

UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CENTRO DE CIÊNCIAS HUMANAS, LETRAS E ARTES
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

MARISSOL MARIA SILVA DOS SANTOS

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO DE PANDEMIA NA
EMPRESA DOITY PLATAFORMA DE EVENTOS: DO PRESENCIAL AO *HOME*
*OFFICE***

Maceió

2023

MARISSOL MARIA SILVA DOS SANTOS

**ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INTERNA EM CONTEXTO DE PANDEMIA NA
EMPRESA DOITY PLATAFORMA DE EVENTOS: DO PRESENCIAL AO *HOME
OFFICE***

Trabalho de Conclusão de Curso como
requisito parcial para obtenção do grau de
Bacharel em Relações Públicas da
Universidade Federal de Alagoas.

Orientador: Prof. Dr. Amilton Gláucio de
Oliveira

Maceió

2023

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecário: Jone Sidney A. de Oliveira – CRB-4 –1485

S237a Santos, Marissol Maria Silva dos

Análise da comunicação interna em contexto de pandemia na empresa doity plataforma de eventos do presencial ao home office/
Marissol Maria Silva dos Santos.- Maceió:

AL, 2023

106f.: il.

Orientador: Amilton Gláucio de Oliveira

Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso em Relações
Públicas) – Universidade Federal de Alagoas. Instituto de
Ciências, História, Comunicação e Artes. Maceió, 2022.

Inclui bibliografia: f. 86-92.

Apêndices: f. 93-106.

1. Comunicação Interna - Empresa. 2. Home Office.
3. Covid-19. I. Título.

CDU: 659.4

A Deus

Ao meu marido

A minha familia

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por conceder a realização desse objetivo. Ao meu marido, Ariston Mozart, que me apoiou em cada etapa dessa realização, me levando e me buscando todos as noites exaustivamente na Universidade, e a minha mãe, Gilda Limeira, por ser minha inspiração e me ensinar, sozinha, que só se conquista algo com trabalho duro e muita dedicação.

Agradeço aos meus irmãos, Bruno Cesar, Marcelle Limeira e Marta Limeira, que sempre me deram forças para alcançar mais essa conquista.

A todos os meus amigos e professores, especialmente ao professor Amilton Gláucio, pela paciência, compromisso e apoio na elaboração e enriquecimento deste trabalho.

Em suma, agradeço a todos que de alguma forma me apoiaram na realização desse sonho.

RESUMO

A pandemia do COVID-19 afetou todas as formas de relações sociais, inclusive dentro das organizações. Diante de um cenário de medo e insegurança, visando conter a disseminação do vírus, os empregadores viram a necessidade de adotar algumas medidas de prevenção para preservar a saúde e integridade dos colaboradores, então, muitas organizações precisaram adotar o *home office* e essa dinâmica de trabalho totalmente nova e, para muitos, desconhecida, fez com que a comunicação interna precisasse ser adaptada para atender as demandas do modelo de trabalho remoto. Percebeu-se a necessidade de analisar qual seria a melhor maneira de manter os colaboradores engajados frente a esse cenário de incertezas, no qual, além de lidarem com o caos na saúde, na economia e as preocupações gerais, ainda precisaram enfrentar questões psicológicas que despontaram com a pandemia. Dessa forma, esta pesquisa tem como objetivo principal analisar a comunicação interna no modelo de trabalho remoto na empresa Doity Plataforma de Eventos, e como objetivos específicos, identificar quais as ferramentas de comunicação interna utilizadas no trabalho remoto, verificar o processo de comunicação, entender, sob a ótica do público interno da organização, se o processo de comunicação funciona nesse modelo de trabalho e como poderia melhorar e propor soluções para a melhoria da comunicação interna. Para atingir esses objetivos foi utilizada a Pesquisa Bibliográfica aliada à Pesquisa de campo, a partir da coleta de respostas em um questionário do Google Forms e uma entrevista aprofundada sobre as percepções dos colaboradores quanto à comunicação interna no exercício do trabalho remoto. Foi identificado uma valorização da comunicação interna após a pandemia e uma aceleração na adoção das formas de comunicação digitais. Como resultados desta pesquisa, foi verificada a importância de canais de comunicação com funcionalidades que permitissem maior interação (que permitam chamadas de vídeo, por exemplo) e que fossem inclusivos, para promover a construção de relacionamentos e facilitar a rotina e produtividade. Assim como percebeu-se o papel fundamental das lideranças no desenvolvimento da motivação dos colaboradores e a importância da transparência e humanização nas comunicações internas e do incentivo às interações sociais.

Palavras-chave: comunicação interna; home office; covid-19.

ABSTRACT

The COVID-19 pandemic has affected all forms of social relationships, including within organizations. Faced with a scenario of fear and insecurity, in order to contain the spread of the virus, employers saw the need to adopt some prevention measures to preserve the health and integrity of employees. Therefore, many organizations had to adopt home office, and this completely new and, for many, unknown work dynamic made internal communication need to be adapted to meet the demands of home office. It was noticed that it was necessary to analyze the best way to keep employees engaged in the face of this scenario of uncertainties, in which, in addition to dealing with chaos in health, economics and general concerns, they also had to face psychological issues that emerged with the pandemic. Thus, this research aims to analyze internal communication in the home office model at the Doity Plataforma de Eventos company, and as specific objectives, identify which internal communication tools are used in remote work, verify the communication process, understand, from the perspective of the internal audience of the organization, whether the communication process works in this work model and how it could improve, and propose solutions for improving internal communication. To achieve these objectives, Bibliographic Research was used in conjunction with Field Research, through the collection of responses in a Google Forms questionnaire and an in-depth interview on employees' perceptions of internal communication in remote work. It was identified that internal communication has been valued more after the pandemic and that there has been an acceleration in the adoption of digital communication methods. As a result of this research, the importance of communication channels with features that allow greater interaction (such as video calls) and that are inclusive was verified, in order to promote the construction of relationships and facilitate routine and productivity. It was also noticed the fundamental role of leadership in developing employee motivation and the importance of transparency and humanization in internal communications and the encouragement of social interactions.

Keywords: internal communication; home office; covid-19.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Composto da Comunicação Integrada.....	27
Figura 2: Informações sobre a empresa.....	50
Figura 3. Organograma da empresa.....	51

LISTA DE QUADROS

Quadro 1. Benefícios do <i>home office</i> para os colaboradores.....	40
Quadro 2. Benefícios do <i>home office</i> para as empresas.....	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Resultado 1ª questão.....	56
Gráfico 2: Resultados 2ª questão.....	57
Gráfico 3: Resultados 3ª questão.....	58
Gráfico 4: Resultados 4ª questão.....	59
Gráfico 5: Resultados 5ª questão.....	60
Gráfico 6: Resultados 6ª questão.....	61
Gráfico 7: Resultados 7ª questão.....	62
Gráfico 8: Resultados 8ª questão.....	63
Gráfico 9: Resultados 9ª questão.....	64
Gráfico 10: Resultado 10ª questão	65
Gráfico 11: Resultado 11ª questão	66
Gráfico 12: Resultados 12ª questão.....	67
Gráfico 13: Resultados 13ª questão.....	68
Gráfico 14: Resultados 14ª questão.....	68
Gráfico 15: Resultados 15ª questão.....	69
Gráfico 16: Resultados 16ª questão.....	70
Gráfico 17: Resultados 17ª questão.....	71
Gráfico 18: Resultados 18ª questão.....	71
Gráfico 19: Resultados 19ª questão.....	72

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 ABORDAGENS REFLEXIVAS	13
2.1 Surgimento das Relações Públicas	13
2.2 Funções e definições de Relações Públicas	15
2.3 A importância do profissional de Relações Públicas na gestão do relacionamento com os públicos	17
2.4 O que é organização	20
2.5 Cultura organizacional	21
2.6 Comunicação organizacional	23
2.7 Funções da comunicação organizacional	26
2.8 Comunicação interna	28
2.8.1 Dificuldades e barreiras na comunicação	32
2.8.2 O uso da tecnologia na comunicação interna	34
2.9 A pandemia do Covid-19 e o trabalho remoto	35
2.9.1 O que é o home office	38
2.9.2 Vantagens do home office	40
2.9.3 Desvantagens do home office	42
2.9.4 Convivência social tecnológica contemporânea	44
2.9.5 Legislação brasileira sobre o trabalho remoto	48
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	50
3.1 Organograma	51
3.2 Ambiente de trabalho	51
3.3 Comunicação interna antes da pandemia	52
4 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA	52
5 OBJETIVOS	53
5.1 Objetivo Geral	53
5.2 Objetivos Específicos	53
6 JUSTIFICATIVA	54
7 METODOLOGIA	55
8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	56
8.1 Análise do questionário on-line	56
8.2 Análise da entrevista aprofundada	73
8.3 Estratégias de Relações Públicas para melhorar a comunicação interna	78
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS	83
REFERÊNCIAS	86
APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO	93
APÊNDICE B – ENTREVISTA APROFUNDADA	105

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do coronavírus, de forma inesperada, fez o mundo todo passar por mudanças, não apenas na saúde, mas também na economia, na educação e na socialização. Com a necessidade do isolamento social e protocolos rígidos de higiene e segurança, as organizações precisaram adotar medidas drásticas de segurança interna e uma delas foi o trabalho remoto. Conseqüentemente, houve alterações no ambiente corporativo, que refletiram diretamente na comunicação das empresas com seus públicos, entre os quais destacamos o interno.

Uma vez que as organizações não são atores isolados (KUNSCH 2014), pelo contrário, são parte constituinte da sociedade, elas influenciam e são influenciadas pelas mudanças sociais (LIMA; OLIVEIRA, 2014). As conseqüências da pandemia foram além da repercussão econômica e na saúde, evidenciando a interdependência com a sociedade, mostrando a importância de uma comunicação que não acontece apenas para atender interesses próprios, mas também coletivos.

A gestão da comunicação interna, muitas vezes desprezada pelas empresas, apresentou-se como diferencial competitivo para o sucesso de muitas organizações (FIZ; CUNHA, 2020). Mas, a complexidade desse desafio apresentado em um cenário inédito, obrigou a comunicação a se reinventar para 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 (ROLIM; OLIVEIRA & BATISTA, 2020). Além disso, os colaboradores tiveram que enfrentar as mudanças na rotina, tendo que se adaptar ao que o Brasil estava chamando de “novo normal”.

A partir do momento em que os colaboradores não exercem mais suas funções em um ambiente presencial, são necessárias adaptações nos processos e nos modos de produção, fazendo com que a comunicação também se depare com desafios, tanto na prática quanto no entendimento de como os processos comunicacionais ocorrem. Se no modo presencial a comunicação já era um enorme desafio, no trabalho à distância esse desafio se potencializa, exigindo muito mais dedicação da gestão e de todas as áreas da empresa.

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; CUNHA, 2020). Esse despreparo pode resultar em um gerenciamento ineficaz da comunicação interna e uma conseqüente insatisfação dos colaboradores.

Podemos direcionar um olhar específico da comunicação para a comunicação interna no contexto de pandemia do Coronavírus, em especial nas práticas de comunicação com colaboradores no trabalho remoto. Claudia Nociolini Rebecchi (2016, p. 47) explica que:

As relações de trabalho nas organizações são compreendidas prioritariamente numa dimensão estratégica nos estudos de comunicação interna. Mesmo aqueles que, eventualmente, tentam questionar a perspectiva funcionalista da comunicação, optam por imprimir uma visão de gestão e de busca por efetividade organizacional, tratando a comunicação como ferramenta estratégica.

Assim, as questões apresentadas foram consideradas na construção da questão central desta pesquisa: Analisar a comunicação interna no modelo de trabalho remoto na empresa Doity Plataforma de Eventos. A necessidade de analisar tais fenômenos surgiu a partir da relação de interdependência entre uma comunicação interna eficaz e a satisfação dos colaboradores no exercício do *home office*. Ou seja, é fundamental estabelecer um processo de comunicação que funcione de forma clara e atenda as necessidades dos colaboradores, para que eles se mantenham engajados, produtivos e satisfeitos.

