sendo de estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa, mesmo com o distanciamento do trabalho remoto. (AVANZI, 2020).

Um outro ponto, trazido por Arnaldo Nogueira (2012), que realizou entrevistas com gestores de equipes remotas, é que o *home office* trouxe consigo uma exigência quanto à velocidade na comunicação corporativa. Segundo os resultados encontrados, as mensagens instantâneas são o meio de comunicação mais utilizado, pela simplicidade, rapidez e por ser prática para dúvidas frequentes do dia a dia. Ligações, apenas em casos complexos e conversas mais longas, e o e-mail em casos em que há necessidade de registrar formalmente o assunto em questão.

Nogueira apresentou também, que os entrevistados apontaram a motivação como um dos temas mais desafiadores na gestão de pessoas que trabalham de forma remota. Para motivar as equipes, foram mencionados o contato direto e pessoal com o colaborador, através de ligações, reuniões mensais e exposição de bons resultados, melhorando o clima e a satisfação dos times. Outro ponto citado foi a atenção com questões pessoais e familiares. Os gestores devem demonstrar humanidade e fazer com que o colaborador não se sinta apenas um “numerinho” para a organização. É preciso tratar com empatia e estima os funcionários, reconhecendo-os (NOGUEIRA, 2012).

A iminência agravada de interpretações distorcidas do que é dito ou escrito, é outro desafio relevante do *home office* e da comunicação. Assim como a busca por alinhar e tornar fluida a comunicação entre várias equipes, que por vezes atuam em diferentes fusos horários (LEE, 2014 apud POPOVICZ, 2021).

O *E-book* da HSM Management<sup>17</sup>, sobre Liderança e Trabalho Remoto, traz relatos de profissionais que já têm experiência com essa modalidade de trabalho. Eliana Aguiar, gestora de recursos humanos da *Dynatrace*, organização que atua há sete anos no *home office*,

---

<sup>17</sup> Disponível em: <https://www.revistahsm.com.br/ebooks/lideranca-trabalho-remoto>. Acesso em: 18 de jul. de 2020.

pontua algo que considera importante para o modelo de trabalho remoto funcionar: "O funcionário precisa compreender que um é recurso do outro. Tem de estar à disposição, porque o meu trabalho depende do trabalho do outro. Se eu não estiver disponível, comprometo a roda, que tem que girar" (AGUIAR apud TECO, 2020, p.30).

Já Adriana Fonseca, do Grupo Anga, já nasceu "*officeless*", sem escritório. Ela conta que acredita na autonomia e liberdade dos funcionários, baseada em muita confiança, ela afirma que são características fundamentais para o *home office*.

O fator confiança, também é levantado por Lee (2014). Nesse modelo de trabalho, o controle é característica desatualizada, pois frequentemente se torna ineficaz. É necessário equilibrar o acompanhamento, o progresso e os prazos sem que os líderes e gestores se tornem autoritários e hierárquicos, pois as equipes virtuais correspondem melhor com pouco controle e mais autonomia, através da distribuição de funções. O controle das lideranças é exercido através de processos e não de pessoas. "O papel do líder nesse contexto está relacionado a trabalhar, comunicar, engajar, construir confiança e relacionamento entre o time, garantindo uma equipe eficaz" (POPOVICZ, 2021, p.25). Os gestores e líderes que não compreenderem que o *home office* não funciona da mesma maneira que o trabalho presencial, ou ainda, que os colaboradores valorizam a autonomia, certamente encontraram percalços no caminho, com descontentamento de colaboradores e prejuízos para o clima organizacional. Em seguida, veremos o percurso metodológico seguido neste estudo.

### 3. METODOLOGIA

O presente TCC, caracteriza-se por ser uma pesquisa qualitativa, de caráter descritivo. Utiliza como técnica de levantamento de dados a Pesquisa Bibliográfica aliada à aplicação de uma Pesquisa *On-line*. A pesquisa qualitativa, é um método

de interpretação dinâmica e totalizante da realidade. [...] A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Esta não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 34-70).

Segundo os mesmos autores, na pesquisa descritiva, os pesquisadores apenas registram e descrevem os fatos observados, sem interferência.

Envolve o uso de técnicas padronizadas de coleta de dados: questionário e observação sistemática. Assume, em geral, a forma de Levantamento. Tal pesquisa observa, registra, analisa e ordena dados, sem manipulá-los, isto é, sem interferência do pesquisador. Procura descobrir a frequência com que um fato ocorre, sua

natureza, suas características, causas, relações com outros fatos. (PRODANOV; FREITAS, 2013, p.52)

Nos próximos subcapítulos veremos os conceitos de Pesquisa bibliográfica e Pesquisa *On-line*, bem como os percursos feitos na implementação dessas metodologias para este trabalho. Abaixo, confira o quadro metodológico, com método e seus respectivos objetivos.

Tabela 2 - Metodologia

<b>MÉTODOS E TÉCNICAS:</b>	<b>OBJETIVOS:</b>
<b>Pesquisa bibliográfica</b>	<p>Realizar um levantamento teórico sobre os conceitos de comunicação interna e cultura organizacional abordados na prática de Relações Públicas nas organizações;</p> <p>Compreensão do impacto da comunicação interna no ambiente remoto;</p> <p>Análise do que já existe publicado sobre estratégias de comunicação interna adotadas durante a pandemia da COVID-19.</p>
<b>Pesquisa <i>On-line</i></b>	<p>Desvendar as estratégias empregadas na comunicação interna das organizações, durante a pandemia.</p>

Fonte: pela autora (2022).

### 3.1 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

Para a construção deste trabalho, inicialmente foi empregada a Pesquisa Bibliográfica. Que se trata de uma pesquisa em diversas fontes sobre o que já existe de relevância para a discussão e para o desenvolvimento do projeto. Para Lakatos e Marconi (2001, p. 183), a pesquisa bibliográfica:

abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto.

Para este estudo, essa etapa foi especialmente interessante. Destaco aqui que o referencial teórico existente sobre Comunicação Interna, Cultura Organizacional Lideranças é extenso e abrangente, porém Comunicação Interna no *home office*, ainda está em desenvolvimento. Este é um tema recente e alguns estudos foram encontrados em artigos dos

congressos Intercom e Abrapcorp, dos últimos anos, entre 2012 e 2022. Sendo inclusive, um tema frequente, devido sua relevância para a área após a transformação do modelo de trabalho, trazido pela pandemia do COVID-19, em março de 2020.

### 3.2 PESQUISA *ON-LINE*

Para Freitas (2004), a pesquisa *on-line* oferece uma série de vantagens sobre as demais pesquisas qualitativas. Com ela, o pesquisador tem a possibilidade de utilizar diversos recursos e o respondente tem liberdade de participar quando lhe for mais conveniente. Conforme Mendes (2009), metodologias que utilizam a internet são tendências entre os pesquisadores. “A internet, cada vez mais acessível aos mais diferentes públicos, permite que a informação atinja um maior número de pessoas, em um menor espaço de tempo, a um custo extremamente reduzido” (FREITAS, 2004, p.1).

O processo de pesquisa *on-line*, possui as mesmas fases de preparação, mas conta com adaptações. Esta pesquisa tem por objetivo analisar e desvendar quais foram as principais estratégias de comunicação interna implementadas com colaboradores que estavam trabalhando *home office*.

A pesquisa foi aplicada com profissionais que atuam com Comunicação Interna, em organizações de diversos setores. E que tiveram experiência com o *home office*, durante a pandemia da COVID-19, em 2020.

Vale aqui mencionar que inicialmente pensou-se em definir o público da pesquisa como profissionais de Relações Públicas que trabalham com Comunicação Interna, segmentamento ainda mais. No entanto, foi verificado que a formação dos profissionais que atuam com a comunicação interna é diversa. Encontram-se aí frequentemente jornalistas, publicitários e administradores, por exemplo. Essa adaptação não foi considerada prejudicial para a investigação proposta. Apesar do relações-públicas ser o profissional melhor preparado para falar sobre cultura organizacional, clima, público interno e estratégias de comunicação, a realidade é que muitas outras formações são responsáveis pela comunicação interna nas organizações. Sem esta adequação, certamente o número de respondentes seria significativamente menor. Apesar disso, o objetivo principal da pesquisa ainda será atingido.

O questionário foi dividido em quatro sessões: Identificação, *Home office*, Estratégias de Comunicação e Encerramento. Ao total, o questionário possuiu 20 perguntas, sendo 9 objetivas e 11 abertas.

A pesquisa foi realizada virtualmente, através da plataforma Google Forms. Os contatos com os profissionais foram feitos através do LinkedIn, rede social voltada para o âmbito profissional. O contato foi através do perfil pessoal desta graduanda, inicialmente foi feita uma busca utilizando a palavra-chave “comunicação interna”, que foi segmentada por “pessoas”. Para os perfis que apareceram na busca e que correspondiam com a pesquisa, foi enviada uma solicitação chamada “conectar”, para que, após o aceite, fosse possível a troca de mensagens na plataforma. Conforme as solicitações eram aceitas, era enviado uma mensagem padrão *Inbox*, com o convite para que o profissional respondesse a pesquisa, enviada através de link. Foram enviadas em torno de 360 mensagens para diversos profissionais da área.

A busca no LinkedIn foi segmentada também por “grupos”. Foram enviadas inúmeras solicitações para participar de grupos com temas específicos de comunicação interna e/ou endomarketing, porém apenas um grupo aceitou a solicitação a tempo, o grupo “Comunicação Interna - Brasil”, com mais de 30 mil membros. Nesta página foi feita uma publicação pedindo que os profissionais que trabalham com comunicação interna no início da pandemia (2020) e com o *home office*, participassem do levantamento. Além do envio *Inbox* e no grupo, houve compartilhamento da pesquisa por algumas pessoas, e alguns dos profissionais contatados se dispuseram a enviar a pesquisa para conhecidos que correspondiam aos requisitos da pesquisa.

O questionário ficou aberto entre os dias 21 de junho até 14 de julho, totalizando 23 dias. Foram recebidas ao total 94 respostas, porém 3 respondentes foram descartados pois não se encaixavam no perfil, e responderam erroneamente a pesquisa. Por fim, foram avaliadas 91 respostas.

#### **4. APRENDIZADOS E ESTRATÉGIAS IMPLEMENTADAS NO *HOME OFFICE***

Empresas de todos os segmentos tiveram que se adaptar e moldar para responder a esses obstáculos de forma ágil, criativa e eficiente. A comunicação interna precisou ser repensada. Para este capítulo foram feitas pesquisas para localizar o que já estava publicado sobre aprendizados e estratégias de comunicação no *home office*.

Foram realizadas pesquisas no Google e Google Acadêmico com as seguintes palavras-chaves: comunicação interna, estratégias, *home office* e pandemia. Diante disso foram encontrados artigos científicos recentes, relatos e entrevistas de alguns profissionais da área de comunicação, além de materiais com orientações de empresas, em especial agências de comunicação. A partir de agora se inicia uma exposição de experiências, aprendizados e

ações de comunicação interna que ocorreram durante a pandemia. Compreendemos que o contato com esse material já se configura, de alguma forma, como dado de pesquisa e, por isso, detalhamos as informações compiladas abaixo.

A organização *Wareline*, divulgou que a primeira ação adotada pela equipe de comunicação foi estabelecer um cronograma bem definido com as próximas atividades, para que seu público interno ficasse por dentro de tudo que aconteceria. Dentre as estratégias implementadas, logo no início da pandemia, os colaboradores realizavam reuniões diárias para conversar sobre pendências e alinhar demandas. Essa atividade não é nenhuma novidade nas empresas, mas agora se fazem ainda mais necessárias. Estão mais frequentes e totalmente *on-line*.

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

A equipe de comunicação da empresa *Rhodia*, do Grupo *Solvay*, afirma que tem sido redobrado o esforço de contribuir para a manutenção do ambiente de trabalho. Conforme Odete Duarte (2020), diretora de Comunicação, “o papel das equipes de comunicação tem sido o de criar estratégias e implementar ações para manter as equipes engajadas e dispostas a realizar as suas tarefas”. Inicialmente a organização focou em transmitir informações sobre segurança para os colaboradores e suas famílias.

Sobre os canais de comunicação utilizados pela empresa a diretora destaca: intranet, TV Corporativa, e-mail, redes sociais e website corporativo. Além de reuniões da liderança no ambiente virtual. “Para que as informações sobre as decisões e atividades da empresa sejam de conhecimento de todos e por eles sejam assimiladas da melhor maneira possível”, afirma Odete.

É imprescindível identificar canais eficientes, para disseminar as informações de forma clara. Foi notório que durante a pandemia e o início do *home office*, a tecnologia teve papel fundamental auxiliando na comunicação interna.

Algumas das ferramentas que podem proporcionar essa facilidade são as redes sociais corporativas e a intranet. Elas que já foram criadas para resolver problemas de ruído dentro das empresas, agora mais do que nunca servem para conectar durante e após o isolamento social. (FRANCO, 2020, *on-line*).