Para tal, adotamos a perspectiva qualitativa para esta pesquisa. Tendo como técnica de levantamento de dados a Pesquisa Bibliográfica, para atingir os objetivos específicos: Identificar quais as ferramentas de comunicação interna utilizadas no trabalho remoto; Verificar o processo de comunicação; Entender, sob a ótica do público interno da organização, se o processo de comunicação funciona nesse modelo de trabalho e como poderia melhorar; E propor soluções para a melhoria da comunicação interna. Além disso, realizamos uma pesquisa de campo, a partir da coleta de respostas em um questionário online, sobre as percepções dos trabalhadores sobre a comunicação interna durante o trabalho remoto.

Este trabalho está dividido em oito capítulos, a Introdução, na qual fazemos um breve resumo sobre o conceito do trabalho, as abordagens reflexivas, onde explicamos sobre o conceito de Relações Públicas, cultura organizacional, comunicação interna, coronavírus, *home office*, entre outros assuntos importantes tratados neste trabalho, no terceiro capítulo falamos sobre a caracterização da empresa, posteriormente tratamos sobre os objetivos do trabalho, a justificativa, a metodologia aplicada e a análise dos resultados da pesquisa, na qual

apresentamos as respostas obtidas por meio do questionário aplicado *online* e apresentamos estratégias a serem executadas na empresa. Por fim, as considerações finais sobre este trabalho.

2 ABORDAGENS REFLEXIVAS

2.1 Surgimento das Relações Públicas

A profissão de Relações Públicas surgiu por volta da segunda década do século XX nos Estados Unidos da América. Nesse período existiam inúmeras fábricas que empregavam milhares de pessoas, mas os trabalhadores viviam em situação de miséria. Diante disso, os donos das empresas eram acusados de terem privilégios na comercialização de seus produtos e por não existir concorrência nos ramos de mercado. Nesta época, o John D. Rockefeller, um dos homens mais poderosos dos Estados Unidos por meio de sua companhia de petróleo, a Standard Oil Company, estava sofrendo as consequências da revolta do povo, por causa das péssimas condições de trabalho a qual expunha seus funcionários, então, preocupado com a opinião pública, contratou o jornalista Ivy Ledbetter Lee, para melhorar sua imagem.

Ivy Lee era um jornalista de 36 anos, que já havia trabalhado em jornais em Nova York e também com políticos. Ele assumiu o cargo de assessor de John e após entender todo o contexto, sua primeira recomendação ao empresário foi que ele contasse a verdade, porque mais cedo ou mais tarde, o público iria descobrir de um jeito ou de outro. Além disso, propôs a Rockefeller que mudasse algumas posturas, como deixar de andar com guarda-costas. As ações propostas pelo jornalista prosperaram muito a imagem do milionário e fez com que todo o trabalho realizado por Ivy Lee fosse reconhecido pelo mundo, tornando-o “pai das Relações Públicas”.

Com as novas medidas tomadas por Lee, principalmente mediante criação de numerosas fundações voltadas para o bem comum, conseguiu criar um halo de protetor da humanidade e de benemérito na figura do milionário americano (ANDRADE, 1993, p. 58).

Já estável na América do norte, as relações públicas chegaram ao Brasil em janeiro de 1914, através da empresa “*The San Paulo Tramway Light and Power Company Limited*”, a

EletroPaulo, que nomeou o engenheiro Eduardo Pinheiro Lobo como chefe do departamento de Relações Públicas da empresa, chamado de Departamento de Luz e Força.

“A atividade de Relações Públicas tem como seus objetivos principais mapear, reconhecer e aproximar a organização de seus públicos” (FARIAS 2011, p. 56). Toda organização tem a necessidade de se comunicar com seus públicos de interesses, ouvi-los, atender às suas necessidades e dar-lhes sempre que possível o feedback necessário para que se sintam ouvidos pela organização, gerando fidelidade, clientes comprometidos e consequentemente o lucro.

Relações Públicas utiliza o Planejamento como uma de suas principais ferramentas de trabalho. Planejamento é uma palavra chave para qualquer tipo de tarefa em vários setores, mas principalmente ao da Comunicação em RP. Essa etapa de qualquer trabalho realizado por um profissional é fundamental para que se possa prognosticar possíveis erros e repará-los antes de causarem um dano em maior grau, como também se faz necessário para que seja possível avaliar os resultados das ações planejadas.

Para Farias (2011), Planejamento em RP busca transformar imagem e reputação, construída em longo prazo e por meio de relacionamentos estáveis. Previamente a realização do planejamento estratégico está o *briefing*, que é a etapa que se faz um levantamento de dados, através de um estudo aprofundado do cliente que busca esclarecer várias questões que mostram pontos fortes e fracos, oportunidades, ameaças, entre outros aspectos que norteiam a produção do planejamento. É estritamente necessário entender que somente o fato de existir um bom planejamento estratégico não é o suficiente, é fundamental que este seja seguido à risca e periodicamente analisado para que se observe questões como os objetivos que muitas vezes são reformulados ao longo da execução do planejamento, o que é comum e saudável que aconteça.

Nas organizações Relações Públicas é peça chave para intermediar a comunicação entre organização e seus públicos, para que gestão possa tomar decisões assertivas, que tenham harmonia e atendam com precisão as necessidades de seus *stakeholders*. O gestor da comunicação na organização deve sempre manter seus públicos informados buscando clareza, eficiência e eficácia.

Considerando que em praticamente todos os aspectos da vida as pessoas não têm interesses ou objetivos semelhantes, cabe ao Relações Públicas relacionar os interesses de cada um dos públicos estratégicos com os da organização para que grande parte do público saia satisfeito e que tanto o público interno quanto o externo atinjam seus objetivos.

2.2 Funções e definições de Relações Públicas

A função de Relações Públicas é a gestão da comunicação com os diferentes públicos nas organizações, com o propósito de criar uma identidade e uma imagem organizacional que seja bem acolhida pela opinião pública geral (Kunsch, 1999, in Farias, 2004).

Ainda observando a conceituação de Kunsch:

Relações públicas é a função de gerenciamento que ajuda a estabelecer e manter canais mútuos de comunicação, a aceitação e a cooperação entre a organização e seus públicos; que envolve a administração de crises ou controvérsias; que auxilia a administração a manter-se informada e a responder à opinião pública; que define e enfatiza a responsabilidade da administração em servir o interesse público; que ajuda a gerência a manter o passo com as mudanças e a utilizá-las efetivamente, funcionando como um sistema preventivo que permite antecipar tendências; e utiliza a pesquisa e técnicas sadias e éticas de comunicação como suas principais ferramentas (HARLOW apud KUNSCH, 2003, p.101).

Ainda assim, apesar da polissemia em torno do termo “Relações Públicas”, é importante conhecermos e percebermos os mais variados pontos de vista dos mais influentes autores nesta área.

Grunig e Hunt (1994) definem as Relações Públicas como sendo “a gestão da comunicação entre a organização e os seus públicos”. Estes autores referem-se à comunicação como sendo um ato de mover símbolos de e para outras pessoas, grupos ou organizações. Assim, podemos dizer que os profissionais de Relações Públicas planejam e executam o modo de comunicar da organização como um todo. Eles geram a informação sobre os seus públicos e em seguida aconselham toda a organização sobre como fazer com que as políticas ou ações da organização sejam eficazes junto dos seus públicos.

As Relações Públicas são uma função empresarial que contribui para o estabelecimento e a manutenção de linhas de comunicação, compreensão, aceitação e cooperação entre a organização e os seus públicos (Harlow, 1976 in Sebastião, 2012).

De forma mais pragmática, Cutlip, Center & Broom (1999, in Sebastião, 2012) apresentam-nas como a função de gestão que estabelece e mantém relações de mútuo benefício entre a organização e os públicos que determinam o seu sucesso ou insucesso.

Kotler e Keller (2010), de forma mais simples e direta, afirmam que as “Relações Públicas envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular”.

Cabrero e Cabrero (2001) explicam que a atividade das Relações Públicas existe para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos. Dizem ser uma arte aplicada a uma ciência social cujo objetivo e principal preocupação é o de satisfazer o interesse público da sociedade mas também do empresariado privado, obtendo simultaneamente benefício para ambas as partes.

Já Marchiori (2006) afirma que a atividade das Relações Públicas consiste em criar processos de gestão dos relacionamentos que promovam a evolução da empresa na ótica da sua cultura organizacional, pois esta, destaca a necessidade e a importância de relacionamentos efetivos, que envolvam entendimento e comprometimento quer dos públicos como da organização.

Olhando agora para perspectivas mais profissionais, o Conselho Federal de Profissionais de Resoluções de Relações Públicas (CONFERP), define Relações Públicas como sendo:

Todas as ações de uma organização de qualquer natureza no sentido de estabelecer e manter, pela comunicação, a compreensão mútua com seus públicos são consideradas de Relações Públicas e, portanto, não se subordinam a nenhuma outra área ou segmento. Relações Públicas são definidas como uma filosofia administrativa organizacional, com funções administrativas de direção e de comunicação, independentemente de nomenclaturas de cargos e funções que venham a ser adotadas. (CONFERP, RESOLUÇÃO NORMATIVA Nº 43, DE 24 DE AGOSTO DE 2002).

De uma forma ainda mais objetiva, Margarida Kunsch afirma que:

Relações Públicas são o resultado da ação de uma organização na sociedade. São uma forma de comunicação estratégica, mediada por processos de gestão, que visa estabelecer e manter relacionamentos entre a organização e seus públicos, com base na confiança e na credibilidade. É um trabalho que envolve a construção de reputação e a gestão de crises, em situações adversas" (KUNSCH, 2003, p. 29).

Compreendemos que as Relações Públicas não se limitam a campanhas de curta duração, como lançamentos de produtos, mas podem incluir metas estratégicas de longo prazo, como a construção de uma marca e a colaboração com as comunidades locais.

Após olharmos para estes vários conceitos, penso que podemos concluir uma ideologia comum: as organizações precisam de um profissional de Relações Públicas para estar presente em todas as áreas de atuação de uma organização. As organizações podem optar por tomar a iniciativa de reconhecer qual a importância e o poderoso papel que as Relações

Públicas podem desempenhar na estratégia de desenvolvimento da organização, quando são bem planejadas e gerenciadas, ou podem adotar uma abordagem passiva em relação às Relações Públicas, deixando-as à mercê do acaso (Black, 2006).

Podemos então olhar para as Relações Públicas como uma forma de comunicação polivalente, apetrechada com várias ferramentas e com um elevado nível de complexidade, que no fundo serve para criar uma ligação comunicacional entre todos os setores da organização e os seus públicos, criando assim uma identidade corporativa e um conceito institucional que chegará junto da sociedade em geral. Assim, “o futuro das organizações depende da presença de competentes relacionamentos com os seus públicos de interesse” (Fortes, 2002, p.13).

Assim sendo, Marchiori (2006) faz referência à importância da atividade de Relações Públicas como sendo “fundamental, pois é vista como uma função de gerenciamento nas organizações, a qual atua diretamente nos relacionamentos entre a empresa e seus stakeholders”.

A atividade de relações públicas, segundo Kunsch:

- Identifica os públicos, suas reações, percepções e trabalha em estratégias comunicacionais de relacionamentos de acordo com as demandas sociais e o ambiente organizacional;
- Supervisiona e coordena programas de comunicação com públicos – grupos de pessoas que se auto-organizam quando uma organização os afeta e vice-versa;
- Prevê e gerencia conflitos e crises que porventura as organizações suportam e que normalmente surgem das várias categorias tais como: empregados, consumidores, governos, sindicatos, grupos de pressão, etc. (KUNSCH, 2003, p. 95).

2.3 A importância do profissional de Relações Públicas na gestão do relacionamento com os públicos

Às Relações Públicas é atribuída, também, a função de administração estratégica, do contato e do relacionamento entre uma organização e os variados públicos que a compõem ou que com ela se relacionam e interagem. Em medidas legais, a Resolução Normativa nº 43 do Conselho Federal de Profissionais de Relações Públicas (CONFERP) homologa uma das funções da profissão através do parágrafo 3º, inciso IV: “(1) criar, apresentar, implantar, gerar,

propor, coordenar, executar e desenvolver políticas e estratégias que atendam às necessidades de relacionamento da organização com seus públicos”.