Por meio dos canais que a organização pode se comunicar com todos os seus colaboradores. É muito importante que a mensagem chegue para todos, pois os colaboradores que se sentem valorizados e pertencentes ao ambiente de trabalho, ficam mais engajados.

A tarefa de manter os colaboradores alinhados com a cultura organizacional, assim como com os propósitos e metas da empresa foi desafiadora no *home office*, devido à exposição a situações atípicas. Existem muitas distrações e novas demandas nos lares dos funcionários, como os afazeres domésticos, a mudança de rotina e suas implicações e o convívio familiar. Em especial para as mães e pais, que tiveram sua atenção solicitada pelos filhos. Uma pesquisa (2020) do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (FMUSP)<sup>18</sup> revelou que as mulheres foram as mais afetadas durante a pandemia de COVID-19, sendo que 40,5% delas apresentaram sintomas de depressão neste período. As mães, principalmente, chegaram ao seu limite.

Na pesquisa feita pela HubSpot (2020), 20% dos profissionais em *home office* se sentem sozinhos todos os dias, enquanto 35% sofrem com a solidão entre duas e três vezes por semana. Além disso, 29% sentem falta da interação social com os colegas. Outro aspecto é a dificuldade de manter a motivação no trabalho remoto, na pesquisa realizada pela GitLab (2019), relatada por quase um terço dos entrevistados. Esse problema pode ser causado pela combinação de fatores como a sensação de solidão, dificuldade em focar e falta de comunicação, que acabam desmotivando os colaboradores em *home office*. “Os papéis se misturam e parece que o tempo não tem pausas. O almoço não sai exatamente entre 12h e 13h. O tempo para o café com colegas não acontece. O fim do expediente nunca chega” (DINIZ, 2020, p.10).

Outro ponto relevante, no ambiente remoto, são as redes sociais. Embora as redes sociais tenham se tornado aliadas fiéis para muitos durante o confinamento, inclusive até para se “desconectar” do que estava acontecendo, também pode ser uma fonte de ansiedade e frustração.

Uma problemática que surgiu no início da pandemia, foi que nem todos puderam ir trabalhar *home office*. Pesquisa realizada pela Ideafix<sup>19</sup> (2020) com 1004 trabalhadores de empresas de diferentes portes no Brasil, mostrou que apenas 53,8 % pôde realizar seu trabalho em *home office*. Dentre essa porcentagem, destacam-se os funcionários da gestão, do RH e

---

<sup>18</sup> Disponível em:

<https://www.fm.usp.br/fmusp/noticias/mulheres-foram-mais-afetadas-emocionalmente-pela-pandemia>. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

<sup>19</sup> Disponível em: <https://ideafix.com.br/comunicacao-interna-na-pandemia/>. Acesso em: 21 de jul. de 2022.

com maior escolaridade. Muitos precisaram continuar indo para as empresas, como nos setores de produção.

A pesquisa revelou um dado interessante que requer atenção: a parcela de trabalhadores que diz não estar recebendo informações aumenta consideravelmente quando selecionados apenas os trabalhadores que estão operando presencialmente. Dos 1004 colaboradores, 19,7% acredita que a empresa não está divulgando estas informações e, quando selecionados apenas os entrevistados que estão trabalhando presencialmente, este número sobe para 26%, o que faz desse público o mais exposto ao vírus e o que se sente menos amparado pelas empresas que trabalham. Uma hipótese seria que o setor de comunicação, tenha estado focado no grupo que está enfrentando o novo desafio, trabalhar remotamente. E deixou um pouco de lado o grupo que está indo presencial. Sabemos que quanto mais complexidade surge para a comunicação, mas pontas soltas tendem a aparecer, por isso é necessário cuidado redobrado para não deixar a desejar a boa comunicação para todos os públicos.

Uma forma de realizar uma comunicação imediata e inclusiva para o público interno é o WhatsApp. O WhatsApp, se mostrou uma excelente ferramenta para compartilhar informações com agilidade, alcance e assertividade das informações. A ferramenta foi eleita a preferida entre os colaboradores na pesquisa da Ideafix (2020), sendo a mais escolhida em 38,7% dos casos. Eliane Uchoa, responsável pela Comunicação Interna da empresa Cargill, afirma:

Antes as pessoas pediam uma versão para WhatsApp das informações para compartilhar com as suas equipes e a gente dizia que aquele não era um canal formal e pedíamos que eles utilizassem os canais oficiais da empresa. Hoje a gente está mandando as informações para o grupo de líderes e eles cascadeiam pelo WhatsApp, e isso está funcionando que é um espetáculo. Às vezes 5 minutos depois que eu disparei já tem gente agradecendo e comentando aquela informação.

As lideranças nas organizações foram fundamentais para as organizações no período remoto. Os colaboradores afirmam que os líderes têm cumprido seu papel e 75,1% dos entrevistados dizem que eles não só têm comunicado de maneira efetiva, como têm oferecido as informações necessárias relacionadas à pandemia. Diferentes organizações relataram o mesmo. Na Wareline, as lideranças fortaleceram a confiança dos colaboradores, pois os líderes estavam preocupados e atentos com as necessidades de seus colegas, e se mantiveram próximos. Os colaboradores relataram autonomia para conduzir seus trabalhos.

Na empresa Rhodia, a diretora Odete contou que “com o envolvimento das principais lideranças da empresa, estamos empenhados para que a informação chegue aos nossos

colaboradores de forma direta e assertiva”. Eles contam com as lideranças para unir o público interno. É interessante perceber que encontramos resultados positivos quando as organizações, a partir da comunicação, procuram realizar um trabalho mais humano em que cada colaborador é considerado e valorizado. Por isso, é importante que as empresas estejam atentas ao trabalho de todos que fazem parte da sua cadeia produtiva, olhando também os públicos que apresentam maior insatisfação com o seu trabalho de comunicação, considerando-os de igual importância e se abrindo à escuta. Dar e solicitar feedback contínuo, buscando compreender as dificuldades e limitações do *home office*. Nesses tempos tão incertos, a pandemia nos faz recordar que criar esta ponte não só gera um melhor clima e produtividade como abre espaço à um lugar de acolhimento, cuidado e de força.

O grupo Trama Comunicação, desenvolveu em 2020 um *E-book*<sup>20</sup>, com 5 passos para realizar uma boa comunicação interna, durante a pandemia. As etapas consistem em:

**Passo 1** - Acolher os colaboradores e tratar com transparência. Atuar com ética e sensibilidade são fundamentais para não expandir os problemas. Dicas de produção: Workflow<sup>21</sup> prévio, com um FAQ (perguntas frequentes);

**Passo 2** - Montar um Pacote de conteúdos sobre a COVID-19. Comunicação frequente e instrutiva sobre o coronavírus, para evitar o surgimento de *fake news* internas. Dicas de produção: boletins especiais, e-mails, comunicados, pequenos vídeos e podcasts;

**Passo 3** - Falar sobre a Organização. Mostrar ao colaborador o que a organização tem feito, sobre o propósito e os valores da organização linkados às suas ações, essa é uma oportunidade para fazer o colaborador se inteirar e conhecer melhor a empresa;

**Passo 4** - Ficar de olho nas redes sociais. É importante que o profissional de comunicação interna faça um monitoramento do que é publicado a respeito da organização. Não para silenciá-los, mas para ter *feedbacks*, compreender e perceber se existem insatisfações, medos e angústias;

**Passo 5** - Utilizar embaixadores. Deve ser um time de líderes empáticos e capazes de fazer esse fluxo informacional dentro da sua organização. Dicas de produção: Storytelling, vídeos, podcasts, materiais simples que falem diretamente com os colaboradores, transmitindo segurança e veracidade. A comunicação interna deve levar tranquilidade e gratidão pelo empenho e contribuições de todos. Os líderes são os mais indicados para passarem essa mensagem.

---

<sup>20</sup> Disponível em: <https://www.tramaweb.com.br/coronavirus/>. Acesso em: 20 de jul. de 2022.

<sup>21</sup> Tradução livre: Fluxo de Trabalho. É a sequência de passos necessários para se automatizar processos de negócio, de acordo com um conjunto de regras definidas, permitindo que sejam transmitidas de uma pessoa para outra.

Weber (2020), afirmou em seu artigo após análise dos materiais e guias-práticos produzidos por agências de comunicação como a Approach e Trama, já citada aqui também, e a Aberje, que as principais ferramentas de comunicação interna utilizadas foram: podcasts, aplicativos, lives, *happy Hour* virtual, criação de infográficos e vídeos sobre a COVID-19; redes sociais corporativas; assistência psicológica, *storytelling* e ações com colaboradores embaixadores.

Quando falamos em comunicação estratégica, o relações-públicas está preparado para gerenciá-la.

O termo “estratégico” significa participar das decisões da organização; assessorar e apoiar a alta administração no quesito institucional; administrar percepções e leituras do ambiente social; analisar planos de negócios; e identificar problemas e oportunidades no campo comunicacional. (TERRA, 2010).

A comunicação organizacional vem evoluindo, assim como as Relações Públicas, junto com o avanço das tecnologias. O profissional deve fazer uso da tecnologia como instrumento de relacionamento com seus públicos. Os princípios da comunicação digital são: diálogo, participação, interação e retorno (mão dupla). Conceitos antigos e inerentes da atividade de Relações Públicas (TERRA, 2010).

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

#### 4.1 RESULTADOS DA PESQUISA

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir da Pesquisa *On-line*. Procurou-se desvendar como a comunicação interna se desenvolveu a partir da implementação do trabalho remoto, devido à pandemia da COVID-19, em 2020. A exposição dos resultados, seguirá a divisão do questionário, organizado em 4 sessões: Identificação; *Home Office*; Estratégias de Comunicação; Encerramento.

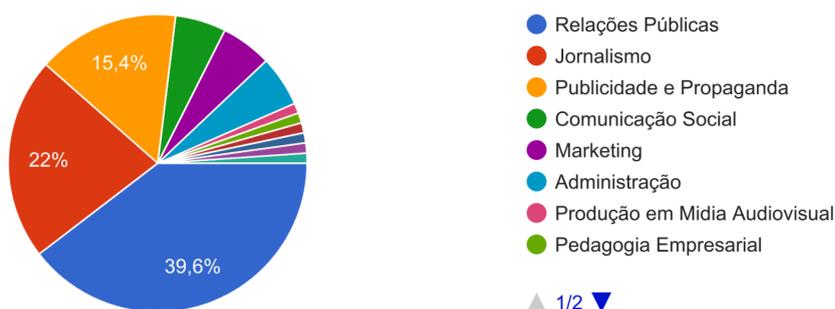
## Identificação

A primeira sessão, possuía 4 perguntas objetivas. O gênero dos respondentes é predominantemente feminino com 75,8%, e masculino 24,2%. Em relação à formação acadêmica, Relações Públicas teve o maior índice de respostas com 39,3%, seguido de Jornalismo com 22% e Publicidade e Propaganda, 15,4%. Além destas, apareceram formações como: administração (5,5%); marketing (5,5%); comunicação social (5,5%); comunicação institucional, comunicação organizacional, produção em mídia audiovisual, pedagogia empresarial e recursos humanos e comunicação institucional, todas com 1,1%. Totalizando, foram identificadas 12 formações distintas.

Gráfico 1 - Formação profissional

Qual sua formação?

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Questionados, 71,4% disseram residir na mesma cidade em que sua organização atuava, na pandemia, enquanto 25,3% afirmaram que não. Além dessas respostas, 2 pessoas informaram que se mudaram em meio a pandemia e uma ainda mencionou que mora na região metropolitana, mas não exatamente na cidade da empresa.

A última questão, perguntava sobre o setor em que o profissional atuava. As nomenclaturas variaram, foram obtidas 16 respostas diferentes. Liderando com 63,7%, o setor de Comunicação Interna, seguido de Recursos Humanos, 13,2%, e Marketing com 9,9%. Todas as outras foram respondidas por apenas uma pessoa, os setores foram: Publicidade e Propaganda, Administração, Educação, Comunicação Corporativa e Marketing, Cultura e Engajamento, Criação, Pessoas e Cultura, Assessoria de Imprensa, Operações e Assessoria de Comunicação e Employer Branding.

Percebe-se que o setor de Relações Públicas, apesar de ter sido sugerido como opção para os respondentes, não obteve nenhuma resposta. Essa observação é relevante devido a maioria dos profissionais que responderam a pesquisa serem relações-públicas. Esse dado confirma a baixa frequência em que as organizações têm um setor específico de Relações Públicas.

### ***Home Office***

Na segunda sessão, foram realizadas 6 perguntas, entre abertas e fechadas. A primeira questionava se a organização que os profissionais atuam implementou o *home office*, especificamente durante a pandemia, em 2020. Responderam que sim 91,2% dos profissionais. Apareceram respostas mencionando a modalidade de trabalho híbrida, em parte presencial e parte remoto. Um respondente afirmou que esse modelo híbrido teria como exceção as pessoas do grupo de risco do COVID-19, que ficaram integralmente afastados do presencial.