No desenvolvimento das suas atividades, o profissional de Relações Públicas utiliza diversos instrumentos para ajudar a resolver e minimizar conflitos ou, de maneira proativa, promover a aproximação e o diálogo entre a organização e seus públicos, contribuindo para o alcance dos objetivos corporativos. A realidade empresarial contemporânea rodeada pela globalização, concorrência, redução de custos, novas tecnologias, consumidores mais exigentes e conscientes, responsabilidade social e ambiental, convida as organizações à modernização, flexibilidade e respostas mais rápidas ao mercado. As transformações não param de acontecer e atingem a forma como as empresas se relacionam com seus públicos: colaboradores, fornecedores, clientes, governo, imprensa, entre outros.

[...] o termo público pode ser assim definido: grupos organizados de setores públicos, econômicos ou sociais que podem, em determinadas condições, prestar efetiva colaboração às organizações, autorizando a sua constituição ou lhes oferecendo o suporte de que necessitam para o desenvolvimento de seus negócios. (FRANÇA, 2012, p. 45).

Definindo o que é público, podemos então determinar quais os públicos estratégicos da organização e a partir daí traçar planos de ação específicos e funcionais para viabilizar uma comunicação sistemática e eficaz. Além de França (2012), autores como Cândido Teobaldo de Andrade também relacionam públicos em categorias. Andrade (1993) os organiza em:

a) Público interno: é o tipo de público que apresenta nítidas relações socioeconômicas e jurídicas com a organização onde trabalha, participando das rotinas diárias, comunicando-se e trabalhando dentro do espaço físico da empresa.

b) Público externo: o público externo é aquele que não apresenta as relações socioeconômicas e jurídicas que o interno menciona, mas que interessam à instituição, por objetivos políticos, mercadológicos e sociológicos.

c) Público misto: é o tipo de público que apresenta perceptíveis ligações socioeconômicas e jurídicas com a empresa, mas não vive as rotinas da empresa e, normalmente, não ocupa o espaço físico da instituição.

França (2012), por considerar essa sistematização insuficiente, propõe uma conceituação lógica de públicos, classificando-os em:

a) Públicos essenciais: que se subdividem em constitutivos e não constitutivos, e se encontram ligados juridicamente à organização e são necessários à sua constituição,

sobrevivência, estruturação e execução de atividades-fim. Como por exemplo: colaboradores, fornecedores, investidores, acionistas, sócios, clientes, entre outros.

b) Públicos não essenciais: esse tipo de público não está ligado às condições produtivas da organização, mas sim, às de prestação de serviços, com possibilidade de atuar externamente na promoção institucional e mercadológica da organização ou na intermediação de relacionamentos políticos ou sociais, como: nas agências de publicidade e propaganda, relações públicas, conselhos profissionais, sindicatos, associações, partidos políticos, escolas, universidades, entre outros. E se dividem em: públicos de consultoria, setores associativos, setoriais sindicais e setoriais da comunidade.

c) Redes de interferência: são os públicos divididos em concorrentes e de comunicação de massa (mídia impressa e mídia eletrônica). São representados por públicos específicos do cenário externo das organizações e podem exercer poderosas influências (negativas ou positivas) junto ao mercado e à opinião pública, o que pode contribuir ou desfavorecer a organização, tendo em vista seu poder de liderança representativa e formação de opinião.

França (2012) ainda os subdivide por critérios de relacionamento em:

a) Grau de dependência: importante para formação, existência e sobrevivência da organização, como os acionistas, colaboradores, clientes e fornecedores (são os públicos essenciais).

b) Grau de participação: que pode ser menor ou maior, dos públicos nos negócios da empresa, na proteção de seus interesses e na sua promoção institucional ou mercadológica (são os públicos não essenciais).

c) Grau de interferência: esses públicos não participam da constituição ou da manutenção da empresa. Mas podem interferir no desenvolvimento da organização e sobre seus negócios e até na sua sobrevivência (são públicos de redes de interferência).

Percebemos, mesmo que inicialmente, que a classificação proposta por França (2012) permite que as organizações construam relacionamentos estratégicos e entendam a razão de ser da relação e o que se pretende alcançar com ela. O foco fica centrado no tipo da relação e o seu objetivo.

Desse posicionamento, pode-se concluir que é da essência das relações públicas ter a capacidade de relacionar-se bem, com conhecimento de causa, com seus públicos, de modo a obter vantagens institucionais e mercadológicas. Para que isso aconteça, é imprescindível que os comunicadores conheçam os públicos com os quais devem interagir, baseados em critérios seguros de relacionamento. (FRANÇA, 2012, p. 70).

Por isso, saber delimitar os públicos é um dos principais desafios para as organizações, o que torna fundamental a presença do profissional de Relações Públicas como gestor de relacionamentos, é algo necessário para o planejamento estratégico da comunicação nas empresas. Assim, poderão determinar com êxito as formas de contato com seus clientes e o uso das mídias que com mais chance de acerto atendam às suas expectativas, garantindo uma forma mais eficaz de trabalhar a comunicação.

2.4 O que é organização

Em um conceito simplificado, podemos definir que as organizações são grupos de pessoas que possuem objetivos em comum.

Quando se procura definir e conceituar as organizações, dois aspectos são amplamente trabalhados pela maioria dos autores: o ato e o efeito de “organizar”, que é uma das funções da administração; e o uso do termo “organização”, como expressão de um agrupamento planejado de pessoas que desempenham funções e trabalham conjuntamente para atingir objetivos comuns. (KUNSCH, 2003, p. 23).

São inúmeros conceitos e percepções diferentes sobre o termo organização, além disso, existem várias classificações. Kunsch (2003, p. 23), por exemplo, destaca algumas possíveis diferenças, “[...] entre organizações e organizações sociais, entre instituições e organizações formais ou complexas, e, ainda, entre instituições e organizações como sistemas abertos, dentro da teoria dos sistemas”. No entanto, como o objeto de estudo desta monografia não é a diferença conceitual de organizações, preferimos abordar, apenas, as organizações como sistemas abertos, há outras classificações existentes, mas vamos fazer uso desse conceito como base para o desenvolvimento do trabalho. Sendo assim, de acordo com (CHIAVENATO, 2010, p. 39):

O conceito de sistema aberto surgiu na biologia a partir do estudo dos seres vivos e de sua dependência e adaptabilidade ao meio ambiente, estendendo-se às outras disciplinas científicas (como Psicologia, Sociologia etc.) e chegando à Administração. Hoje, a Teoria dos Sistemas se aplica a todos os tipos de sistemas vivos, desde o vírus até as sociedades. As coisas vivas são sistemas abertos com entradas e saídas em constante intercâmbio em relação ao meio ambiente.

Considerando o caráter de interação da organização com o ambiente, Chiavenato (2010, p. 39) destaca que “um sistema pode ser definido como um conjunto de elementos dinamicamente inter-relacionados que desenvolvem uma atividade ou função para atingir um ou mais objetivos ou propósitos”. Podemos observar que, diante deste cenário de trocas e interações, as mudanças no ambiente externo, tendem a obrigar as organizações a se remodelar, adaptando-se a nova sistemática. Foi exatamente o que aconteceu com a comunicação durante a pandemia aqui no Brasil, as organizações tiveram que se adaptar ao momento.

Não podemos, deste modo, considerar a organização como algo estático, imutável, nem pensar unicamente no ambiente interno, precisamos perceber que ela está inserida em um contexto muito mais amplo. Completa, Kunch (2003, p. 30) “Temos de considerá-la vinculada ao ambiente em que ela vive, incluindo os aspectos sociais, econômicos, políticos, tecnológicos, ecológicos e culturais, variáveis que interferem enormemente na vida organizacional”. Então, enxergar as organizações como sistemas é considerar os processos comunicativos.

2.5 Cultura organizacional

A cultura e a comunicação “[...] têm uma das relações mais íntimas do mundo humano do conhecimento.” (MARCHIORI, 2009, p. 294). Seguindo os conceitos formados pela autora, a personalidade da organização é constituída a partir da atuação de seus integrantes, os grupos vão desenvolvendo, incorporando e transformando a cultura. “A comunicação é a fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando.”

Para Schein (2009), um dos autores mais relevantes nos estudos sobre o tema, cultura é o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionaram bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir, em relação a esses problemas. Ainda segundo Schein (2009, p.13), “a cultura sobrevive mesmo quando alguns membros deixam a organização. A cultura é difícil de ser mudada, porque os membros do grupo valorizam a estabilidade no que ela fornece significado e previsibilidade”

A cultura, para Motta e Caldas (1997, p. 16), é um conceito antropológico e social composto por diversas definições, podendo ser para alguns a forma como uma comunidade faz uso do meio em que vive para suprir suas necessidades, já para outros, é a adaptação da comunidade ao meio em que vivem, para assim sobreviver. Seguindo ainda a concepção dos autores, as determinações culturais já se encontram prescritas no inconsciente dos indivíduos, mas a interação com o ambiente, ocasiona combinações de diferentes “traços”, o que resulta em símbolos que representam uma cultura.

A cultura é criada pela interação com outros indivíduos, representando a forma como os grupos se organizam (NUNES, 2009), iniciando pelos valores e suposições de um líder, o qual compartilha e testa essas suposições, e se essas hipóteses forem aceitas pelo grupo, tornam-se uma cultura. Então, quando entramos em um novo grupo ou organização, estamos desenvolvendo uma cultura, sendo composta por estruturas, valores, regras, rotinas, clima e normas que regem o comportamento dos seus membros. A base da cultura vem dessa padronização de comportamentos.

Para Marchiori (2009, p. 308), cultura é perceber como as pessoas se relacionam no interior de uma organização; pode ser interpretada como uma maneira de viver e a comunicação é seu fundamento. “A cultura pode ser entendida como a construção de significados; e, se a comunicação é a produção de significados, então o círculo entre comunicação e cultura se fecha”. Para a autora, a comunicação ajuda a criar a cultura e a fortalecer a identidade da organização.

Na visão de Motta e Caldas (1997, p. 18), “não apenas raças e etnias, ou ainda suas combinações, produzem culturas. Classes sociais, instituições e organizações também as produzem.” Então, antes de buscar mudanças dentro das organizações, é preciso estudar as variações de cultura dentro delas e considerar que, todo o contexto (interno e externo) em que a organização se encontra, influencia diretamente no resultado das decisões tomadas por seus dirigentes.

Diante dos conceitos vistos até aqui, podemos entender que a cultura de uma organização exerce influência sobre o comportamento de seus integrantes, pois implica na capacidade de adaptação do indivíduo na realidade do grupo ao qual está inserido e interfere no sucesso das ações desenvolvidas pela gestão. Como afirma Ferreira; Assmar (2008), os estudos sobre a cultura organizacional ganharam força nos anos 80 devido ao crescimento da atuação das empresas japonesas no cenário mundial e por acreditar que o comprometimento dos colaboradores com os valores pregados pela organização exerce grande influência no

sucesso institucional. Todos estes fatores ampliaram o desenvolvimento de pesquisas organizacionais para avaliar as implicações da cultura sobre as organizações, além de desenvolver métodos e instrumentos que avaliassem os efeitos da cultura.

Para Sampaio e Fleury (2002, p. 293) a cultura organizacional é um:

Conjunto de valores e pressupostos básicos expressos em elementos simbólicos que, em sua capacidade de ordenar, atribuir significações, construir a identidade organizacional, tanto agem como elementos de comunicação e consenso como ocultam e instrumentalizam as relações de dominação.

É importante também mencionar que as organizações fazem uso das tecnologias “globalizantes”, mas cada uma de um jeito muito próprio, aperfeiçoando e moldando-as para uma versão particular de utilização. Assim como fazem uso de valores, costumes e ideias coletivas, porém filtrando e repensando estas para que fique compatíveis com suas necessidades, e a busca por entender essas diferenças é o que constitui a cultura organizacional (MOTTA; CALDAS, 1997, p. 18).

Para Freitas (1997) cada organização cria uma cultura organizacional única que é influenciada pelos seus fundadores, pelos tipos de lideranças, evolução histórica e pelo próprio mercado em que se encontra inserida. Em sua origem a cultura da organização, em geral, reflete a visão de seus fundadores, suas ideologias, costumes, gerando uma imagem de como a organização deveria ser. O espelho da organização é a sua própria cultura, isso porque é a mesma que valida o modo de como é a sua gestão organizacional, como ocorre a administração dos seus colaboradores e clientes.