Questionados sobre quais setores da organização trabalharam remotamente em 2020, os setores que mais apareceram foram: administrativo (83,3%); marketing/vendas (80%); financeiro (78,9%); comunicação (77,8%); recursos humanos (77,8%) e alta gestão (72,2%). Outros setores ficaram para trás nessa questão, como setor de logística (34,4%), técnico (32,2%) e por último setor de produção (22,2%). Uma pessoa respondeu que a sua organização foi para o modelo remoto apenas enquanto haviam decretos exigindo.

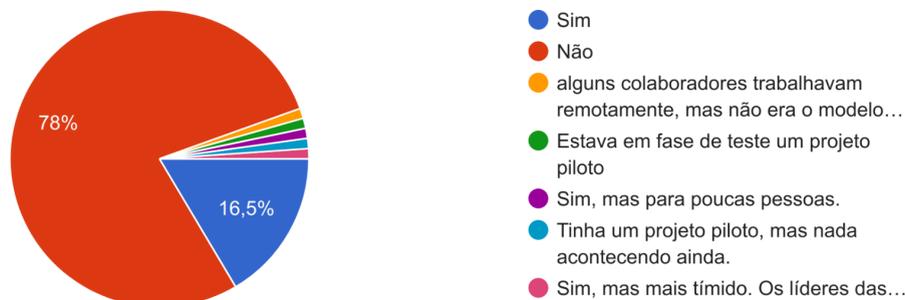
Esses dados reafirmam o que havia aparecido na pesquisa da Ideafix (2020), já citada anteriormente, que nem todos os colaboradores tiveram o direito de trabalhar de casa. A maioria dos profissionais em *home office* são da gestão, do RH e com maior escolaridade. Enquanto os setores de produção permaneceram nas empresas presencialmente.

A próxima pergunta foi se na organização já havia a modalidade de trabalho remoto antes da pandemia, 78% dos profissionais responderam que não, enquanto 16,5% afirmou que sim. Foi perceptível, através das respostas, que nas organizações que já utilizavam o *home office* antes da pandemia, esse modelo de trabalho não era uma opção para todos os colaboradores, apenas para exceções e existiam projetos pilotos, em fase de testes.

Gráfico 2 - *Home office* antes da pandemia

Antes da pandemia já existia essa modalidade de trabalho?

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A questão voltada para Cultura Organizacional recapitulou a informação de que a implementação repentina do *home office* abalou a cultura das empresas. Dessa forma, questionou os profissionais sobre quais foram as mudanças que eles perceberam nessa perspectiva na organização que atuam ou atuavam na época. Todos os 91 profissionais responderam essa questão aberta.

Entre as respostas, alguns pontos se destacaram. Os profissionais afirmaram que as pessoas ficaram mais “imediatistas” em relação a respostas e prazos, por exemplo: prezando pela objetividade nas reuniões. Comentaram sobre a aceleração da cultura digital, assim como a digitalização de processos e o avanço tecnológico dentro das organizações. Uma resposta interessante que aborda esse tema ilustra a percepção do cenário.

Acredito que houve uma aceleração da cultura digital. Chamadas via Zoom ou Teams definitivamente não eram uma realidade na empresa, o que passou a ser obrigatório com o *home office*. A digitalização de muitos processos ocorreu, como assinaturas de contratos e admissões, que antes nem estavam sendo vislumbrados. Acredito que isso contribui com a mudança do próprio modelo de negócio, que já tinha essa orientação, mas que não impactava as áreas de backoffice. (5<sup>22</sup>, 2022).

Nesse sentido, imediatismo foi também mencionado de forma negativa: um senso de urgência e necessidade de reuniões constantes, um esforço de alguns para se mostrarem presentes, comprovando que estavam de fato trabalhando. Esse tipo de relato se referia frequentemente às pessoas de mais idade e aos gestores.

Conforme Arnaldo Nogueira (2012), de fato, o *home office* traz consigo uma exigência quanto à velocidade na comunicação. Mas, segundo Fonseca (2020), a autonomia e liberdade são características fundamentais para esse formato, e a tentativa de “controle” dos

<sup>22</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 22 de junho.

colaboradores é frequentemente ineficaz (LEE, 2014). Conforme já vimos nos capítulos anteriores, a gestão no *home office* é melhor sucedida através da distribuição de atividades e da confiança.

Um outro ponto citado, foi a compreensão sobre a vulnerabilidade humana e a consciência renovada de que os colaboradores têm questões pessoais, além do trabalho.

Por aqui, vejo que o foco nas pessoas aumentou. Nos primeiros meses de pandemia, a empatia foi uma palavra muito forte para tocar todas as ações, inclusive até a avaliação de desempenho foi repensado para o momento que vivíamos. (48<sup>23</sup>, 2022).

Percebi que a empresa ficou mais flexível e compreensiva aos nossos problemas pessoais, ouvi muito que ficamos mais humanos nesse período. (69<sup>24</sup>, 2022).

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

A liderança também foi citada:

Na minha empresa senti um acolhimento muito grande por parte da liderança, um carinho especial e uma união para passarmos por esse momento difícil. (23<sup>25</sup>, 2022).

Conforme Popovicz (2021) o papel das lideranças no *home office* está diretamente relacionado com comunicar, engajar e construir confiança e relacionamento entre o time. Esse depoimento exemplifica bem os ganhos com sentimentos positivos resultantes do posicionamento certo de líderes nas organizações. A palavra confiança foi mencionada, outras vezes:

Mais liberdade em horários, flexibilidade e demonstraram muito mais confiança no time. (63<sup>26</sup>, 2022).

Uma gestão à vista mais clara - a alta liderança (diretoria) passou a se comunicar mais e com todos os colaboradores. Também foi um momento para reforçar um dos nossos valores, que é Confiança. (40<sup>27</sup>, 2022).

Além do aumento da Comunicação Interna como vimos, houve também uma valorização dela, tanto pelos colaboradores quanto pela alta gestão.

---

<sup>23</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de junho.

<sup>24</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 07 de julho.

<sup>25</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>26</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho.

<sup>27</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

As pessoas passaram a valorizar mais a comunicação interna e liderança, pois sabiam que desses canais as informações eram seguras e corretas. Com isso, houve um aumento do engajamento dos colaboradores. (50<sup>28</sup>, 2022).

Como vimos anteriormente na pesquisa da Edelman (2020), durante a pandemia as organizações se tornaram fonte de informações seguras e que possuíam a confiança dos colaboradores. Alguns relatos foram críticos a Cultura Organizacional, que já existia antes do início da pandemia, e que trouxe consequências agravadas para a organização no *home office*:

Na empresa em que trabalhava, a pandemia mostrou diversas fraquezas da Cultura Organizacional, o que pesou muito o ambiente de trabalho, tais como: a falta de transparência nas informações, falta de amparo aos colaboradores, o despreparo para orientação no novo modelo de trabalho. Infelizmente, a Comunicação Interna não resolve tudo e as mudanças desse período estão sendo sentidas até hoje como um turnover<sup>29</sup> altíssimo de funcionários. (41<sup>30</sup>, 2022).

Esse relato vai de encontro com o que Duarte (2009) já dizia ser fundamental para que exista uma cultura organizacional: um ambiente de transparência, confiança e estímulo à cooperação. A transparência também aparece no *E-book* da Trama Comunicação (2020), já no primeiro passo para realizar uma boa comunicação interna, durante a pandemia. Sem isso, o engajamento diminui, assim como a cooperação entre os membros, colaboradores e gestores da organização. Especialmente em um momento crítico, como foi durante a pandemia e no início do *home office*.

Por fim, muitos comentaram as transformações que a pandemia e o *home office* trouxeram para a organização, para os gestores, os colaboradores e o modo de trabalhar, e o pós pandemia, com a normalização. Confira alguns relatos:

Após o período crítico, a sensação dos colaboradores era oposta, eles aprenderam a trabalhar nesse modelo e abraçaram as suas vantagens, tendo dificuldade em retornar ao presencial. (46<sup>31</sup>, 2022).

A mudança foi o *mindset*<sup>32</sup> da maioria dos líderes e alta gestão que se opunham ao *home office* e hoje já aceitam e reconhecem que o formato traz resultados similares ou até mais produtivos do que o modelo convencional (presencial). (76<sup>33</sup>, 2022).

A empresa percebeu que o *home office* funciona, mês após o COVID, manteremos 2 dias em casa. (39<sup>34</sup>, 2022).

---

<sup>28</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 01 de julho.

<sup>29</sup> Turnover ou rotatividade de pessoal é o termo para o fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização.

<sup>30</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>31</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>32</sup> Mentalidade. Se refere a uma predisposição psicológica para determinados pensamentos e padrões de comportamento.

<sup>33</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 08 de julho.

<sup>34</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

Podemos perceber que além dos pontos positivos como a humanização, a conscientização da importância dos colaboradores, da percepção da relevância da comunicação interna e de valores como empatia e confiança nesse momento, surgiram várias problemáticas. Nas respostas obtivemos relatos de empresas que não se adaptaram e voltaram para o presencial assim que possível. E outras, segundo os respondentes da pesquisa, sofreram verdadeiras transformações positivas.

Foi questionado para os profissionais o que a comunicação fez para motivar os colaboradores em um contexto em que era comum relatos de desmotivação, insegurança e distrações (ROLIN; OLIVEIRA, 2020). Entre os relatos apareceu frequentemente a elaboração de materiais e campanhas de boas práticas para o trabalho no *home office*. Foram feitas instruções sobre manter o horário de expediente, a hora de "parar", dicas sobre: o espaço, alongamentos, música ambiente e principalmente, sobre ergonomia<sup>35</sup>, que diz respeito à saúde do profissional.

Nessa questão os profissionais também citaram que a comunicação interna trabalhou com recomendações e apelos para que os colaboradores seguissem as recomendações de saúde e cuidados durante a pandemia, sobre o COVID-19 e sobre a vacinação.

Foi especialmente mencionado o tema da saúde do colaborador. A comunicação interna produziu: webinars, conteúdos e programas internos sobre saúde mental, bem-estar e qualidade de vida. As organizações ofereceram: assistência social, psicológica e terapia para os trabalhadores e, em algumas organizações, também para suas famílias. Foram disponibilizados cursos sobre motivação, bem-estar e aulas de meditação.

Fizemos um programa chamado Lidando com a Pandemia, ele tinha cinco braços: apoio psicológico: grupos de apoio conduzidos por um psicólogo contratado pela empresa e palestras sobre problemas psicológicos, palestras externas: com temas relevantes para os momentos, palestras internas: para aproveitarmos o momento e sabermos mais sobre a empresa, responsabilidade social: com foco em ajudar a comunidade e de saúde e bem-estar: com foco em palestras com médicos e ações de ergonomia. (34<sup>36</sup>, 2022).

Uma das iniciativas foi abrir um canal de acolhimento, com os profissionais psicólogos do RH. Campanhas motivacionais também foram implementadas como: programa premiado de novas ideias, bonificação e homenagem aos profissionais de melhor desempenho e metas (área de vendas e sac), lives descontraídas sobre pluralidade e saúde e bem estar e oficinas de produtividade, organização HO, felicidade, criatividade entre outras. (85<sup>37</sup>, 2022).

---

<sup>35</sup> Ergonomia é o conjunto de regras e procedimentos que visam os cuidados com a saúde do profissional, dentro e fora do seu ambiente de trabalho.

<sup>36</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>37</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

Esses conteúdos voltados para a saúde física e mental foram reflexos de uma situação crítica de saúde mundial, afinal uma pandemia é uma crise sanitária. A preocupação com o bem-estar dos entes queridos e familiares era tema frequente que ocupava a mente dos colaboradores, assim como as próprias questões pessoais com os desafios que o *home office* trouxe, e que estavam afetando a saúde mental (ROLIN; OLIVEIRA, 2020). Trabalhar com esses temas nas comunicações e fornecer apoio psicológico, entre outros, foi uma atitude certa e que já havia sido recomendada no *E-book* da Trama Comunicação (2020), como passo 2: pacote de conteúdo sobre a COVID-19, além de comunicações instrutivas sobre como lidar com aquele momento.

Com o intuito de motivar os colaboradores, foram feitas premiações internas e ações de reconhecimento. Além de atividades de grupo, para promover o engajamento e interação entre os colaboradores, como: workshops, rodas de conversas, brincadeiras, happy hours, promoção de momentos de ginástica laboral, clube do livro e até festa temática, foi citada por um profissional. Todas essas atividades foram *on-line*.

Tivemos dinâmicas, reuniões de descontração, momentos para yoga online e/ou outras atividades remotas que promovessem um descanso mental, desafios que proporcionassem engajamento, etc. (23<sup>38</sup>, 2022).

No iFood, tínhamos diversos mimos nos escritórios e nos primeiros meses enviamos cupons para as pessoas lembrarem e aproveitarem esses mimos de casa. Além disso, para fomentar a cultura jovem, sempre trazíamos conteúdos divertidos e atrelados ao momento (bingo de quem é você no HO, por exemplo). (48<sup>39</sup>, 2022).

Especificamente sobre a postura da comunicação interna sobre esse tema, foi relatado um esforço para demonstrar que a organização “estava com o colaborador”, buscaram fortalecer os laços e que “juntos superariam esse momento”. Foram feitas campanhas de endomarketing, com comunicação próxima e constante. Vários profissionais citaram a transparência, responsabilidade e humanização, como valores para a comunicação interna. Também relataram pesquisas de clima e preocupações com a cultura organizacional.

Nosso lema foi “longe, mas juntos”, então a comunicação interna trabalhou muito para estar presente, divulgando o que acontecia, trazendo ações de entretenimento, engajamento e principalmente de saúde. (43<sup>40</sup>, 2022).

Falamos muito sobre saúde mental e concentração, junto com uma comunicação transparente e recorrente sobre a saúde financeira da nossa empresa (dentro do que podíamos falar). (32<sup>41</sup>, 2022).

---

<sup>38</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>39</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de junho.

<sup>40</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>41</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

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

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

Focamos em entender o que eram os principais pontos de dor. O primeiro deles que era comunicação por whatsapp foi alinhar com a diretoria o uso de uma única ferramenta de comunicação corporativa. Fizemos um grande trabalho de comunicação para migrar oficialmente todo o time para o teams, isso colaborou muito para a melhor organização do time. O excesso de reuniões online também foi um problema, e instituímos uma tarde self friday, a tarde de sexta livre para que o time pudesse focar em estudo e saúde mental. Nesse dia não há reuniões. (88<sup>42</sup>, 2022).

Foi possível perceber que os profissionais de comunicação interna trabalhavam mais nas “dores” - e aqui entram as adversidades e as necessidades dos colaboradores - como um respondente mencionou, do que na próxima motivação em si. Eles focaram em identificar quais eram as maiores preocupações do momento: as questões de saúde, saúde mental, a adaptação no *home office* e a própria adaptação da comunicação interna. Que precisou aprimorar os canais, pois se os colaboradores não ficassem bem informados, certamente prejudicaria toda a cadeia da organização. Gerando sentimentos negativos, como o estresse e desânimo. Atacando essas frentes, aliado às ações de reconhecimento e integração de equipes, a motivação viria como resultado.

A última questão da sessão questionava se hoje em dia as organizações pretendiam manter o *home office*, sendo que 47,3% responderam que pretendem manter, 17,6% que não pretende e 15,4% marcou a alternativa talvez. Foram ainda recebidas respostas alternativas, 10 profissionais responderam que a organização adotou o modelo híbrido, um não soube informar pois não está mais na empresa e uma pessoa afirmou que toda a organização adotou o modelo *flex time*, que se refere ao horário flexível.

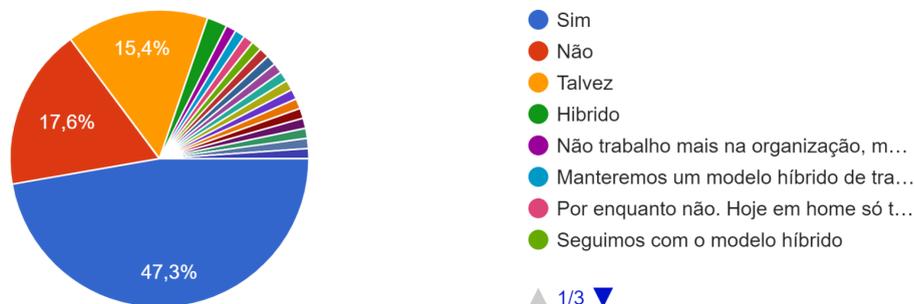
---

<sup>42</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

Gráfico 3 - *Home office* após pandemia

Hoje em dia, a organização pretende manter o home office?

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

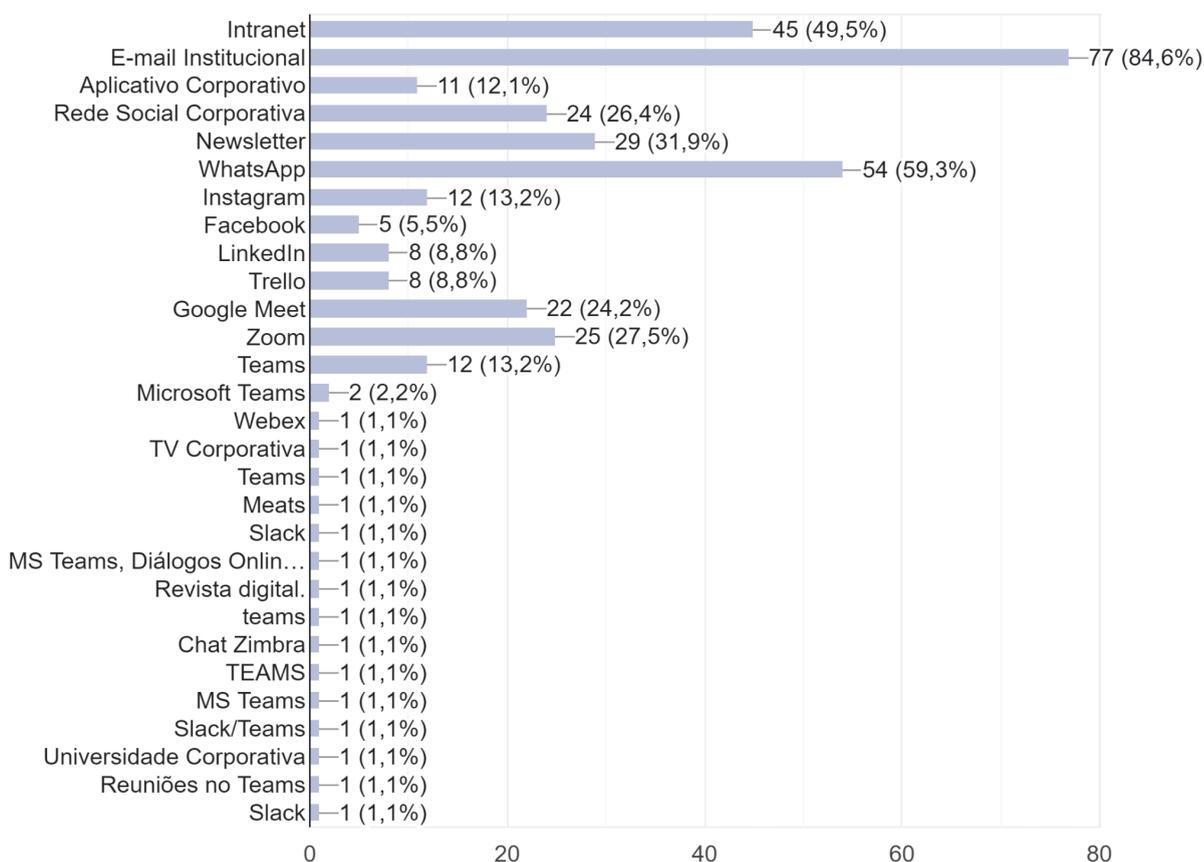
### Estratégias de Comunicação

Essa sessão teve 9 questões, com apenas uma objetiva. A primeira questão buscou identificar quais foram os canais de comunicação interna mais utilizados durante o *home office*, os profissionais poderiam escolher até 3 opções, dentre as sugeridas no questionário ou na opção “Outro”. O e-mail institucional se destacou, com 84,6% das respostas. Após o WhatsApp com 59,3% e a Intranet com 49,5%.

Gráfico 4 - Canais de Comunicação

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

91 respostas



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A próxima questão foi assinalada como obrigatória para todos os respondentes. É a mais relevante para este estudo pois foi construída a partir do principal objetivo investigatório: quais estratégias de Comunicação Interna foram implementadas no *home office*.

O que apareceu com mais frequência nas respostas dos profissionais, foi a menção do uso correto dos canais de comunicação, que foram elencados aqui, como estratégicos para esse momento. Canais de comunicação simples e acessíveis para todos, foram imprescindíveis. Com destaque para o WhatsApp, que foi citado diversas vezes. Apareceram também a Intranet, e-mail e rede social corporativa. Esses canais tinham o objetivo de disseminar informações com rapidez e inclusão, para que todos os colaboradores ficassem inteirados.

Outros canais também foram mencionados, mas tinham o objetivo de alinhar as equipes e de gerar interação e pertencimento, como nas reuniões *on-line* periódicas. O Google Meet e as Lives foram mencionados. Houve uma preocupação com a frequência desses encontros, que precisavam ser recorrentes logo no início do *home office*.

Comunicações diárias, reuniões frequentes, capacitações de tecnologias para *home office*, e momentos de relaxamento, como fisioterapia, meditação e atividades culturais. (24<sup>43</sup>, 2022).

Maior cuidado com o fluxo de informação para não sobrecarregar mas ao mesmo tempo prezar pela transparência e diálogo. Liderança ainda mais próxima e devendo cumprir seu papel enquanto agente de comunicação. Momentos de integração e celebração online. (52<sup>44</sup>, 2022).

Um outro tópico foi sobre um alinhamento de discurso com a alta liderança constantemente. Profissionais afirmaram que o objetivo foi melhorar a comunicação entre as equipes e entre líderes e colaboradores, buscando manter a integração e a informação. Segundo eles, houve um esforço para manter os colaboradores atualizados em relação aos impactos da pandemia na organização, trabalhando assim a transparência. E reforçando os valores da empresa sempre nas comunicações. Além disso, manter a proximidade do colaborador, e demonstrar apoio e acolhimento.

A estratégia principal ficou em menos canais, centralizando mais as informações, abrindo para comunicação de duas vias e manter a transparência durante todo o período. (28<sup>45</sup>, 2022).

Colaborador ainda mais em foco e muita escuta ativa, como por meio da criação de um comitê de comunicação formado por colaboradores de todas as gerências. (43<sup>46</sup>, 2022).

Fazer uma revisitação dos canais internos, para melhorar a efetividade, e adaptações para o digital, foi muito mencionado como estratégico durante a pandemia. Muitos profissionais relataram mudanças que vieram para ficar em relação aos canais de comunicação, foram lançadas redes sociais corporativas, intranet e aplicativos para os colaboradores. Muitas mudanças também na forma de produzir conteúdo e fazer comunicados, com ênfase na utilização dos vídeos. O audiovisual passou a ser muito mais valorizado.

O nosso principal foco nesse momento foi adequar os canais de comunicação as novas modalidades de trabalho. Com isso buscamos criar novas editorias de conteúdo para os canais e investimos em atualizações para a intranet, divulgação da revista interna de maneira física e digital, entre outras. (44<sup>47</sup>, 2022).

---

<sup>43</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>44</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de julho.

<sup>45</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>46</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>47</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

Comunicar mais rápido e explorar novos formatos. Muitos vídeos foram feitos no lugar de escrever um comunicado. Chamávamos os líderes ou não pra gravar um vídeo contando o comunicado. (61<sup>48</sup>, 2022).

E um canal que surgiu com a pandemia foi o #sextou, um e-mail somente com notícias boas, com interações. E se manteve até hoje, pois fez sucesso. (53<sup>49</sup>, 2022).

Foram inúmeras atividades desenvolvidas de CI dentro do EB, utilizando como base do nosso EVP e EE, sendo algumas: Programa de Embaixadores, programa de indicação de novos talentos, bate-papo com o presidente, iniciativas de datas comemorativas como a festa junina *on-line*, semana geek, entre outras. (81<sup>50</sup>, 2022).

Na responsabilidade enquanto Comunicação Interna, trouxemos ainda mais a humanização para as telas. Era uma tendência que já estávamos seguindo antes e com a pandemia fortalecemos. 100% das nossas comunicações de campanhas e datas comemorativas eram transmitidas pelos próprios colaboradores: vídeos caseiros, vídeos com a família, mensagens positivas. Durante esse período, três grandes ações tiveram essa entrega focada em motivação: o App de comunicação para colaboradores, a campanha "Vamos falar de coisa boa" e o lançamento do podcast. (41<sup>51</sup>, 2022).

Ainda sobre a pandemia, foram mencionados como estratégicos comunicados diários com atualizações sobre a COVID-19, mantendo os colaboradores informados da evolução da pandemia e forma de proteção. Sobre isso, um profissional comentou:

A principal estratégia não foi em função do *home office*, mas sim da pandemia, que foi a implementação de um boletim coronavírus e de uma newsletter especial do tema. O boletim dava notícias praticamente diárias sobre mudanças de processo, como a empresa estava ajudando os funcionários e casos da doença na empresa. A newsletter complementava essa frente com informações que ajudavam as pessoas a se proteger e a passar pelo isolamento, com foco especial em saúde mental. Reforçar a importância da saúde emocional, física e ergonômica do trabalho Teams, e-mail, intranet e WhatsApp. (5<sup>52</sup>, 2022).