2.6 Comunicação organizacional

O ato de comunicar-se está presente no nosso cotidiano e é tão comum que não se percebe quantas vezes fazemos isso e como fazemos. Porém, a comunicação organizacional deve analisar as entrelinhas, todo o processo, estrutura, conceitos e valores da organização. É fundamental estudar cuidadosamente como pensar, reagir, desenvolver, compreender, perceber e sentir o ser humano envolvido nessa dinâmica, nessa rede complexa que é o fenômeno comunicacional.

O entendimento atual sobre a comunicação organizacional desdobrou-se de um processo histórico desde a Revolução Industrial, período de grandes transformações nas

esferas sociais em todo mundo. As relações de trabalho, principalmente a partir do século XIX, também sofreram impactos significativos em sua estrutura, pois houve a necessidade de uma evolução. O que resultou no surgimento da comunicação organizacional como um todo e de novas formas de se comunicar com seu público interno diante das mudanças provocadas pela industrialização.

A comunicação, portanto, torna-se um fator relevante devido às mudanças institucionais que aconteceram nas organizações. Giddens (2003) opina sobre o assunto:

O que separa a era moderna de qualquer período anterior é seu dinamismo. O mundo moderno é um “mundo em disparada”: não só o ritmo de mudança social é muito mais rápido que em qualquer sistema anterior; também a amplitude e a profundidade com que ela afeta práticas sociais e o modo de comportamento preexistentes. (GIDDENS, 2003, p. 22)

A comunicação organizacional “como objeto de pesquisa é a disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global” (KUNSCH, 2003, p. 149), além de considerar todo o desdobramento da comunicação entre organização e seus diversos atores sociais, ou seja, seus públicos.

Para Berlo (1972), existem elementos necessários para que haja comunicação. Quem está comunicando, por que, com quem, o quê. Além de explorar os canais, tem-se a necessidade de esquadrihar a comunicação como um todo, a partir da criação da mensagem até sua recepção e um possível feedback. Dessa forma, tem-se o modelo de comunicação apresentado pelo autor: emissor; codificação; mensagem; canal; decodificação; receptor; ruído; feedback.

Iniciando pela teoria estrutural do modelo comunicacional, a comunicação possibilitou descobertas e estudos mais específicos. Torquato (2009) nos recorda que no Brasil a comunicação empresarial nasceu junto da industrialização, em torno de 1960, e a partir de 1990 surgiu a comunicação organizacional. Foi resultante da globalização, na qual é necessário foco na exposição de ideias e estratégia para que a identidade e a imagem das organizações sejam preservadas e ao mesmo tempo promovidas. Assim, as empresas deram início a um processo profissional de diálogo com seus públicos.

A Comunicação Organizacional possui muitas outras expressões que se constituem como sinônimos: Comunicação Empresarial, Comunicação Corporativa e Comunicação Institucional. Porém, é preciso ficar atento a cada uma das nomenclaturas, que possuem singularidades próprias que definem limites aos termos. (BUENO, 2009, pág.1)

Neste trabalho, de acordo com o pensamento de Kunsch, optamos pela utilização da nomenclatura “Comunicação Organizacional”, que abrange, não somente as empresas públicas e privadas, mas também organizações não governamentais e outras entidades em geral. (KUNSCH, 2003, pág. 150)

Segundo Bueno (1995), uma empresa não pode virar as costas para o trabalho da comunicação se ela tem como objetivo ser referência no mercado que atua. Inúmeras coisas vêm mudando, se reinventando, e as organizações precisam estar abertas a novas adequações e a comunicação precisa também se adaptar a essas situações, agindo de forma estratégica.

Para Oliveira e Paula (2008) uma compreensão estratégica da comunicação organizacional pressupõe a ampliação do seu papel e de sua função para conquistar espaço gerencial. De forma que ajude as organizações a promover e revitalizar seus processos de interação com os atores sociais, articulados com suas políticas e objetivos estratégicos, dessa forma, as organizações buscam mecanismos capazes de identificar e analisar cenários, antecipando-se para criar opções de vantagens competitivas e assim, lidar e se relacionar com o ambiente externo.

Diante dos conceitos que vimos até o momento, podemos entender que uma boa compreensão e uma aplicação adequada da comunicação são “capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.”(DUARTE; MONTEIRO, 2009, p. 334). Se existem inúmeras organizações é porque também existem distintos públicos envolvidos. E é fundamental que as organizações tenham como objetivo uma comunicação que equilibre os interesses organizacionais e os dos públicos ligados a ela.

Segundo Oliveira e Paula (2008) é importante compreender a referência ao termo gestão estratégica da comunicação a partir de, pelo menos, dois pontos relevantes: o primeiro é sobre o alinhamento da comunicação com os objetivos e estratégias do negócio e de gestão, enfatizando sua contribuição para o alcance dos resultados organizacionais, então refere-se à perspectiva da organização; o segundo aspecto é sobre considerar a perspectiva dos atores sociais das decisões organizacionais.

Ainda seguindo a concepção das autoras, uma pesquisa realizada por elas mostra que a comunicação organizacional desempenha três papéis fundamentais: participar do alinhamento estratégico empresa, tornar conhecidas as mudanças decorrentes das exigências contemporâneas e trabalhar o entendimento dos atores internos sobre essas mudanças e seu

impacto na cultura organizacional. Esta pesquisa possibilitou também detectar cinco componentes que atribuem dimensão estratégica à comunicação nas organizações: tratamento processual da comunicação; inserção na cadeia decisória; gestão dos relacionamentos; uso sistemático de planejamento; monitoramento de processos.

Bueno (2009) comenta que a comunicação empresarial estratégica requer, obrigatoriamente, a construção de cenários que são fundamentais para um planejamento adequado e que, efetivamente, levem em conta as mudanças drásticas que vem ocorrendo no mundo dos negócios e da própria comunicação. Diante da construção deste cenário, é fundamental que os gestores das organizações também percebam a importância das relações interpessoais na motivação dos colaboradores, por tanto a organização deve ter como base uma comunicação integrada.

Segundo Kunsch (2003, p. 179), a comunicação integrada “precisa ser entendida como uma filosofia capaz de nortear e orientar toda a comunicação que é gerada na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional na sociedade”. Mas, para a composição e desenvolvimento de uma comunicação eficaz e eficiente dentro da organização é indispensável que o composto organizacional trabalhe em conjunto e em harmonia, produzindo uma comunicação clara e transparente, resultando na conquista da confiança da organização para com seus públicos.

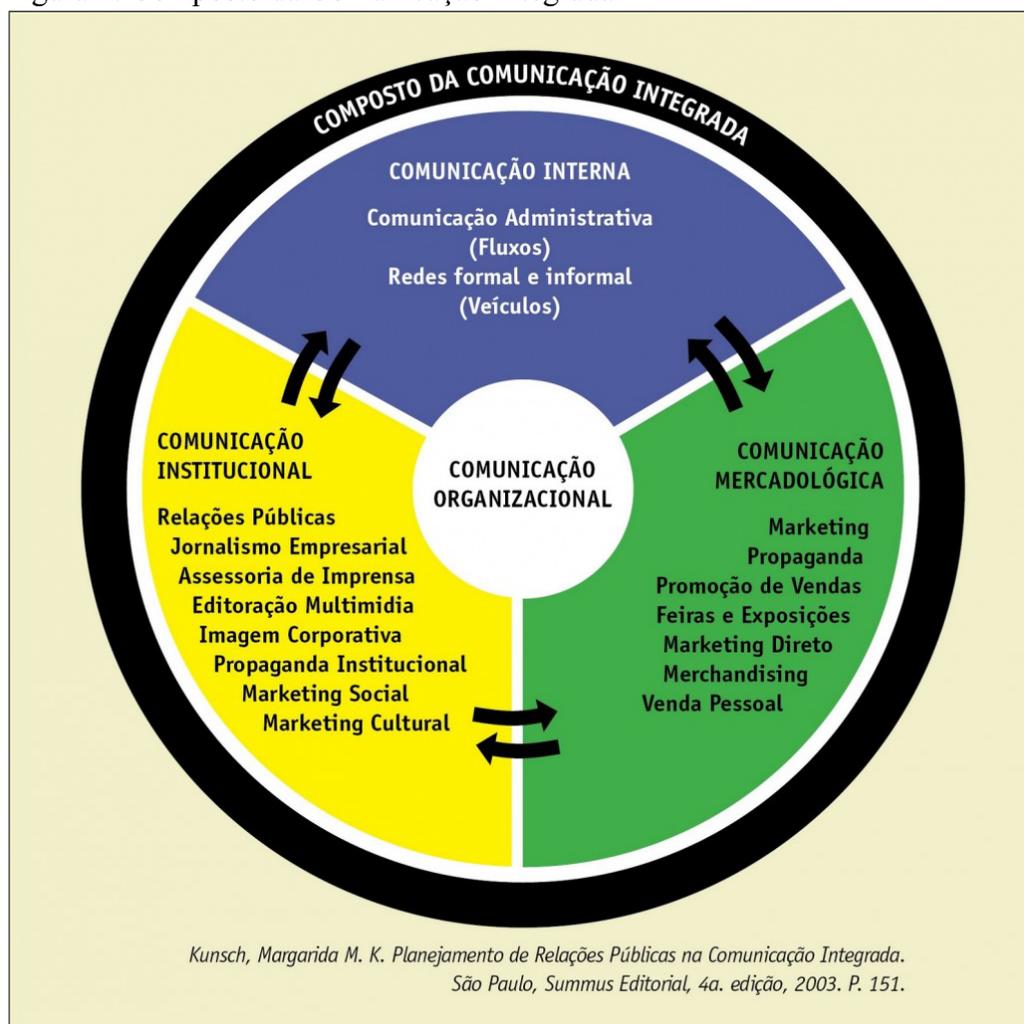
2.7 Funções da comunicação organizacional

Como vimos, a comunicação organizacional se fortaleceu com a finalidade de planejar e executar ações para promover o relacionamento e integração entre as organizações e os seus públicos de interesse, tornando-se indispensável para criar e desenvolver canais de diálogo entre as empresas e seus diversos públicos. Então, os profissionais de comunicação precisam alinhar os objetivos da comunicação aos objetivos da organização, colaborando com o cumprimento de suas metas, sendo os responsáveis pela construção e manutenção da imagem e reputação da organização. E quando bem planejada, a comunicação organizacional é capaz de interferir positivamente na venda de produtos e agregar valor à empresa, sendo uma vantagem competitiva da organização.

Segundo Kunsch, a comunicação organizacional se divide em: institucional (responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas da organização), comunicação mercadológica (vinculada ao marketing de negócios,

responsável pelos produtos constituídos pelos objetivos de mercado), comunicação interna (que viabiliza toda a interação entre a organização e seus colaboradores, utilizando das ferramentas de comunicação institucional e mercadológica) e comunicação administrativa (que consiste em planejar e direcionar os recursos da organização, de maneira a obter alta produtividade, reduzir custos e aumentar as receitas). Todas essas, de forma articulada, constituem todo o trabalho de comunicação integrada. (KUNSCH, 2003, pág. 150).

Figura 1: Composto da Comunicação Integrada



Fonte: KUNSCH, 2003, pág. 151

Podemos reconhecer, neste ponto, que a comunicação é o todo organizacional, e não deve ser trabalhada separadamente. É necessário compreender a importância do esforço e da atuação coletiva, da integração entre os setores para que a organização chegue a um objetivo comum, a satisfação de todos os seus públicos. E não é possível fazer a organização chegar a esse objetivo sem se preocupar com o equilíbrio do todo.

São essas formas de comunicação que permitem a uma organização se relacionar com seu universo de públicos e com a sociedade em geral. Por isso, não se deve mais isolar essas modalidades comunicacionais. É necessário que haja uma ação conjugada das atividades de comunicação que formam o composto da comunicação organizacional. (KUNSCH, 2003, p. 150).

Ao comprovar as inúmeras diferenças entre as formas de comunicação organizacional, devemos ficar atentos à harmonia, à integração, pois as ferramentas e setores comunicacionais podem ser variados, mas constituem o todo organizacional, que já mencionamos aqui, e, no final, os objetivos devem ser os mesmos. Em outras palavras, a organização não pode deixar que a departamentalização impeça o seu avanço.

Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vista na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 150).

A seguir, apreciaremos a comunicação interna, pois dentre todos os componentes do mix da comunicação integrada, é a que mais interessa ao objeto de estudo deste trabalho.

2.8 Comunicação interna

Uma vez que este estudo tem como objetivo analisar a Comunicação Interna (CI) em uma organização analisando, dentre outros, os impactos durante a pandemia do Covid-19 no Brasil, faz-se necessário conhecer a importância de ter a CI como um instrumento estratégico. Um erro comum é tentar estabelecer uma comunicação fluida e eficiente apenas na hora da crise, mas esse não é o caso que iremos ver, a organização já tinha um ótimo fluxo de comunicação e apenas aperfeiçoou para o novo modelo de trabalho. “Tentar fazer na hora crucial o que não foi feito no tempo de calma é, no mínimo, burrice. Quase sempre vai dar efeito contrário” (LARA, 2003, p. 101).

A comunicação interna são os relacionamentos dentro da organização, são os processos de interação da organização com os funcionários. Ela é responsável pela circulação das informações, comunicando tanto na forma vertical quanto na horizontal (LEITE, 2006).

Comunicação é a transferência de informação e compreensão de uma pessoa para outra. É uma forma de atingir os outros com idéias, fatos, pensamentos, sentimentos

e valores. Ela é uma ponte de sentido entre as pessoas, de tal forma que elas podem compartilhar aquilo que sentem e sabem. Utilizando esta ponte, uma pessoa pode cruzar com segurança o rio de mal-entendidos que muitas vezes as separa. (DAVIS e NEWSTROM apud KUNSCH, p.161, 2003)

Para entendermos melhor como surgiram os conceitos sobre a CI, vamos para o início do século XX, o momento da transição das teorias clássicas da administração de Fayol e Taylor para a organizacional humanista de Elton Mayo. Com a teoria das relações humanas, Mayo chegou à conclusão de que os colaboradores são mais aceitos quando se integram no grupo. Segundo Chiavenato (2004, p.16), Mayo propôs uma nova teoria da motivação: “o ser humano é motivado, não por estímulos salariais e econômicos, mas por recompensas sociais e simbólicas”.

A partir de então, o foco das organizações não são mais as estruturas e tarefas, mas as pessoas. A motivação e o incentivo às pessoas importava mais do que os estímulos predominantemente financeiros. Para Torquato (1986, p.87-89), já era notória a necessidade de um estudo conjunto da estrutura e da comunicação organizacional, que seria o estudo das relações que ocorrem nos níveis interpessoais e grupais, por exemplo.

A comunicação, em qualquer uma de suas formas, exerce um poder: o de obter engajamento, concordância. Nesse sentido, é um investimento dos mais poderosos para legitimar os climas, os objetivos, as estratégias empresariais. Acreditar na comunicação como poder significa posicioná-la como investimento, não como despesa (TORQUATO, 1986, p.115).

“A comunicação interna no século XXI”, segundo Argenti, “envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional” (ARGENTI, 2006, p. 221). É importante que a comunicação interna contribua efetivamente para um clima favorável e que impacte positivamente no cumprimento das metas estratégicas da organização.

É fundamental que os colaboradores sejam os primeiros a saber das informações e mudanças que serão divulgadas na imprensa ou em qualquer outro meio externo, para que eles não descubram de outra forma. Esse alinhamento faz com que a comunicação interna seja sólida, os colaboradores se sentem engajados e o resultado é uma organização visivelmente eficaz.

Quando notícias sobre determinada empresa chegam à imprensa ou aparecem na internet, os funcionários devem estar munidos de uma versão própria da história, partida da empresa, para que se sintam parte da sua própria equipe. Essa estratégia também permite que as empresas tenham melhor controle de suas mensagens, sem depender do modo como a mídia as posiciona (ARGENTI, 2006, p.227).

Muitas organizações não veem na CI um instrumento estratégico. Essa ferramenta essencial não se resume mais a apenas e-mails, murais, comunicados ou festa de aniversariantes do mês, a CI passou a ser um fator crítico e decisivo de sucesso ou fracasso nas organizações. Ela está relacionada à integração do grupo, com o propósito de promover em seus colaboradores a identidade da organização e a contribuição de forma recíproca. Com isso, o colaborador torna-se um elemento multiplicador dos interesses e defensor da imagem da organização.

Lemos (2011) substancia que para se ambicionar uma comunicação interna eficiente, torna-se necessário difundi-la em todos os setores de uma organização, e principalmente, apoiada pelos detentores do poder. Também se faz necessário que a comunicação com os colaboradores seja proativa e participativa, principalmente nas decisões estratégicas, visando o sucesso e a sobrevivência das organizações.

A comunicação interna compõe um amplo campo de estudos. A ideia de uma filosofia de relacionamento com públicos estratégicos e, mais especificamente, com os colaboradores, deve ser incorporada e apoiada pela alta administração. Entretanto, deve, também, envolver toda a gestão (LEMOS apud FARIAS, 2011, p. 163).

Uma comunicação interna participativa, utilizando todos os instrumentos de comunicação disponíveis, manterá o colaborador atualizado sobre os assuntos da organização, envolvendo-o. Além de informar dos fatos ocorridos fora da organização, tendo um olhar dentro e outro fora da organização, acompanhará conscientemente as mudanças. Assim deixando de ser um mero número do cartão eletrônico de entrada e saída, mas sim alguém que exerce suas funções como parceiro da organização (KUNSCH, 2003).

Com o pensamento alinhado ao de Argenti e também de Lemos, Marchiori (2001) defende que o detentor do poder seja de uma organização, seja de uma empresa, tenha em sua maior aliada a comunicação interna; deve ser considerada uma estratégia básica para se alcançar o sucesso desejado. Em um mundo globalizado e com muitas transformações, Marchiori (2001) enfatiza o provável insucesso de uma organização que tem seu poder

centrado somente na individualidade das pessoas. As tomadas de decisão mais acertadas são oriundas de um processo em que a informação é trabalhada até a construção do conhecimento.

Tavares (2010) acentua que existem vários fluxos de comunicação no ambiente interno das organizações e que, além de uma troca de informações eficiente, é preciso uma integração entre pessoas e departamentos. O autor completa que, não adianta a empresa tentar passar uma boa imagem para o público externo se o interno não compreende, não tem acesso ou não acredita nessas boas ações. Mas se os objetivos da comunicação interna forem alcançados resultará em melhores negócios, produtos e serviços.

Para Rosa (2017), uma comunicação interna clara e objetiva é um elemento estratégico para uma boa relação entre a instituição e o seu público interno. Para Alves (2012), a comunicação interna precisa influenciar e integrar todos os funcionários, e só é bem-sucedida se conseguir com que os trabalhadores tenham um conjunto de valores que partilhem.

Segundo Leite (2006), a comunicação interna se torna importante para uma organização porque atualmente os funcionários são parceiros da organização, quanto mais informados estiverem, mais envolvidos e comprometidos com a organização estarão, ampliando sua visão para a missão da organização, dando-lhe mais conhecimento dos processos de suas tarefas. Isso significa que as ações da organização precisam fazer sentido para os funcionários, para que ele entenda o que o seu trabalho representa para a organização, a relevância das suas tarefas.

O que a comunicação faz para uma empresa se parece com o que a corrente sanguínea faz para o organismo. A corrente sanguínea supre todas as células do organismo com oxigênio, o sistema de comunicação supre todas as unidades-departamentos, pessoas - da empresa com informação. Privadas de oxigênio, as células funcionam mal e morrem, sem a informação necessária, às pessoas e os departamentos dentro da empresa funcional mal, o que na certa leva a uma espécie de ineficiência final para elas e para a empresa como um todo. (HAMPTON, p.249, 1991)

Para Robbins (2010) a comunicação perfeita é inatingível e a comunicação deficiente é uma das principais fontes de conflitos interpessoais no trabalho. Mas a escolha do canal adequado, a escuta eficaz e a utilização do feedback podem tornar a comunicação mais efetiva. Rosa (2017) ressalta a importância do feedback, pois com ele é possível nivelar o que foi dito com o que foi entendido, para ela é a base da boa comunicação e do bom relacionamento. Mas ressalta que o ato de dar o feedback requer habilidades de comunicação interpessoal, senão o efeito pode ser prejudicial.

Para Kunsch (2003, p. 82), quando nos referimos ao processo comunicacional das organizações, subentendemos os elementos básicos da comunicação. Esse sistema, para a autora, faz-se presente por meio de duas redes: formal e informal. Formal “é o conjunto de canais e meios de comunicação estabelecidos de forma consciente e deliberada”. E a informal se baseia nas relações sociais intra organizativas. Podemos entender por formal: pronunciamentos, boletins, intranet, murais; informal: seriam conversas pelo Whatsapp, diálogos nos corredores da empresa ou e-mails com linguagem simples.

É importante ressaltar que “as organizações como fontes ou como receptoras podem utilizar os mais diversos meios de comunicação para processar as informações para o seu ambiente interno ou externo.” (KUNSCH, 2003, p. 86). Esses meios podem ser diálogos dentro da empresa, telefonemas, reuniões, jornais, panfletos, fotografias assim como novas ferramentas tecnológicas como a intranet, redes sociais e e-mails. A autora ainda ressalta que quaisquer ações de comunicação devem ser orientadas pelos interesses da organização. Mas, devem ser utilizados a partir de um planejamento e com produção adequada, pois todos os colaboradores devem ter acesso e compreensão às tecnologias.

Entre longas e diversas definições e características, a uniformidade de opiniões entre os estudiosos foi a relevância e a importância de uma estrutura organizada e participativa de CI, associada a um processo de comunicação onde o colaborador contribui de maneira ativa nas tomadas de decisões, pois ele é o principal defensor da reputação da organização.

2.8.1 Dificuldades e barreiras na comunicação

Ainda quando há uma estratégia comunicacional, as organizações “não devem ter a ilusão de que todos os seus atos comunicativos causam os efeitos positivos desejados ou são automaticamente respondidos e aceitos da forma como foram intencionados.” (KUNSCH, 2003, p. 72). O processo comunicacional pode sofrer interferências, pode ter ruídos, e nem sempre a mensagem consegue chegar ao seu destino final com o efeito desejado. “Barreiras são os problemas que interferem na comunicação e a dificultam” (KUNSCH, 2003, p.74).

O ruído pode ser qualquer interferência, uma informação sem sentido ou qualquer perturbação que venha atrapalhar a compreensão na comunicação. Pode ocorrer devido a fatores do próprio ambiente, de uma linguagem inadequada (muito rebuscada, por exemplo) ou de uma exposição da mensagem sem nenhum cuidado e respeito às individualidades

(aspectos sociais, psicológicos etc), isso faz com que a mensagem enviada tenha distorções, como consequência, o resultado pode ser desastroso para a organização.

Não podemos falar em comunicação ineficaz sem citar algumas barreiras. Segundo Kunsch (2003) essas barreiras da comunicação são classificadas em quatro: as pessoais, administrativas/burocráticas, o excesso e a sobrecarga de informações e as informações incompletas e parciais.

Ainda, segundo Kunsch (2003, p.75):

No ambiente organizacional as pessoas podem facilitar ou dificultar as comunicações. Tudo irá depender da personalidade de cada um, do estado de espírito, das emoções, dos valores, e da forma com cada indivíduo se comporta no âmbito de determinados contextos. São as barreiras pessoais.

Cada indivíduo tem suas preferências, que são diretamente influenciadas pelas experiências vividas. As experiências negativas, por exemplo, podem interferir negativamente na comunicação, pois o indivíduo tem a tendência de selecionar estímulos importantes evitando tudo aquilo que discorda, ou seja, ele percebe a comunicação como um reforço das suas crenças e valores. Além disso, as pessoas também são influenciadas pelo ambiente em que vivem e pelas pessoas que fazem parte desse ambiente.