A próxima questão, perguntava para os profissionais como a comunicação interna deveria trabalhar para que a informação chegasse a todos. A pergunta contextualizava que em muitas organizações uma parcela dos colaboradores foram para o *home office* enquanto outra continuou no presencial. Essa afirmação também foi confirmada nesta pesquisa, apareceu na questão sobre os setores das empresas que foram para o *home office*, e novamente os respondentes afirmaram que os colaboradores ficaram divididos em suas respostas para essa pergunta.

Os profissionais alertaram sobre a importância de não privilegiar determinada parcela do público em detrimento de outra. Nessa questão os canais de comunicação apareceram como principal forma de informar todos os colaboradores. Um profissional comentou “quanto mais fácil for o acesso, mais eficiente ficamos”.

<sup>48</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 05 de julho.

<sup>49</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de junho.

<sup>50</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>51</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>52</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 22 de junho.

Em síntese, os profissionais afirmaram que a comunicação interna para atingir todos os colaboradores deve ter uma estratégia clara, uma boa arquitetura de canais oficiais, rituais bem estabelecidos e agilidade. As mensagens precisam ser reproduzidas *on-line* e *off-line* de forma satisfatória. Os canais, precisam ter adaptações, levando em conta o que funciona melhor para os respectivos públicos e serem eficientes.

Alguns canais foram citados como: Whatsapp, e-mail, MS Teams, Intranet e TV corporativa.

A comunicação precisa ser híbrida, e compreender que canais de comunicação são apenas o meio. É preciso adequar a mensagem que queremos levar, adaptando o como. (42<sup>53</sup>, 2022).

Para isso pensamos em estratégias de comunicação integradas, desenvolvendo um conteúdo mais completo pelo principal canal de comunicação e usando os demais canais para reforçar a mensagem. (12<sup>54</sup>, 2022).

Primeiramente alinhar com os gestores, para que eles possam repassar a informação de forma clara e segura para a equipe que está em casa e estar apto caso surja alguma dúvida. E-mails corporativos e chat. (90<sup>55</sup>, 2022).

Mesmo ainda não tendo aparecido menção de lideranças em nenhuma questão, fator que poderia influenciar de alguma forma, em todas as respostas os líderes aparecem nos depoimentos dos profissionais como estratégicos para a comunicação interna no *home office*.

Sempre considerar mais de um canal de comunicação e o principal é contar com uma liderança que esteja engajada na missão de manter os times bem inteirados e integrados. (28<sup>56</sup>, 2022).

Investimos principalmente com a liderança para reforço das informações. (44<sup>57</sup>, 2022).

Na minha visão, a liderança é o ponto chave para o sucesso da Comunicação em qualquer situação. (26<sup>58</sup>, 2022).

Além de utilizarem canais de fácil acesso, os profissionais mencionaram uma diferenciação adaptada para os dois públicos internos. Aquele que estava em casa e aquele que permaneceu no presencial nas organizações. É recomendado para este caso a criação de *personas*<sup>59</sup>, para analisar de forma mais complexas o que funciona melhor para tipo de público, esse método foi citado por alguns profissionais também. Para o público em *home office*, os meios digitais foram mais recomendados. E para o público presencial, foram citadas

---

<sup>53</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>54</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de junho.

<sup>55</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 13 de julho.

<sup>56</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>57</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>58</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>59</sup> *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.

ferramentas como o rádio interno, TVs corporativas e murais. Aqui podemos perceber a variedade que existem de canais em muitas organizações, e a necessidade de adequá-los conforme os públicos, e as mudanças organizacionais.

Com uma rede de canais robusta e direcionada para diferentes públicos, de forma a atingir a todos. Também é muito importante ouvir os funcionários e monitorar como eles estão se sentindo e se informando. (67<sup>60</sup>, 2022).

É um desafio! Mas para o público em *home office* utilizamos muitos os canais 'online' - e-mail, teams, intranet - e para os colaboradores da produção utilizamos mais os canais 'offline' - TV corporativa, mural, cartazes, banners, etc. (40<sup>61</sup>, 2022).

Nesta sessão questionou-se se as estratégias de comunicação interna praticadas na pandemia, foram construídas e aprimoradas com a participação dos próprios colaboradores. A maioria respondeu que sim, 68,83%, houve a participação dos colaboradores.

Sim, totalmente. É preciso "ouvir", para depois falar. É fundamental captar a percepção de quem recebe. (42<sup>62</sup>, 2022).

Sim, especialmente os colaboradores em *home office* opinavam para que mais formas de comunicar fossem desenvolvidas. Sim, temos reuniões mensais com os colaboradores. Sim. Foi preciso ouvi-los para podermos desenvolver maneiras eficientes de se comunicar com eles. (76<sup>63</sup>, 2022).

Com certeza, sem escutar o lado de quem de fato irá utilizá-las fica difícil fazer funcionar. Ainda acontece de empresas pensarem somente em nível de gestão e depois perceberem que algo não deu certo justamente por não verem o lado dos colaboradores. (14<sup>64</sup>, 2022).

Os profissionais sinalizaram que procuravam medir o nível de satisfação dos colaboradores, após cada ação. Afirmaram que os *feedbacks* formais e informais sempre contribuem e orientam a comunicação interna. Alguns respondentes compreendiam que as opiniões dos funcionários eram muito importantes para a comunicação interna.

Sem dúvidas! Como tudo se tornou digital, houve uma sobrecarga nesses canais em um período já desgastante psicologicamente para o colaborador. A opinião dos colaboradores sobre canais, tom de linguagem, abordagem, recursos utilizados, fluxo e quantidade foi essencial e contribuiu muito! (46<sup>65</sup>, 2022).

Sim, acredito. O colaborador vem sendo o protagonista das organizações, tendo mais voz e destaque dentro das ações de CI. (81<sup>66</sup>, 2022).

É importante favorecer o protagonismo e autogerenciamento das pessoas, e criar/fomentar um ambiente seguro para que tragam suas colocações. (18<sup>67</sup>, 2022).

---

<sup>60</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho.

<sup>61</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>62</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>63</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 08 de julho.

<sup>64</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de junho.

<sup>65</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>66</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>67</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 27 de junho.

Também foram recebidas respostas afirmando que os colaboradores não participaram do aprimoramento das estratégias de comunicação interna (18,18%). Dentre essas, alguns profissionais justificaram que como foi um momento inesperado e crítico, não houve muito tempo para ouvir os colaboradores, principalmente no início da pandemia.

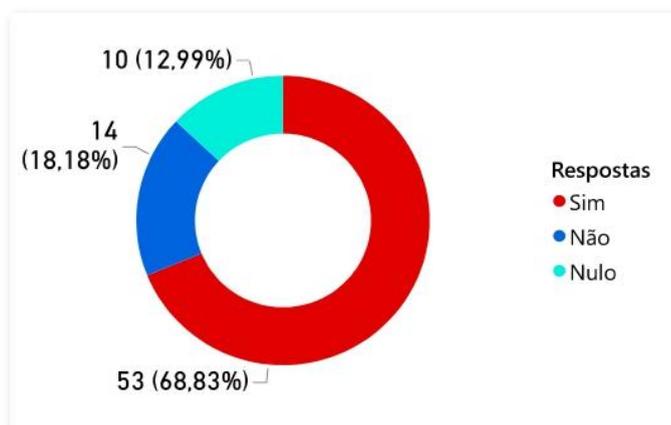
Acho que fomos pegos de surpresa e as ações foram na tentativa e erro e inspiração em empresas que já haviam esse formato. (31<sup>68</sup>, 2022).

Alguns profissionais preferiram não marcar nem sim ou não (12,99%). Mas comentaram:

As mudanças foram repentinas e nem tudo contou com a opinião dos times. Readequações e pesquisas se fazem necessárias neste momento. (84<sup>69</sup>, 2022).

Parcialmente. Acredito que havia mais espaço para ouvir os funcionários, mas, por ser uma situação muito nova para todos, foi feito o que foi possível naquele momento. (24<sup>70</sup>, 2022).

Gráfico 5 - Participação do colaborador



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O questionário também levantou informações a respeito dos valores da organização. Os profissionais foram questionados sobre como foram trabalhados os valores na comunicação interna durante o *home office*.

A maioria dos respondentes afirmou positivamente alegando que os valores foram intensificadamente trabalhados pela comunicação interna. Os profissionais alegaram que foram reforçados valores como: a simplificação, a inovação, a colaboração e o compromisso para os colaboradores, além da flexibilidade, agilidade e confiança, nesse modelo de trabalho à distância. Um profissional afirmou que “sem dúvidas a C.I. foi o canal da confiança”, pois

<sup>68</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>69</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>70</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

procurou combater a *fake news* e promover o conhecimento. Dois profissionais comentaram sobre a realização de um processo de *rebranding* (reformulação/renovação) dos valores nesse período, inclusive com ações de lançamento para toda a organização.

Outras respostas informaram que os valores estão sempre presentes nas falas da alta administração, e nos canais de comunicação interna e conteúdos, como no e-mail marketing. Esse aspecto foi trabalhado em ações de employer branding e de endomarketing.

Em todas as comunicações e ações sempre tentamos conectar com os nossos valores. Definindo uma base e relação de confiança e comunicando a missão e os objetivos da empresa e da rotina do trabalho de forma clara e objetiva. (78<sup>71</sup>, 2022).

Muito fortemente!! Os valores são lembrados e reforçados nos encontros quinzenais do presidente com todos os 1.000 colaboradores (*on-line*). A força, vivacidade, clareza dos valores tem sido fundamental para manter as pessoas conectadas e alinhadas. (86<sup>72</sup>, 2022).

Temos isso bem forte na forma que comunicamos, seja qual for a comunicação, se faz sentido conectamos com os valores e cultura. Nossas ações sempre são pensadas com base nos nossos valores e propósito como empresa também. (48<sup>73</sup>, 2022).

Os valores da empresa eram sempre reforçados. Todos os projetos desenvolvidos pela área de comunicação interna tinha um dos valores da empresa como norte para o resultado que queríamos/deveríamos entregar. (12<sup>74</sup>, 2022).

Tivemos uma campanha grande em 2020, chamada Desafio 2020. Era um app que falava sobre nossos objetivos estratégicos, e durante os jogos (que duraram em torno de 2 meses) também tivemos 'desafios extras' para reforço dos nossos valores. Foi bem bacana e todos se engajaram bastante. (40<sup>75</sup>, 2022).

O nosso foco foi no valor de estar junto das pessoas. Trabalhamos forte a proximidade da liderança, o time de gente como um ponto de apoio para os colaboradores. (88<sup>76</sup>, 2022).

Um dos nossos valores é o colaborador em primeiro lugar e a segurança. E isso foi colocado 100% em prática durante a pandemia, por meio de esquemas de segurança e *home office*. Esses valores eram sempre reforçados em comunicados e principalmente nas campanhas de lançamento dos serviços de telemedicina e telepsicologia. (15<sup>77</sup>, 2022).

Nas respostas ficou evidente que, segundo os profissionais, os valores da organização são levados como fatores importantes para nortear as comunicações. Percebeu-se que o *home office*, com suas características e a digitalização dos processos, trouxe também novos valores ou intensificou alguns, como a inovação, agilidade, colaboração e claro, a confiança.

---

<sup>71</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 08 de julho.

<sup>72</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 04 de julho.

<sup>73</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de junho.

<sup>74</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de junho.

<sup>75</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>76</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>77</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de junho.

A próxima questão da sessão, dizia respeito à cultura organizacional. A pergunta era: como a comunicação interna pôde contribuir para mantê-la forte e alinhada no *home office*? Os profissionais afirmaram que para manter ativa a cultura, através da comunicação interna, era imprescindível manter um planejamento e cronologia de todos os processos, para alinhar as ações de comunicação junto com o RH e os diretores, e permitir a contribuição dos colaboradores. A cultura organizacional precisa da participação de todos os membros da organização para ser forte e alinhada.

Machado (2012) já havia recomendado o alinhamento da comunicação interna com o restante da organização, para que o discurso ficasse coerente com as práticas. A comunicação deve vir como reflexo do posicionamento.

Alertaram ainda sobre a importância de buscar alternativas de interação no *home office*, para que o colaborador se sentisse pertencente mesmo longe. E oferecer uma boa experiência para todos, fortalecendo vínculos, diálogo, prezando pela transparência, promovendo espaços de trocas entre os colaboradores, e novamente, buscando ativamente a participação de todos.

Com ações que voltem a trazer o senso de pertencimento. A distância não pode ser uma barreira, ela pode ser uma aliada para promovermos as boas práticas. (42<sup>78</sup>, 2022).

Levar essa cultura para casa das pessoas, mesmo que virtualmente. Pensar em ações que possam migrar para o remoto. E a Comunicação Interna é muito mais que essencial nesse ponto. Assim como a liderança e BPs (parecidos de RH) tem um papel importante nisso! Precisamos manter os rituais vivos, além de manter os líderes preparados e engajados, para manter a cultura viva com seus times. (48<sup>79</sup>, 2022).

A empresa possui uma cultura fortemente familiar, então buscamos manter esse jeito de ser. Investimos nesses encontros, concursos culturais e eventos que normalmente aconteciam de forma presencial, trabalhamos de forma a gerar um experiência na casa das pessoas. (44<sup>80</sup>, 2022).

Foi mencionado sobre o fortalecimento dos canais de comunicação existentes, identificar oportunidades e realizar ações assertivas que venham ao encontro da cultura da organização. Alguns profissionais afirmaram que o *home office* trouxe mudanças positivas para a cultura organizacional. E que a comunicação interna teve papel fundamental nesse momento, para manter todos unidos.

Por incrível que parece, o *home office* fortaleceu ainda mais a cultura organizacional. Os colaboradores perceberam o quanto a empresa "cuida" para que todos estejam bem, com saúde, felizes, trabalhando na segurança de suas casas, em qualquer lugar

---

<sup>78</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>79</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de junho.

<sup>80</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

do Brasil. O *home office* acabou sendo percebido como um benefício, um cuidado, um carinho a mais da empresa para com os colaboradores. (86<sup>81</sup>, 2022).

Tenho convicção de que a comunicação interna é fundamental em grandes corporações em todos os momentos. É ela que mantém o time informado e engajado na missão da companhia e, em tempos de crise, ela é quase um elo entre todos os funcionários e a cia. (28<sup>82</sup>, 2022).

Entretanto, alguns acreditam que a cultura foi prejudicada no *home office*. Compreender a construção da cultura a partir do convívio das pessoas, sempre foi um pensamento voltado para o presencial, pois era o que conhecíamos como "normal". Sendo assim, é compreensível que muitas organizações, profissionais de comunicação e colaboradores enfrentaram um estranhamento e acreditavam que o modelo de trabalho presencial era o mais propício para o fortalecimento da cultura organizacional.

Não há como comparar o *home office* ao presencial quando falamos de cultura. Para mim, o *home office* funciona melhor na questão de trabalho e vida pessoal, porém, pensando em cultura, acho que ficou mais distante e isso é natural. Ouvir os colaboradores e promover ações que aproximem podem ajudar, encontros presenciais de vez em quando também podem ajudar. (55<sup>83</sup>, 2022).

Como o *home office* foi uma mudança causada pela pandemia, questão que fugia do nosso controle e preferências, não sobrou espaço para outras alternativas senão fazer o melhor possível para aquele momento. Afinal a comunicação não pode parar e a cultura organizacional não se desfaz. A cultura é onipresente, tanto na mente e nas relações entre as pessoas, como no ambiente de trabalho (BERGUE, 2010).

Com *home office* ou sem *home office*, a cultura da empresa precisa ser trabalhada. Não muda nada estar na empresa ou em casa. O importante é mantê-lo na prática, principalmente com os executivos. Precisa vir de cima. É a forma de tratar as pessoas, de dar o exemplo. Não adianta falar dos valores da empresa e deixá-los na gaveta. (53<sup>84</sup>, 2022).

Novamente a gestão e a liderança foram citadas e sua relevância para os resultados com o *home office* foram postuladas. Como já vimos, nesse modelo a CI demanda maior apoio das lideranças para elaborar os comunicados para os funcionários, objetivando que essa comunicação seja contextualizada e consistente, diminuindo os ruídos no processo (ZANOTTO, 2020).

É fundamental que a alta liderança da empresa esteja presente nesse momento. A Cultura Organizacional parte de uma base de confiança. Os colaboradores precisam de uma referência em que os torne parte dessa cultura. Trazer o presidente e toda a

---

<sup>81</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>82</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>83</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 04 de julho.

<sup>84</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de julho.

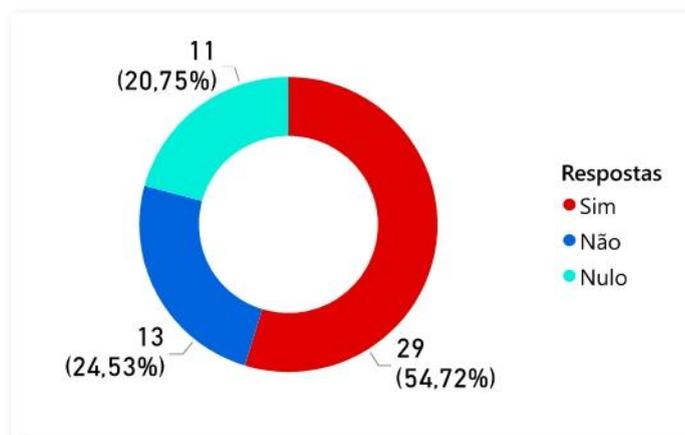
diretoria para próximo dos colaboradores faz da comunicação uma área extremamente estratégica e importante nesse cenário. (66<sup>85</sup>, 2022).

A Comunicação interna trouxe transparência nas informações e decisões da empresa. Internamente, a própria empresa está passando por uma transição, no qual nossas reuniões e entregas estão mudando. E quando se fala em cultura, ainda mais em uma empresa conservadora, é sempre um desafio. Levamos para alta liderança os entraves e conflitos para poder gerenciar e entender melhor esses pontos de dor que vão muito além de uma comunicação. (56<sup>86</sup>, 2022).

Como vimos no capítulo sobre Cultura Organizacional, uma cultura fortificada afeta positivamente o desempenho de uma organização e seus colaboradores e deve ser sempre levada em conta. A cultura é um fator decisivo para o comportamento dos colaboradores, visto que a motivação humana, especialmente no ambiente de trabalho, é suscetível à influência de diversos fatores (BERGUE, 2010).

Neste momento, chegamos na questão específica sobre a liderança. Foi questionado aos profissionais se, durante a pandemia, foi trabalhada alguma estratégia de comunicação interna com os líderes informais. A grande maioria, 54,72%, alegou que sim, houve estratégia de comunicação alinhada para ou com os líderes informais, alguns informaram que não 24,53% e outros não souberam precisar 20,75%.

Gráfico 6 - Estratégia com os Líderes Informais



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Entre os que afirmaram que não houve estratégias específicas de comunicação voltada para os líderes, alguns fizeram ressalvas, comentando que apesar disso, incentivaram os líderes a fazer alinhamentos com seus liderados.

<sup>85</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho.

<sup>86</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 04 de julho.

Entre os que afirmaram que sim, foram citadas estratégias de comunicação como cartilhas para o *home office* e capacitações para melhor apoiar e liderar os times nesse formato e período de pandemia. Foram feitas reuniões para discutirem questões envolvendo a saúde mental, o respeito e empatia.

Um programa de desenvolvimento de liderança (colaboradores que possuem equipe, independente do cargo foi elaborado diante deste cenário de pandemia. (33<sup>87</sup>, 2022).

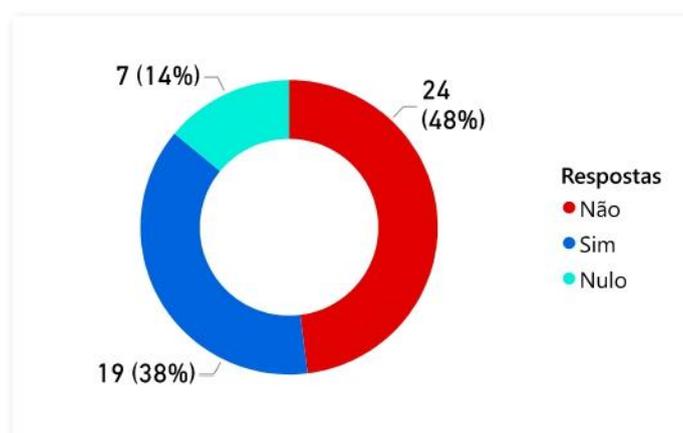
Sim! Otimização do empoderamento e capacitação das lideranças a de executarem seu papel de agentes de comunicação de forma a agregar à estratégia da empresa. Boletins e pautas exclusivas para as lideranças. (52<sup>88</sup>, 2022).

Nós temos reuniões quinzenais (*on-line*) com a liderança, a fim de antecipar decisões estratégicas e informações, fortalecendo o papel do líder no engajamento e cascadeamento de informações. (86<sup>89</sup>, 2022).

Utilizar os líderes na disseminação de informações pertinentes para os colaboradores é algo que foi mencionado diversas vezes, com o “cascadeamento de informações”. Essa é uma ótima forma de assegurar que todos serão informados, conforme já vimos anteriormente, Eliane Uchoa, na organização Cargill essa atividade funcionou bem.

A próxima questão, também foi direcionada às lideranças, dessa vez para os gestores, com cargos formais. Foi questionado se a comunicação interna promoveu treinamento específico para trabalhar com os colaboradores nesse novo formato de trabalho, o *home office*. 48% dos profissionais responderam que não foram realizados treinamentos. E 38% afirmaram que sim. Ainda foram obtidas respostas inconclusivas. Essa questão ficou consideravelmente dividida, como aparece no gráfico.

Gráfico 7 - Comunicação interna e gestores



Fonte: Elaborado pela autora (2022)

<sup>87</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>88</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de julho.

<sup>89</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

Como já vimos, conforme Zanotto (2020), no *home office*, a CI demanda maior apoio das lideranças para disseminar e elaborar as mensagens direcionadas aos funcionários, diminuindo os ruídos no processo. Assim como vimos no *E-book* da HSM Management (2020), que fala especialmente sobre a liderança, os colaboradores precisam compreender que um é recurso do outro dentro das organizações.

A última questão da sessão, perguntava aos profissionais quais foram os resultados encontrados após avaliarem as estratégias ou as ferramentas utilizadas na comunicação interna, durante o *home office*.

Foram recebidas respostas que afirmavam que a participação dos colaboradores no processo de comunicação é uma tendência cada vez maior. E perceberam que os colaboradores enxergaram na comunicação uma fonte confiável e importante de informação. Ainda em relação a eles, os profissionais alegaram que sentiram que durante o *home office*, apesar das adversidades, os colaboradores participaram mais das ações da empresa e, no geral, estavam mais satisfeitos.

A comunicação chega de forma mais assertiva e rápida nos colaboradores, as dúvidas podem ser sanadas rapidamente, os colaboradores se sentiram mais motivados a usar a plataforma de rede social corporativa para ficar mais próximos dos colegas. (29<sup>90</sup>, 2022).

Nesse momento de avaliação, eles comentaram que perceberam que existe muito a ser aprimorado, em especial a adequação de canais e ferramentas. Passaram também a entender que os colaboradores tinham preferências distintas em relação aos canais, sendo alguns mais eficientes que outros. Após a identificação de pontos que precisavam ser melhorados, foram implementados novos canais, que em pouco tempo se mostraram mais eficazes do que os antigos. Alegaram que muito do que foi implementado, permaneceu após a pandemia.

Vimos que temos muito a melhorar com nossos sistemas internos e mudamos muito algumas estratégias em geral. Muitos colaboradores veem inovações após a pandemia nas outras empresas e tivemos que correr atrás para não perdermos nossos colaboradores para a concorrência. (38<sup>91</sup>, 2022).

Um outro ponto levantado, foi a percepção de que a comunicação precisa ser precisa e informativa, mas que não devemos sufocar os colaboradores, com enxurradas de comunicados. Foi identificado uma “saturação” de informações, causadas também pela mídia e outras fontes que os colaboradores têm acesso. E como profissionais de comunicação, dentro das organizações, precisamos nos atentar a isso. Como já vimos, o excesso de

---

<sup>90</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>91</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

informação é uma barreira para a comunicação, a sobrecarga de informação de toda ordem tem causado saturação para o receptor. (KUNSCH, 2003).

Essa saturação fazia referência, principalmente, às Lives, reuniões muito seguidas e muitas mensagens, no e-mail ou outros canais. Resultando em pouco engajamento dos colaboradores.

Os resultados encontrados foram de que as reuniões e lives passaram a ser cansativas, mas que com um intervalo maior na frequência ainda eram válidas. O volume de e-mails precisava ser mais controlado. O acesso aos colaboradores por meio do WhatsApp tornou-se restrito e em caráter excepcional em linha com as práticas de saúde mental que foram implementadas. Apesar da volta ao presencial com o modelo híbrido, a comunicação digital e algumas lives ainda tiveram sua preferência, mas em menor volume. (15<sup>92</sup>, 2022).

Novas iniciativas internas de organização e bom uso do tempo, construção de grupos de trabalho que priorizassem temas [...] reorganização da comunicação interna focando em não sobrecarregar os funcionários. (28<sup>93</sup>, 2022).

Outros pontos citados foram a aproximação da comunicação interna com os líderes e RH. Perceberam um aumento na confiança e autonomia dos colaboradores, e evolução na fluidez e alinhamento da comunicação interna. Preocupação e união das equipes para ajudar todos, quem estava no *home office* e também no presencial. Os profissionais perceberam a essencialidade da CI para manter a operação em meio a pandemia, assim como o resto da organização.