Para Kunsch (2003, p.75) as administrativas/burocráticas são decorrentes das formas como as organizações atuam e processam as informações. Por exemplo, a distância física entre os setores ou os componentes do mesmo time (no trabalho *home office* isso pode acontecer), a falta de abertura para o compartilhamento de ideias, a formalidade da comunicação pode ser um impedimento para algum colaborador expressar sua opinião e também a distância entre líderes e liderados.

Sobre o excesso de informações, Kunsch (2003) diz que é importante que os comunicadores evitem a divergência e a quantidade desnecessária de informações: A sobrecarga de informações 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 pessoas não conseguem absorver uma avalanche de informações disponibilizadas em diversos canais ao mesmo tempo. Se a organização não souber selecionar e priorizar, irá confundir o público em vez de promover uma comunicação eficaz. “Por fim, as comunicações

incompletas e parciais constituem mais uma barreira na comunicação organizacional” (KUNSCH, 2003, p.76). O que significa que, quando as informações não são claras, objetivas e transparentes, os objetivos e metas de uma organização dificilmente serão atingidos. Funciona como um curto circuito no processo comunicativo, podendo gerar prejuízos nas relações e nos resultados almejados.

Então, quanto maior for a clareza, a confiabilidade, a proximidade e objetividade nas informações, o colaborador terá mais facilidade em compreender a mensagem, evitando distorções e inconsistências. “Quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o feedback e outras mensagens dos dirigentes como pretendido.” (ROBBINS, 2005, p.348).

2.8.2 O uso da tecnologia na comunicação interna

Os recursos tecnológicos melhoram e agilizam a comunicação dentro da organização. Além de planejar e desenvolver soluções para diversos problemas na rotina de uma empresa, o uso das novas tecnologias funcionam como uma ferramenta de transformação. Redes sociais, aplicativos de gerenciamento de projetos, de mensagens instantâneas, serviços de conferência remota (que combinam videoconferência, reuniões online e bate-papo) entre outros, mudaram significativamente a noção de tempo e espaço, permitindo a trocas de ideias e mensagens em tempo real à longas distâncias, contribuindo com as organizações que passam por grandes mudanças.

A comunicação on-line rompe com a barreira do tempo e do espaço, instaurando uma nova ordem. É importante perceber que ela não altera apenas o ritmo dos relacionamentos, mas também cria espaços novos de convivência, redimensiona hábitos de consumo e circulação de informações e, sobretudo, potencializa, para as empresas, novas oportunidades de negócios. (BUENO, 2011, p. 26)

A chegada da pandemia de Covid-19, assunto que abordaremos no próximo tópico, impactou diretamente as nossas relações sociais. As organizações em todo o mundo presenciaram uma nova realidade que trouxe inúmeros desafios e exigiu adaptações. Não distante, as relações de trabalho também sofreram com as duras mudanças que a pandemia trouxe. Losekann e Mourão (2020, p. 3) citam que “Para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias e o estabelecimento de novas

formas de interação entre as equipes”. O cotidiano organizacional foi impactado, principalmente a comunicação interna.

Nesse cenário totalmente inesperado, a tecnologia nos transportou rapidamente para um momento em que a conexão acontece de forma virtual e as relações precisam existir com a mesma intensidade que no físico, porque as organizações precisam continuar produzindo. As possibilidades de criar experiências positivas e manter os colaboradores engajados foram evoluindo e as tecnologias permitiram interações virtuais cada vez mais complexas.

A comunicação interna teve a oportunidade de intensificar sua importância para a organização. Porque se as pessoas precisam de informação em momentos comuns, vivendo uma crise, a comunicação exige muito mais. Não se trata apenas de negócios, lucro, mas de relações humanas, pois as pessoas sempre serão os ativos mais valiosos dentro de uma empresa.

A tecnologia possibilitou um novo tipo de intimidade com o colaborador. Por meio das videoconferências todos passaram a entrar nas casas uns dos outros, conhecer os filhos, os pets. A autenticidade se tornou um novo valor para gerar engajamento. O vírus afastou fisicamente, mas a tecnologia aproximou, construiu um novo vínculo. A comunicação interna, sem dúvida, foi e ainda está sendo transformada para melhor.

2.9 A pandemia do Covid-19 e o trabalho remoto

De acordo com Spadacio, Guimarães e Alves (2020, p. 62), a infecção respiratória é causada pelo vírus da síndrome respiratória aguda grave 2 (Sars-CoV-2). A descoberta do primeiro caso ocorreu em dezembro de 2019, em Wuhan, na China, e rapidamente se espalhou por todo o mundo. Após a Ásia, a Europa passou a ser o epicentro da doença. Todo esse caos resultou em uma crise global na saúde, no psicológico, nas finanças das pessoas e em todos os aspectos sociais e políticos possíveis.

Segundo a Organização Mundial da Saúde - OMS (2020), “em 11 de fevereiro de 2020, o ICTV4 anunciou que o nome do novo vírus seria ‘coronavírus tipo 2 causando síndrome respiratória aguda grave (SARS-CoV-2)’.” Neste mesmo dia, a OMS passou a usar oficialmente o termo Covid-19, que é a junção das letras iniciais de Corona Vírus Disease e o número 19 é com relação ao ano de 2019, início da doença.

No dia 11 de março de 2020, a OMS declarou o surto do novo coronavírus (COVID-19) como uma pandemia global. (CUCINOTTA; VANELLI, 2020). E no início de

julho desse mesmo ano, a OMS anunciou que o Brasil alcançou o 2º lugar no mundo em número de novas mortes e de casos em 24 horas (UOL/SP, 2020).

Ainda no início da pandemia, foi editada a MP (Medida Provisória) 927 de 22/03/2020 com efeitos até 31 de dezembro de 2020, na qual o trabalho *home office* de forma transitória estava sendo adotado por imposição da empresa, mas quando a MP tornou-se sem efeitos, o que passou a valer no início do ano de 2021, de acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho em seu artigo 75-C é que a prestação de serviços na modalidade *home office* deve constar expressamente do contrato individual de trabalho, que especificará as atividades realizadas ao empregador pelo empregado, mas uma nova Medida Provisória foi editada em Abril de 2021

Em 28/04/2021 foi promulgada a Medida Provisória 1.046, que flexibiliza as regras trabalhistas em relação ao trabalho remoto, a qual, insere por 120 vinte dias a partir da sua vigência a unilateralidade do regime de trabalho remoto. De acordo com o art. 2º da MP 1.046 (2021) “Para o enfrentamento dos efeitos econômicos decorrentes da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente da pandemia e a preservação do emprego e da renda, poderão ser adotadas pelos empregadores, entre outras, as seguintes medidas: I - O teletrabalho;(...)”

Com validade de 120 dias a partir da sua publicação, a MP 1.046/21, prevê que o empregado poderá sofrer de forma unilateral, a desejo do empregador, alteração do regime de trabalho presencial para o teletrabalho, trabalho remoto ou outro tipo de trabalho à distância e esse empregador determinará o retorno ao regime de trabalho presencial quando for conveniente ao empreendimento, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos com os empregados, observa-se necessário apenas a comunicação com quarenta e oito horas de antecedência por escrito ou meio eletrônico e firmar em contrato, a mudança do regime de trabalho; assim dispõe art. 3º Caput e § 1º, §2º da MP 1.046/21:

Art. 3º - O empregador poderá, a seu critério, durante o prazo previsto no art. 1º, alterar o regime de trabalho presencial para teletrabalho, trabalho remoto ou outro tipo de trabalho a distância, além de determinar o retorno ao regime de trabalho presencial, independentemente da existência de acordos individuais ou coletivos, dispensado o registro prévio da alteração no contrato individual de trabalho. § 1º Para fins do disposto nesta Medida Provisória, considera-se teletrabalho, trabalho remoto ou trabalho a distância a prestação de serviços preponderante ou totalmente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias da informação e comunicação que, por sua natureza, não configurem trabalho externo, hipótese em que se aplica o disposto no inciso III caput do art. 62 da Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio 1943. (BRASIL, 2021, MP nº 1.046)

O trabalho remoto foi então a medida aplicada para evitar a aglomeração de pessoas, por ser realizado fora da empresa, em um local adequado escolhido pelo empregado e aceito pelo empregador. Porém, apesar da adoção dessa medida, o mercado de trabalho foi severamente atingido, assim como a sociedade em geral.

A crise causada pelo coronavírus agravou as condições de um mercado de trabalho já fragilizado e, por mais que tenha repercutido na sociedade de maneira geral, evidenciou e ampliou desigualdades já existentes. Desta forma, a classe trabalhadora foi fortemente atingida, aumentando os índices de desocupação e levando muitos trabalhadores a informalidade e a marginalização econômica. O desemprego afetou principalmente as mulheres, os jovens, os pretos e pessoas com menor escolaridade. O setor informal, naturalmente vulnerabilizado, também foi duramente atingido (FIGUEIREDO, 2021, p. 16).

Uma vez que as organizações não são atores isolados (KUNSCH, 2014), mas são parte constituinte da sociedade, elas influenciam e são influenciadas pelas mudanças sociais (LIMA; OLIVEIRA, 2014). Os impactos da pandemia “[...] demonstraram, além da repercussão econômica, a interdependência com a sociedade, evidenciando a importância de atuarem não apenas por interesses próprios, mas também coletivos” (CARARETO; CALONEGO; ANDRELO, 2021, p. 229).

Neste cenário pandêmico, as organizações precisaram se adaptar e tomar decisões responsáveis visando o bem da sociedade, de seus colaboradores e de si mesmas, considerando que as pessoas aguardavam um posicionamento em prol da contenção do vírus, como aponta a pesquisa Trust Barometer de 2020 (EDELMAN, 2020a). Afinal, há uma relação de interdependência entre as organizações e a sociedade, uma vez que precisam absorver as demandas e mudanças sociais para que possam exercer e legitimar seu poder.

A pesquisa “Covid-19 - como as empresas estão enfrentando a pandemia” apontou que 93% das pessoas que responderam afirmaram ser essencial que as empresas façam tudo o que puderem para proteger o bem-estar e a segurança financeira de seus empregados e fornecedores, mesmo que isso signifique sofrer grandes perdas financeiras (EDELMAN, 2020b).

As perdas não demoraram para se tornarem evidentes. Segundo a pesquisa Pulso Empresa: impacto da covid-19 nas empresas, do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2020), entre 2,7 milhões de empresas em atividade, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio. Dessa forma, as tentativas de adaptação nesse cenário foram várias, como a procura por novos modelos de negócios (que pudessem

ser ofertados ou mesmo acontecerem virtualmente, como os eventos, por exemplo), e-commerces, novos sistemas de delivery e modalidades de trabalho alternativas.

O *home office* (trabalho remoto), o trabalho híbrido ou até mesmo suspensão temporária/definitiva de contratos e atividades, tornaram-se medidas preventivas para várias empresas. No entanto, como a situação, obviamente, foi uma surpresa para o mundo, as organizações aderiram ao *home office*, “[...] sem qualquer preparação material ou psicológica para essa súbita transição” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 45). E quando os colaboradores não atuam mais em um ambiente presencial de trabalho, adaptações são necessárias e a comunicação organizacional, principalmente a interna, também se deparam com desafios.

2.9.1 O que é o *home office*

Home office, também chamado de trabalho remoto, é uma expressão de origem da língua inglesa, que em sua tradução literal para o português significa “escritório em casa”. Contudo, isso não significa que a residência do trabalhador será obrigatoriamente seu local de trabalho, pode ser qualquer outro ambiente que ele ache adequado e que tenha estrutura suficiente para o desempenho das funções. A característica principal desse tipo de trabalho é que ele seja realizado fora da infraestrutura da empresa.

Home office, uma das modalidades de trabalho, é todo e qualquer trabalho intelectual, realizado em casa, com a utilização de tecnologias (computadores, tablets, smartphones, usando internet, banda larga, telefonia fixa e/ou móvel) que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (SOBRATT, 2020, p. 07)

O termo “teletrabalho” se assemelha ao significado de *home office*, porém são modalidades diferentes. A principal diferença é quanto ao controle da jornada, no teletrabalho os colaboradores estão dispensados de realizar o controle de jornada e não haverá pagamento de horas extras e nem adicionais noturnos. Já no trabalho *home office* é necessário esse registro de jornada de trabalho, ficando sob responsabilidade da gestão definir a melhor forma desta realização. Como nos demonstra o artigo 62, inciso III da CLT estão dispensados do controle de jornada os empregados que executam suas atividades por meio de Teletrabalho. “Art. 62 - Não são abrangidos pelo regime previsto neste capítulo: III - os empregados em regime de teletrabalho.” (BRASIL, 1943.)

A SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (2019) define teletrabalho como: “O teletrabalho pode ser definido como uma espécie do gênero trabalho à distância, no qual a prestação de serviços pelo empregado se dá preponderantemente fora da sede da empresa, por meio da utilização de computadores e outros meios eletrônicos de comunicação”.

Para Alves (2008) o trabalho, a partir da teoria sociológica, é um espaço que favorece as relações sociais, principalmente se levarmos em conta que os profissionais dedicam a maior parte do seu tempo no ambiente laboral. Ainda nesse pensamento, podemos entender que o convívio com os colegas de trabalho é fundamental para a construção dessas relações. Porém, o mercado de trabalho brasileiro passou por mudanças bruscas com a chegada do distanciamento social, uma medida protetora para combater a pandemia da Covid 19, e o *home office* surge exatamente em meio a este contexto.

Com o início da pandemia, o mundo pôde ver que o *home office* pode trazer inovação e muitas outras vantagens. Foi a solução que muitas organizações encontraram diante das medidas de isolamento. Para as empresas que tinham o *home office* apenas como ideia, este foi o momento de arriscar e colocar em prática. A adoção do trabalho flexível nas empresas de tecnologia, por exemplo, tiveram de ser imediatas, não havendo tempo para estruturar e planejar previamente.

Uma nova estratégia precisou ser elaborada e aplicada no ambiente corporativo. As circunstâncias eram totalmente inabituais e inúmeros fatores precisavam ser discutidos, como: produtividade, equipamentos e infraestrutura, custos, riscos trabalhistas, segurança da informação, controle de horários, ergonomia, cultura trabalhista, questões legais etc. Além de todos esses fatores físicos e burocráticos, era necessário se preocupar também com a saúde mental dos colaboradores. E mesmo após alguns anos nesse modelo de trabalho, os gestores e os profissionais ainda estão na busca do aperfeiçoamento dessa nova rotina das empresas.

O *home office* continuou a ser adotado pelas empresas mesmo após a chegada das vacinas para Covid-19. Pode-se dizer que esse estilo de trabalho foi a melhor escolha para as empresas que não dependem do colaborador estar no presencialmente no escritório para que o trabalho seja executado, além dos benefícios para os próprios trabalhadores, que já não perdem mais longas horas do seu dia no trânsito. Porém, analisando de forma mais ampla, como salienta McGrath e Houlihan (apud BARROS; SILVA, 2010), o *home office* melhor se adapta a organizações que tenham um modelo de gestão que se diferencie do modelo

convencional da organização moderna. Então, nem todas as organizações se adaptam ao trabalho remoto.

2.9.2 Vantagens do *home office*

O principal atrativo do *home office* é poder trabalhar em casa, sem a preocupação de passar horas no transporte público, muitas vezes superlotado, ou mesmo num veículo particular, onde o trânsito também causa estresse. Utilizar esse tempo para assuntos pessoais pode ser uma grande vontade para muitos. Porém é essencial avaliar sob uma visão profissional quais as vantagens e desvantagens ao se adotar o *home office* como método de trabalho. Apesar de ser, para muitos, satisfatório do ponto de vista pessoal e vantajoso economicamente tanto para o colaborador quanto para a empresa, também apresenta algumas desvantagens que não devem ser ignoradas.

Os benefícios do *home office* estão dispostos abaixo em dois quadros, elaborados com referência na cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e *home office* da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT (2020), o primeiro mostra as vantagens para o colaborador e o segundo as vantagens para a empresa:

Quadro 1 - Benefícios do *home office* para os colaboradores

Vantagens para os colaboradores	
Qualidade de vida	Melhora a qualidade de vida em função da diminuição do estresse por conta do deslocamento (superlotação do transporte público, insegurança, trânsito etc.).
Mais tempo	O tempo economizado pode ser dedicado a outras atividades como estudo, lazer, descanso, atividade física e o convívio familiar.
Redução de custos	Reduz os custos com deslocamento, vestuário e até com as refeições.
Ritmo individual / Produtividade	A possibilidade de gestão individual do tempo de trabalho pode reduzir o número e a frequência de interrupções e perturbações que ocorrem no modelo presencial.

Fonte: elaborado pela autora (2022). Baseado na cartilha da SOBRATT.

Segundo Barros e Silva (2010) a qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usado pelos gestores das empresas para convencerem seus colaboradores a migrar para a modalidade do *home office*. Através de uma gestão de tempo bem estruturada, essa modalidade pode ser muito atrativa para um indivíduo que procura mais tempo para se dedicar aos estudos e à família, por exemplo. Além disso, essa modalidade pode aumentar o nível de satisfação pessoal, pois quando há um equilíbrio entre a vida pessoal e profissional do colaborador é muito mais difícil desenvolver possíveis picos de estresse e outras doenças. E para a empresa, ter colaboradores trabalhando mais felizes, com mais tempo para cuidar de si mesmos e desfrutar de momentos prazerosos também é importante, pois melhora o clima da organização.

O *home office* já se mostrou efetivo. Aliado a isso, você tira carros da rua, desafoga o transporte público e mobiliza a economia de outra forma. Você faz com que as pessoas tenham mais tempo para cuidar da saúde e que elas possam usufruir de coisas que lhes dão prazer sem que a empresa tenha redução das entregas e do faturamento — destaca o professor, acrescentando que muitos empresários estão preferindo adotar práticas que estimulem o bem-estar e a autonomia do funcionário em detrimento de um regime mais fechado de trabalho. (SOBRATT, 2020)

Os benefícios do *home office* para a empresa constam no quadro 2 a seguir:

Quadro 2 - Benefícios do *home office* para as empresas

Vantagens para as empresas	
Melhoria do clima organização	Fortalece o vínculo dos colaboradores com a empresa, pois eles precisam estar bem mais engajados.
Motivação profissional	Aumenta a atração e retenção de talentos, em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades.
Flexibilidade	As empresas podem planejar e gerir os fluxos de trabalho com maior eficiência. É possível estabelecer contratos em regime especial (horário flexível, meio período, prestação de serviços).
Produtividade	A produtividade aumenta com a redução das horas desperdiçadas nas interrupções que ocorrem no trabalho presencial.
Economia	As empresas podem se beneficiar com redução dos custos de funcionamento, diminuição da necessidade de espaço e equipamento, mobiliário, materiais, espaço de escritório, garagens, etc.

Fonte: elaborado pela autora (2022). Baseado na cartilha da SOBRATT.

Podemos analisar que o ganho da empresa é imenso, o empregador não mais precisará arcar com os custos de deslocamento, terá um time mais motivado e feliz e consegue flexibilizar as formas de contratação, possibilitando uma atração maior de pessoas qualificadas para os cargos. Ainda no que se refere aos gastos, existe uma grande economia financeira por parte da empresa ao adotar esta modalidade de trabalho, pois os gastos com espaço, água, energia, alimentação, deslocamento entre outras despesas diminuem significativamente para a empresa.

Com base nisso, podemos dizer que existem muitas e claras vantagens tanto para o empregado, quanto para o empregador ao adotar essa modalidade de trabalho em sua empresa, dando ênfase que as vantagens abordadas abrangem as duas partes da relação de emprego.

2.9.3 Desvantagens do *home office*

Por outro lado, trabalhar sem sair de casa pode trazer desconforto e desafios para algumas pessoas. Como o trabalho é realizado fora das dependências do empregador, o colaborador perde o contato físico e presencial com seus colegas de trabalho, gestores e demais públicos. Diante disso, ele pode ter a sensação de isolamento pessoal e profissional, pela falta de interação social com o time, falta das conversas aleatórias nos corredores e nos intervalos, da interação na hora do café. E isso pode resultar em danos à saúde.

Ainda neste contexto, apesar de existir tecnologias que possibilitam a realização de reuniões por videoconferências, chamadas telefônicas, e compartilhamentos de telas; as trocas de experiências com os colegas de trabalho foram afetadas, porque no trabalho presencial o colaborador pode realizar perguntas, respostas e sugestões rápidas, o que pode não ocorrer com a mesma dinâmica e facilidade no trabalho remoto.

Segundo Castells e Cardoso (2006, p.365):

Passamos cada vez mais tempo sentados, em posições incorretas, a consumir informação. Embora o trabalho ligado à informação não seja fisicamente tão exigente quanto o trabalho industrial, provoca um stress diferente, através de posições de trabalho estáticas (o aumento do teletrabalho a partir de casa tornou necessário que se desse uma especial importância à ergonomia não só nas empresas, mas também nos lares). A situação é ainda agravada pelo hábito crescente de as pessoas passarem o seu tempo livre num mundo virtual estático (computador, televisão, jogos virtuais, etc.).

Como podemos perceber, o espaço, isto é, a proximidade física, é uma ferramenta poderosa para promover o envolvimento entre os colegas de trabalho, inspirar inovação e aumentar a produtividade. O estudo do espaço interpessoal é conhecido como proxêmica, esse estudo foi desenvolvido na década de 1960, pelo antropólogo Edward T. Hall, para analisar as relações entre o espaço, a cultura e o comportamento humano. Hall (1986, p. 106) diz que “a maneira como as pessoas se sentem com relação umas às outras, em cada ocasião, é um fator decisivo na distância a ser empregada”. Ele classificou quatro graus de distância interpessoal, ou graus de proximidade:

- Zona íntima: a distância de 15 a 45 centímetros que normalmente é reservada para contato com pessoas muito próximas, como parceiros íntimos, familiares e amigos íntimos. Para se relacionar a essa distância, não basta apenas conhecer, mas ter confiança, pois quando a outra pessoa é estranha, pode haver um desconforto muito grande nessa aproximação. Podemos citar o exemplo do que acontece no ônibus, quando ele está lotado e é necessário que as pessoas estejam muito próximas, o espaço tátil, térmico e olfativo é invadido, e produzindo sentimentos de rejeição.

- Zona pessoal: a distância de 45 centímetros a 1,2 metro que é o espaço para conversas informais entre amigos e conhecidos. Aqui, o contato visual é claro, mas o desconforto diminui, pois já não é possível sentir o cheiro, o calor e o hálito do outro.

- Zona social: a distância de 1,2 a 3,6 metros é usada em situações formais de interação social, como reuniões de negócios ou jantares, é o espaço aceitável para se comunicar com estranhos, já que as pessoas ainda estão distantes o suficiente para não tocar no outro ou perceber o calor do corpo. Aqui, é necessário o contato visual e auditivo para criar a conexão.

- Zona pública: a distância de 3,6 a 7,6 metros ou mais, que é considerada uma zona para apresentações públicas, como palestras ou apresentações artísticas, e também é a distância praticada quando passeamos nas ruas. Aqui a conexão entre duas pessoas é mínima, porque a pessoa já não pode ser alcançada de imediato por um ataque físico por parte do outro, por exemplo, é a chamada “distância de fuga” do ser humano.

Sem dúvida, as diferentes culturas executam de forma diferente essas distâncias. Mas a principal questão voltada para este estudo é que a pandemia afetou completamente a proxêmica, mesmo com o fim da exigência do distanciamento social e das restrições de uso do espaço público, o medo ficou, criando um novo referencial para as distâncias íntima, pessoal, social e pública. Em um estudo publicado na revista científica "The Lancet", os

autores afirmam que "o distanciamento social e o isolamento resultaram em uma ruptura nos laços sociais e familiares, o que pode levar a um aumento da solidão e isolamento social" (Holmes et al., 2020).

A teoria da proximidade também pode ser aplicada ao impacto da pandemia no local de trabalho. Em um artigo publicado na Harvard Business Review, os autores argumentam que "a pandemia do COVID-19 mudou a forma como os funcionários interagem uns com os outros e com seus gerentes, e o distanciamento social pode levar a um enfraquecimento das relações de trabalho" (Cross et al., 2020). O distanciamento já não é obrigatório, mas com a adesão ao modelo de trabalho *home office*, ele continua enfraquecendo as relações, porque precisamos da proximidade para formar laços, reforçar relacionamentos e fazer com que a comunicação flua mais facilmente, criando assim uma cultura positiva nas organizações.