A comunicação interna foi revelada como parte da estratégia do negócio assim como qualquer outra área importante das organizações. Manter o público bem informado e com uma comunicação de qualidade foi fundamental para que os protocolos de segurança, novos direcionamentos e estratégias tivessem sucesso. O resultado disso, são colaboradores menos preocupados com o futuro da empresa, mais engajados e produtivos. (66<sup>94</sup>, 2022).

Pontos muito positivos. A área ganhou mais notoriedade e estamos conseguindo dar um passo à frente para a modernização da comunicação interna. Estamos desenvolvendo nossa intranet, que antes era acessível apenas na rede corporativa, em Sharepoint podendo ser acessível de qualquer lugar. (56<sup>95</sup>, 2022).

Nossos colaboradores, de uma maneira geral, admiravam a forma como a empresa estava lidando com a pandemia. O 'orgulho em pertencer' ficava evidente em reuniões no Teams e também em redes sociais, como LinkedIn. (40<sup>96</sup>, 2022).

Por fim, os aprendizados com a importância de humanizar as comunicações e os relacionamentos entre todos os membros da organização. Os profissionais afirmaram que no geral, os colaboradores sentiram-se orgulhosos pelos feitos da organização, apesar da crise pandêmica enfrentada.

---

<sup>92</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 26 de junho.

<sup>93</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>94</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho.

<sup>95</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 04 de julho.

<sup>96</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.



relatos sobre a pandemia ter deixado as organizações mais humanizadas. Como já dizia Kunsch sobre os colaboradores, "devem ser considerados não como números e máquinas geradoras de lucros, mas como pessoas que passam o maior tempo de suas vidas no trabalho e, por isso, merecem o melhor tratamento" (2003, p. 122).

Estratégia humanizada: pessoas em primeiro lugar. Esse foi um aprendizado que muitas empresas tiveram durante o pico da pandemia. Nunca se discutiu tanto a necessidade de uma cultura interna humanizada e estratégias que olham com mais atenção para a saúde física e também mental dos colaboradores. Além disso, os fatores tecnológicos, a flexibilidade e o próprio alinhamento na comunicação, com agilidade e transparência. (78<sup>99</sup>, 2022).

Pessoas não são números. Comunicação precisa se envolver em pautas ESG. Canais são ferramentas que podem não funcionar pra sua empresa. Use muitos dados antes de implementar uma solução no escuro, pois alto gasto e pouco retorno para empresa pode impactar na reputação da área ou em desligamentos. Comunicação precisa sim entender de números, sem eles nunca seremos tratados como a área estratégica que somos. Devemos naturalizar contratação de líderes comunicadores e cada vez mais humanos. Transparência e agilidade são palavras muito importantes. (32<sup>100</sup>, 2022).

Acredito que o principal aprendizado foi a importância de escutar as pessoas colaboradoras e compreender que cada uma delas é única e é importante respeitar a pessoa por trás do(a) profissional. (82<sup>101</sup>, 2022).

Outros aprendizados e novos desafios também foram citados, como as possibilidades de adaptação e inovação, para aprimorar as formas de comunicar. E os desafios que o *home office* trouxe, e forçou os profissionais a refletir.

Descoberta de possibilidades! Entendemos que temos maneiras criativas e diferentes de lidar com temas diversos nos mesmos canais, e que somos mais adaptáveis do que prevíamos. Avançamos na maneira de nos comunicar quando estávamos limitados a um só meio, mas esse único meio não limitou as nossas possibilidades. Em muitos momentos, parece que reaprendemos a nos comunicar nessa nova realidade que presenciamos. (46<sup>102</sup>, 2022).

Para mim, o maior aprendizado foi a nossa capacidade de adaptação, independente da situação. Aprendemos que dá pra fazer comunicação simples e ágil, que whatsapp é sim canal de comunicação com o colaborador e que temos de falar com a família também, não somente com o colaborador, pois na pandemia a vida pessoal e profissional mais do que nunca se misturou. E a empresa passou a fazer parte, mais do que nunca, da casa de seus colaboradores. (69<sup>103</sup>, 2022).

O *home office* veio para ficar em muitas empresas, porém, muitas ainda são resistentes ao modelo. Especificamente sobre a Comunicação Interna, os desafios ficaram maiores. Eu acredito que o único caminho de sucesso é a personalização da comunicação [...] existem desafios específicos como representatividade, ferramentas de inclusão e acessibilidade, experiência de 50+ que não possuem familiaridade com tecnologia, além dos demais públicos operacionais que não estão no *home office*, geralmente, esses públicos são esquecidos. (55<sup>104</sup>, 2022).

<sup>99</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 08 de julho.

<sup>100</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

<sup>101</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>102</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

<sup>103</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 07 de julho.

<sup>104</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 04 de julho.

Alguns depoimentos sobre os aprendizados com a pandemia e o *home office*, foram em relação a valorização da comunicação interna.

Valorização. Até então, as equipes de CI eram vistas de forma muito mais operacional. E com o início da pandemia precisou ser revista para apoio ao negócio. A valorização das ações de comunicação, endo e engajamento foram fundamentais para enfrentar o período. (84<sup>105</sup>, 2022).

É uma área totalmente estratégica e deve andar em conjunto com os objetivos da empresa. Os gestores e liderança acabaram enxergando que é uma área importante e viram necessidade de começar a usar os canais de comunicação, influenciando suas equipes a utilizarem também os canais disponíveis. Viram que é importante a comunicação objetiva e simples para que todos entendam e recebam da melhor forma as informações. A Comunicação Interna teve muito mais visibilidade e começou a ser uma área estratégica e fundamental nas empresas (29<sup>106</sup>, 2022).

Como aprendizados com o *home office* durante a pandemia em 2020, percebemos que a comunicação interna é muito relevante para o sucesso das organizações. Em qualquer formato de trabalho, mas no modelo remoto, isso ficou em evidência. Pois é através da comunicação que se dá os relacionamentos, e foi o que manteve a cultura organizacional fortificada. A construção e/ou sustentação da cultura está intimamente ligada aos processos comunicacionais e relacionais da organização (MARCHIORI, 2012).

Esses relacionamentos, devem ser respeitosos, transparentes e valorosos, com espaço para o diálogo. Os profissionais de comunicação interna devem compreender a importância de criar canais que além de comunicarem, também sejam fontes de informação sobre os receptores da mensagem, os colaboradores. “Comunicação é um ato de comunhão de ideias e o estabelecimento de um diálogo, não é simplesmente uma transmissão de informações” (KUNSCH, 2003, p. 161).

Para a cultura organizacional, o diálogo é essencial. Podemos colher muitos frutos a partir dessa boa relação, que gera significados, traduzidos em conhecimento e aprendizados. No entanto, a cultura é “reflexo do que é valorizado” (MARCHIORI, 2012, p. 312). É a organização que determinará e dará as diretrizes para que se desenvolva o tipo de cultura que se deseja. Na forma como os gestores e lideranças atuam, como a linguagem e os procedimentos acontecem, como o colaborador é tratado e o que é exigido dele, e como é distribuída a informação. Por isso a comunicação interna pode fazer grandes contribuições na construção da cultura organizacional. E os relações-públicas também, ao passo que são os profissionais mais bem preparados para mediar os relacionamentos e conhecer os públicos, identificando assim, as melhores formas de se comunicar com eles e compreender suas

---

<sup>105</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

<sup>106</sup> Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

necessidades. Deste modo, contribuindo com as estratégias e interesses da organização (KUNSCH, 2008). Estes profissionais administram os relacionamentos das organizações com fins de equilíbrio de interesses, de forma que a voz de todos os envolvidos seja ouvida. (TERRA, 2010)

Os relações-públicas, alinhados com outras áreas da organização, têm grande potencial para contribuir ativamente no desenvolvimento de estratégias de comunicação interna em períodos de instabilidade, como verificado durante a pandemia da COVID-19.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

Com a Pesquisa Bibliográfica, atendendo aos objetivos específicos, foi feito um levantamento de terminologias e conceitos pertinentes para este estudo, recorrendo especialmente a Kunsch (2002) e a Marchiori (2006). Também foi pesquisado o que já existia de publicado sobre estratégias de comunicação interna adotadas durante a pandemia da COVID-19, com destaque para os artigos científicos e as matérias *on-lines* feitos recentemente. Este levantamento foi exposto no capítulo 4. Já com a Pesquisa *On-line*, foi possível realizar um comparativo e uma análise através das informações fornecidas por 91 profissionais de comunicação interna, que atuaram no *home office*, durante a pandemia.

Com os relatos, foi possível também, confirmar vários pontos que já haviam sido sugeridos nas pesquisas e *e-books* de 2020, como: comunicar com assertividade é uma questão de sobrevivência, em especial em momentos de instabilidade e mudanças organizacionais, como foi com a implementação do *home office*. Os colaboradores estão atentos a postura da organização, é preciso ser ágil e informar o público interno o que está acontecendo, com transparência. A comunicação interna deve ser ativa e próxima para que os colaboradores sintam-se acolhidos e sabendo que estão todos juntos, unidos por um propósito. Os profissionais de comunicação devem avaliar quais os melhores canais de comunicação para cada público, dentro da organização, equilibrando os comunicados com quantidade e

linguagem adequada. Quando bem informados as pessoas tendem a se sentir pertencentes e motivadas.

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

Podemos compreender que as principais estratégias de comunicação interna utilizadas no *home office*, consistem em: informar o público, de forma inclusiva, sobre o que está acontecendo nas organização com transparência e quais serão as próximas etapas. Como instrumento, os cronogramas informativos e as reuniões *on-lines*, que também foram muito utilizadas durante a pandemia, para alinhar demandas e integrar os colaboradores.

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

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

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

A pandemia, trouxe uma compreensão do que realmente é importante: as pessoas. Nas organizações isso também aconteceu, houve uma conscientização de que as pessoas são mais do que funcionários, possuem questões pessoais e familiares. Uma “tendência” do mundo corporativo é o modelo de negócio *People First*<sup>107</sup>, o conceito exprime a ideia de que as pessoas que trabalham em uma organização devem ser colocadas em primeiro lugar. Essa é uma ótima visão para uma cultura organizacional. Os profissionais de comunicação e Relações Públicas, como vimos, podem contribuir muito para consolidar uma filosofia de trabalho assim, através da comunicação inclusiva e aberta ao diálogo, e das relações de trabalho mais humanizadas, empáticas e respeitadas.

Dando continuidade às considerações finais, levanto alguns pontos que ainda precisam de maior investigação. O questionário não levantou informações a respeito do porte das empresas em que os profissionais atuavam, no entanto a partir de algumas respostas podemos perceber que em alguns casos os profissionais estavam vinculados a grandes empresas e em outras situações a empresas de pequeno porte. Outra informação não levantada pelo questionário, refere-se às condições de trabalho no modelo remoto, as organizações subsidiarão tais condições, oferecendo computadores, auxílio financeiro com a internet ou mesmo mobiliário adequado?

Refletindo sobre os aprendizados com a comunicação interna, os profissionais respondentes não mencionaram de forma clara aspectos relativos à avaliação dos resultados em comunicação. Os poucos indícios levantados mostram-se rasos e informais, não fornecendo informações relevantes para qualquer análise mais aprofundada deste trabalho de conclusão.

Por fim, através desta pesquisa foi possível observar de forma crítica a maneira de pensar dos gestores de comunicação interna. Ficou claro que a maioria desses gestores acredita na comunicação sob uma perspectiva informacional. Sabemos que a comunicação é muito mais que a mera transmissão de informação, deve ser uma construção de relacionamentos e diálogos dentro das organizações. É problemático observar quando, por vezes, eles trouxeram os canais de comunicação entendidos como estratégias. Além dessa simplificação sabemos também que as estratégias de comunicação não se baseiam exclusivamente no canal em si, mas em uma série de aspectos e decisões pertinentes para o sucesso das comunicações.

Outro ponto interessante refere-se ao fato de que alguns gestores afirmaram que nada mudou após a pandemia. Essa afirmação acaba por ser lógica na perspectiva deles, já que eles

---

<sup>107</sup> People first, em tradução livre, pessoas em primeiro.

acreditam que comunicar é apenas informar, então contanto que continuassem enviando mensagens, realmente nada teria mudado. Todavia, pensamos que é muito difícil passar por um período de pandemia mundial e nada mudar. Nesse sentido, como sugestão para a continuação deste estudo, que futuras pesquisas dediquem-se a compreender as percepções dos funcionários. Após termos entrevistado os gestores de comunicação, seria interessante ouvir o lado dos colaboradores.

## REFERÊNCIAS

AVANZI, Renato. **Comunicação Interna em tempos de Coronavírus**: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. Widoox: 2020.

BACKER. **Home office, teletrabalho e trabalho híbrido**: entenda as diferenças. Direito Empresarial, 2021. Disponível em: <https://www.direitoempresarial.com.br/home-office-teletrabalho-e-trabalho-hibrido-entenda-as-diferencas>. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto G. da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na Shell Brasil. FGV, Cadernos EBAPE, 2008. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

BERGUE, Sandro Trecastró. **Comportamento Organizacional**. Departamento de Ciências da Administração (UFSC). Brasília: CAPES UAB, 2010, p. 114.

BITTENCOURT, Juliana. **A importância da boa liderança para as organizações**. Mundo RH, 2018. Disponível em: <https://www.mundorh.com.br/a-importancia-da-boa-lideranca-para-as-organizacoes/> Acesso em: 11 de jul. de 2022.

BUCATER, Aparecida. **Liderança a distância**: um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. Dissertação. UMESP, 2016. Disponível em: <http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1580/2/Aparecida%20Bucater.pdf>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional**: a dinâmica do sucesso nas organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

COSTA, Maria Eugênia B. Grupo Focal. IN: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em Comunicação**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011. p. 180.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional**. 2ª ed. rer. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012. p. 162.

DESAFIOS do trabalho remoto. Onze, 2021. Disponível em: <https://www.onze.com.br/blog/trabalho-remoto/>. Acesso em: 19 jan. 2022.

DE CASTRO, Sara. **Elementos da comunicação**. Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/redacao/elementos-presentes-no-ato-comunicacao.htm>. Acesso em: 11 de jul. de 2022.

DUARTE, Jorge; MONTEIRO, Graça. **Potencializando a comunicação nas organizações**. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (org.). *Comunicação organizacional: linguagem, gestão e perspectivas*, v. 2. Rio de Janeiro: Saraiva UNI, 2009. p. 333-359.

DUARTE, Odete. **Comunicação interna em tempos de pandemia**. *Negócios da Comunicação*, 2020. Disponível em: <https://portaldacomunicacao.com.br/2020/07/comunicacao-interna-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em: 15 dez. 2021.

FIZ, Priscila Fernandes Rodrigues; CUNHA, Pedro Henrique Braz. O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. **Boletim do Gerenciamento**, [S.l.], v. 17, n. 17, p. 51-60, set. 2020

FRANCO, André. **O papel da comunicação interna no mundo pós-pandemia**. *Melhor RH*, 2020. Disponível em: <https://melhorrh.com.br/o-papel-da-comunicacao-interna-no-mundo-pos-pandemia/> Acesso em: 15 dez. 2021.

FREITAS, H.; JANISSEKMUNIZ, R.; ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, P.; COSTA, R. S. **Pesquisa via Internet: características, processo e interface**. *Revista Eletrônica GIANTI*, Porto Alegre, 2004. Disponível em: [http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004\\_140\\_rev\\_eGIANTI.pdf](http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_140_rev_eGIANTI.pdf). Acesso em: 18 fev. 2022.

FORTES, Waldyr Gutierrez. **Relações Públicas - processo, funções, tecnologia e estratégias**. 3 ed. - São Paulo. Summus, 2003.

IDEAFIX. **Comunicação interna na pandemia**. 2020. Disponível em: <https://ideafix.com.br/comunicacao-interna-na-pandemia/> Acesso em: 15 dez. 2021.

INSTITUTO ETHOS. **Público Interno**. 2003. Disponível em: <https://www.ethos.org.br/conteudo/gestao-socialmente-responsavel/publico-interno/>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

IPEA. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD COVID-19 nos mostrou**. Carta de Conjuntura 18, nº50, 1º trimestre de 2021. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201\\_nota\\_teletrabalho\\_ii.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf). Acesso em: 17 de mai. 2022.

KUNSCH, M. **Planejamento estratégico da comunicação**. *Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas*, v. 2, p. 107-123, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Khroling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 2ª ed. vol.17. São Paulo: Summus editorial, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos metodologia científica**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LOSEKANN, Raquel G. B.; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office**. UEM, 2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>.

Acesso em: 12 de jul. de 2022.

MACHADO, Margareth Dias. **Comunicação interna no contexto de instabilidade das relações de trabalho**. Contemporânea, Ed.19, 2012. Disponível em: [http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed\\_19/contemporanea\\_n19\\_13\\_machado.pdf](http://www.contemporanea.uerj.br/pdf/ed_19/contemporanea_n19_13_machado.pdf). Acesso em: 17 de mai. 2022.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano, SP: Difusão Editora, 2006.

MEDICINA USP. **Mulheres foram mais afetadas emocionalmente pela pandemia**. Notícias, 2021. Disponível em: <https://www.fm.usp.br/fmusp/noticias/mulheres-foram-mais-afetadas-emocionalmente-pela-pandemia>. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

MENDES, Conrado Moreira. **A Pesquisa On-Line: Potencialidades da pesquisa qualitativa no ambiente virtual**. Hipertextus Revista Digital, 2009. Disponível em: <http://arquivohipertextus.epizy.com/volume2/Conrado-Moreira-MENDES.pdf?i=1>. Acesso em: 18 fev. 2022.

NOGUEIRA, Arnaldo Mazzei; PATINI, Aline Campos. **TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES**. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 9, n. 4, p. 121-152, dez. 2012.

NOGUEIRA, A.M.; PATINI, A.C. **Trabalho remoto e desafios dos gestores**. RAI - Revista de Administração e Inovação, vol.9, n. 4, 2012. Universidade de São Paulo, Brasil.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A. **Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade**. In: ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Org.). *Por dentro da Comunicação Interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg0NTk=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0NTk=) Acesso em: 18 de jul. de 2022.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto. **Home Office e os Ambientes Comunicacionais: Tensões entre a Comunicação Presencial e Não-Presencial no Mundo do Trabalho**. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo/SP, 2021.

PERF TRACKER. **Trabalho híbrido: uma nova realidade**. 2021. Disponível em: <https://www.perftracker.com.br/blog/2021/06/23/trabalho-hibrido-uma-nova-realidade/>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

PIMENTA, Tatiana. **Desafio das mães na pandemia**. Vittude, 2021. Disponível em: <https://www.vittude.com/blog/desafios-das-maes-na-pandemia-familia-trabalho-autocuidado/>. Acesso em: 19 jan. 2022.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. **O Papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise**. ESPM Rio de Janeiro – RJ, 2020.

PONTES, Célia Maria. **O novo papel da liderança nas organizações**. UVA, Fortaleza, 2008. Disponível em:

<https://esmec.tjce.jus.br/wp-content/uploads/2014/12/C%C3%A9lia-Maria-Pontes.pdf> Acesso em: 11 de jul. de 2022.

PONTO TEL. **Entenda a diferença entre teletrabalho e home office**. 2020. Disponível em: <https://www.pontotel.com.br/diferenca-teletrabalho-home-office/#1>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS; Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª edição. Feevale - RS, 2013. Disponível em: [https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod\\_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf](https://aedmoodle.ufpa.br/pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf). Acesso em: 16 de jul. de 2022.

ROCK CONTENT. **Stakeholders: o que são, quais os tipos e como gerenciá-los**. Blog, 2018. Disponível em: <https://rockcontent.com/br/blog/stakeholder/>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

ROLIN, Josiane A; OLIVEIRA, Aldecir R. **Manejo da Ansiedade no Enfrentamento da Covid-19**. Enfermagem e Saúde Coletiva, Faculdade São Paulo – FSP, 2020.

SILVEIRA, Daniel. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE**. G1, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml> Acesso em: 17 de mai. 2022.

TECO, Gabrielle. **Liderança e trabalho remoto: novos tempos demandam novas atitudes**. HSM Management. *E-book*, 2020.

TERRA, Carolina Frazon. **Usuário-Mídia: a relação entre a comunicação organizacional e o conteúdo gerado pelo internauta nas mídias sociais**. São Paulo - SP, 2010. Tese de doutorado - Escola de Comunicação e Artes da Universidade de São Paulo.

TRAMA COMUNICAÇÃO. **COVID-19: O que a pandemia ensina à Comunicação Interna**. *E-book*, 2020.

TUZZO, Simone Antoniaci; CÉZAR, Adriane Geralda Alves do Nascimento; BRAGA, Claudomilson Fernandes (ORG). STASIAK, Daiana; CASAROLI, Lutiana. **Percepções sobre a Comunicação Organizacional em tempos de Pandemia**. p. 48-56. Gestão de Crise, Relações Públicas e COVID-19. 1ª ed. Goiânia: Cegraf UFG, 2020. p. 148.

ZANOTTO, Mayara Pires. **Aprendizagem, Comunicação Interna, Liderança e Comprometimento Organizacional: um estudo no Grupo Beta S.A**. EnANPAD, 2020. Disponível em: [http://www.anpad.org.br/abrir\\_pdf.php?e=Mjg0NTk=](http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=Mjg0NTk=). Acesso em: 12 de jul. de 2022.

WARELINE. **O que mudou na comunicação interna e permanecerá no pós-pandemia**. 2021. Disponível em: <https://www.wareline.com.br/carreiras/comunicacao-interna-no-pos-pandemia/>. Acesso em: 15 dez. 2021.

WEBER, Malu. **A era do “Fim do Lero”**. Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2020. Disponível em: <https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

25/07/2022 16:12

A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

### A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

Olá, se você trabalhou diretamente com a Comunicação Interna da sua organização em 2020, você pode me ajudar!

Meu nome é Clara Müller, sou graduanda de Relações Públicas na UFSM-FW e esta pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso, sob orientação da professora Patrícia Milano Pérsigo. A pesquisa visa desvendar como a comunicação interna se desenvolveu a partir da implementação do trabalho remoto, devido a pandemia da COVID-19, em 2020.

Tempo estimado para responder o questionário: 5 à 10 minutos.  
Sua identidade será preservada.

**\*Obrigatório**

1. Com qual gênero você se identifica? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Feminino  
 Masculino  
 Outro: \_\_\_\_\_

2. Qual sua formação? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Relações Públicas  
 Jornalismo  
 Publicidade e Propaganda  
 Comunicação Social  
 Marketing  
 Administração  
 Outro: \_\_\_\_\_

25/07/2022 16:12

A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

3. Durante a pandemia você morou na mesma cidade em que estava localizada sua empresa? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

4. Na organização que atua, a qual setor você pertence? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Comunicação Interna / Corporativa
- Relações Públicas
- Recursos Humanos
- Marketing
- Publicidade e Propaganda
- Administração
- Outro: \_\_\_\_\_

Home Office

5. A organização implementou a modalidade de trabalho home office durante a pandemia da COVID-19? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

## 6. Quais setores trabalharam remotamente em 2020?

Marque todas que se aplicam.

- Alta gestão / CEO
- Administrativo
- Recursos Humanos
- Marketing/Vendas
- Financeiro
- Comunicação
- Produção
- Logística
- Técnico
- Outro: \_\_\_\_\_

## 7. Antes da pandemia já existia essa modalidade de trabalho? \*

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não
- Outro: \_\_\_\_\_

## 8. Com a implementação repentina do home office, devido a pandemia, houve uma \* mudança na Cultura Organizacional das empresas. Quais mudanças você percebeu na sua organização?

---

---

---

---

---

25/07/2022 16:12

A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

9. Durante a pandemia foram comuns relatos de desmotivação, insegurança e distração. O que comunicação fez para motivar seus colaboradores? \*

---

---

---

---

---

10. Hoje em dia, a organização pretende manter o home office? \*

*Marcar apenas uma oval.*

- Sim
- Não
- Talvez
- Outro: \_\_\_\_\_

#### Estratégias de comunicação

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

*Marque todas que se aplicam.*

- Intranet
- E-mail Institucional
- Aplicativo Corporativo
- Rede Social Corporativa
- Newsletter
- WhatsApp
- Instagram
- Facebook
- LinkedIn
- Trello
- Google Meet
- Zoom
- Outro: \_\_\_\_\_

25/07/2022 16:12

A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

12. Quais estratégias de Comunicação Interna foram implementadas no home office? \*

---

---

---

---

---

13. Em um cenário onde uma parcela dos colaboradores estão home office e outra continua presencial, como a Comunicação Interna pode trabalhar para que a informação chegue a todos?

---

---

---

---

---

14. Você acredita que as novas estratégias de Comunicação Interna pensadas para o home office, foram construídas ou aprimoradas com a participação/opinião dos próprios colaboradores? \*

---

---

---

---

---

15. Durante o home office, como foram trabalhados os valores da organização na Comunicação Interna?

---

---

---

---

---

25/07/2022 16:12

A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

16. A Cultura Organizacional foi afetada com a mudança de rotina de trabalho. \*  
Como a Comunicação Interna pôde contribuir para mantê-la forte e alinhada no home office?

---

---

---

---

---

17. Foi trabalhada alguma estratégia de Comunicação Interna com os líderes informais?

---

---

---

---

---

18. Os gestores ou líderes obtiveram treinamento específico sobre Comunicação com seus liderados, para este novo formato de trabalho?

---

---

---

---

---

19. Após avaliar as estratégias implementadas e/ou as ferramentas utilizadas na Comunicação Interna, quais foram os resultados encontrados? \*

---

---

---

---

---

25/07/2022 16:12

A Comunicação Interna frente aos desafios do home office

**Encerramento**

20. Para você, quais foram os principais aprendizados com a Comunicação Interna, no home office, em 2020?

---

---

---

---

---

---

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google.

**Google** Formulários