Além do isolamento ser uma desvantagem no exercício do trabalho remoto, também podemos incluir: excesso de carga de trabalho; distrações; dificuldades de infraestrutura; falta de atualização sobre processos gerenciais; aumento da procrastinação; controle de desempenho; aumento de custos nas contas da casa; desenvolvimento da depressão e ansiedade.

Os gestores também estão suscetíveis às desvantagens do trabalho remoto, que podem incluir desafios como: manter ativamente o foco do time, motivar, encontrar meios de garantir que todos estejam cumprindo suas tarefas, ter autogestão, promover o engajamento e treinar novos colaboradores. São desafios que exigem uma nova adaptação da cultura organizacional e o desenvolvimento de estratégias por parte da gestão, junto ao time de recursos humanos, mas, principalmente, exige a atuação do profissional de relações públicas para ajudar a empresa a se comunicar melhor tanto com seus colaboradores como os demais públicos.

2.9.4 Convivência social tecnológica contemporânea

A interação humana está sendo profundamente transformada pela tecnologia, inclusive a inteligência artificial, uma das tecnologias mais disruptivas da atualidade. Durante a pandemia, houve uma aceleração no desenvolvimento de novas práticas tecnológicas. As mídias sociais e plataformas como Teams e Zoom possibilitaram a superação das limitações de espaço e tempo. Além disso, o Metaverso emerge como uma nova tendência, permitindo a criação de ambientes virtuais tridimensionais que simulam experiências sensoriais, visuais, auditivas e em certa medida, táteis.

Ferramentas como o Chat GPT, por exemplo, tornou a IA mais acessível e fácil de usar, o que tem gerado implicações significativas em vários contextos - desde o sociológico ao antropológico. Muitas tarefas que antes eram exclusivamente realizadas por seres humanos agora foram automatizadas, gerando uma mudança na demanda por diferentes habilidades profissionais e alterando as expectativas em relação à forma como a informação é obtida e compartilhada.

A conexão entre humanos e máquinas tem origens históricas e desempenha um papel fundamental na evolução da sociedade pós-moderna. A utilização de máquinas automatizadas para substituir atividades exaustivas, repetitivas e arriscadas contribuiu ao longo dos anos para a segurança e bem-estar dos trabalhadores, ao mesmo tempo que garante precisão e qualidade nos resultados. A cada descoberta realizada pelos pesquisadores de robótica, novas possibilidades se abrem, expandindo as fronteiras dos limites impostos pela natureza ao ser humano e transformando o homem, como disse Raposo (2016):

A evolução tecnológica impõe-se e transforma o comportamento individual e social. A economia, a política, a divisão social do trabalho, em diferentes épocas, refletem os usos que os homens fazem das tecnologias que estão na base do sistema produtivo. Desde o período inicial da Revolução Industrial – baseada na mecanização da indústria têxtil e no uso industrial da máquina a vapor – até o momento atual, em que predominam as tecnologias eletrônicas de comunicação e informação e a utilização da informação como matéria-prima, que o homem transita culturalmente por intermédio das tecnologias. Elas transformam suas maneiras de pensar, sentir, agir. Mudam também suas formas de se comunicar e de adquirir conhecimentos (RAPOSO, 2016, p. 75).

No entanto, a IA também tem gerado importantes questões éticas e de privacidade, tornando imprescindível o debate contínuo sobre esses assuntos à medida que a tecnologia avança. Apesar das inúmeras vantagens oferecidas, existe uma crescente preocupação com a possibilidade de uma dependência excessiva dessas tecnologias. O uso excessivo pode minar a capacidade dos indivíduos de aprender e pensar de forma autônoma, o que é fundamental para o desenvolvimento de habilidades críticas e criativas além disso, pode levar a uma erosão da empatia, perda de habilidades sociais e emocionais diversas, como a capacidade de comunicação e trabalho em equipe, que são essenciais tanto na vida quanto no trabalho.

O objetivo deve ser utilizar a tecnologia para complementar e aprimorar o conhecimento e a interação e não substituí-los, ou seja, a tecnologia deve servir como criatura que serve ao seu criador (seres humanos) e não o contrário. Ao encontrar o equilíbrio certo entre tecnologia e interação humana, podemos criar uma comunicação mais holística e

personalizada, capaz de preparar os indivíduos para o sucesso em um mundo em constante evolução, garantindo que cada pessoa desenvolva habilidades e competências que são relevantes para suas necessidades individuais.

Em uma matéria publicada pela BBC Brasil em 16 de abril de 2023, o autor, Alex Christian, explica como a falta de interação social no ambiente de trabalho, decorrente do home office e do trabalho híbrido, pode causar um déficit na aprendizagem de habilidades profissionais essenciais para a geração Z (nascidos entre 1995 e 2010). A falta de comunicação e de interações informais e casuais no escritório impedem que eles entendam as normas, valores e etiquetas do ambiente corporativo. Isso inclui desde o momento e o meio de contato adequados até às disposições de assentos que indicam a hierarquia da empresa. A linguagem corporal também é um fator importante, pois indica quando os colegas estão mais receptivos e prontos para colaborar.

“A comparação social é mais difícil em ambientes remotos ou híbridos”, destaca Hughes, um dos entrevistados na matéria da BBC. A falta de percepção e a dificuldade de observar o comportamento dos colegas podem levar os jovens profissionais a terem dificuldade em equilibrar interesse excessivo e a ociosidade. Essa falta de contato pode gerar ansiedades sobre o nível de visibilidade que devem buscar e até mesmo levar a comportamentos como a procrastinação e o presenteísmo.

Além disso, o autor cita que a falta de interação social pode levar os profissionais iniciantes a priorizar a impressão que desejam passar em vez do seu desempenho real na função. Isso pode levar a comportamentos como perguntar demais para parecerem interessados ou não perguntar nada para evitar a percepção negativa dos colegas. Essa falta de confiança pode levar a um ambiente menos propício para a tomada de decisões e a inovação.

Com isso, podemos observar que boa parte da vida presencial no escritório não pode ser reproduzida online e as ideias que surgem por meio de conversas informais na copa ou em outros momentos de pausa, podem não acontecer no ambiente virtual. Portanto, é necessário atualizar o modelo anterior de aprendizado presencial para a nova era do trabalho, a convivência social tecnológica. É importante levar em conta os desafios atuais e desenvolver novas estratégias de comunicação e aprendizagem para que os jovens profissionais adquiram as habilidades de liderança necessárias para o futuro. Se não houver uma adaptação adequada, a geração Z pode ficar em desvantagem em relação às habilidades sociais necessárias para liderar e inovar.

Não podemos esquecer que as relações humanas têm relação direta com a comunicação face a face, com o olhar, a voz, o ouvido, os gestos, a postura, e para valorizar o componente humano nas organizações é necessário entender a comunicação como um processo social:

O estar - junto social, o expressar a intersubjetividade humana que constrói o pensar, o conhecimento, as relações humanas e sociais, os mundos simbólico e imaginário constituem um processo que acompanha os homens desde sempre e é o que define a comunicação como um processo social. (Freire apud Kunsch, 2008, p.48)

O homem não é um ser isolado, não tem como separá-lo de sua subjetividade humana. O sujeito é uma composição do processo histórico-social das relações humanas e a subjetividade se desenvolve “em conexão com os processos sociais, culturais, econômicos, tecnológicos, midiáticos, ecológicos, urbanos” (FERREIRA NETO, 2004, p. 115). O que significa que quando analisamos as relações sociais, a tecnologia se tornou indissociável. É impossível conceber a vida social contemporânea sem o uso das Tecnologias, uma vez que elas são essenciais em diversas áreas, como educação, trabalho, produção, comunicação e comércio de bens e serviços.

Podemos perceber que, essa intensa globalização tem uma grande influência na configuração do ser humano, na sociedade e na economia, resultando em mudanças significativas nos cenários e no modo de vida das pessoas. E isso exige uma nova abordagem na comunicação, uma vez que as incertezas e crises atuais afetam a construção de significados tanto para indivíduos quanto para grupos, que muitas vezes são interlocutores da organização. Mais do que nunca, comunicar significa analisar o contexto, entender o momento atual da organização, observar as reações, ações e pensamentos dos grupos envolvidos, bem como compreender como cada indivíduo interpreta e compreende as mensagens divulgadas.

Sendo assim, cabe ao profissional de relações públicas ter a sensibilidade para perceber as particularidades dos indivíduos e atuar não apenas como um gestor da informação e da imagem, mas como um embaixador, incentivador, defensor e conservador das relações humanas, buscando um equilíbrio na convivência tecnológica social. Esse equilíbrio será útil não apenas para entender os desafios que as novas tecnologias apresentam, mas para aproveitar as oportunidades e ajudar a posicionar a organização para o sucesso na era digital.

2.9.5 Legislação brasileira sobre o trabalho remoto

Na CLT - Consolidação das Leis do Trabalho - o *home office* é mencionado como teletrabalho. Ele está regulado no artigo 75, desde que a reforma trabalhista entrou em vigor, em 2017, quando foi incluída na legislação brasileira a Lei nº 13.467. Esta lei alterou alguns direitos como a flexibilização da jornada de trabalho e trouxe o conceito e condições para a execução do teletrabalho, garantindo proteção jurídica ao empregado e empregador.

De acordo com a Agência do Senado, o parecer aprovado define teletrabalho (ou trabalho remoto) como a prestação de serviço fora das dependências da empresa, de maneira preponderante ou híbrida, que, por sua natureza, não pode ser caracterizada como trabalho externo. A prestação de serviços nessa modalidade deverá constar expressamente do contrato individual de trabalho.

As novas regras incluídas na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) são:

- Os empregadores são dispensados de controlar o número de horas trabalhadas por empregados contratados por produção ou tarefa;
- A presença do trabalhador no ambiente de trabalho para tarefas específicas, ainda que de forma habitual, não descaracteriza o trabalho remoto;
- O contrato poderá dispor sobre os horários e os meios de comunicação entre empregado e empregador, desde que assegurados os repousos legais;
- O uso de infraestrutura e ferramentas digitais pelo empregado fora da jornada não constitui tempo à disposição, regime de prontidão ou de sobreaviso, exceto se houver acordo;
- O regime de trabalho também poderá ser aplicado a aprendizes e estagiários;
- O regime de teletrabalho ou trabalho remoto não se confunde e nem se equipara à ocupação de operador de telemarketing ou de teleatendimento;
- O empregado admitido no Brasil que pratique teletrabalho fora do país está sujeito à legislação brasileira, exceto em caso de legislação específica ou acordo entre as partes;
- O empregador não será responsável pelas despesas ao retorno presencial do empregado que mora fora da sede, salvo acordo;
- Terão prioridade no teletrabalho os empregados com deficiência e com filho ou criança de até quatro anos de idade sob guarda judicial.

Com a situação pandêmica e a crescente mudança do trabalho presencial para o *home office*, houve a necessidade de uma clareza maior sobre esse modelo de trabalho. Então, o senado aprovou o projeto de lei de conversão (PLV) 21/2022, originário da Medida Provisória (MP) 1.108/2022, agora já sancionada como a Lei 14.442 em 5 de setembro de 2022, que regulamenta o teletrabalho e altera regras do auxílio-alimentação. A medida tem por objetivo modernizar e definir com mais precisão as relações trabalhistas regidas pela modalidade, complementando as inovações já trazidas pela Lei nº 13.467.

A Lei nº 13.467 determina que devem estar previstas no contrato escrito a responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos, assim como da infraestrutura necessária para prestação do serviço e também o reembolso de despesas, caso não esteja o empregado deve se responsabilizar.

Art. 75-D. As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito. Parágrafo único. As utilidades mencionadas no caput deste artigo não integram a remuneração do empregado. (BRASIL, Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017)

Quanto à saúde e segurança dos colaboradores, cabe ao empregador instruir sobre ergonomia, apresentando as melhores ferramentas e condições de trabalho adequadas, e garantir o cumprimento das normas de segurança no trabalho. E cabe ao empregado seguir corretamente as instruções, sendo passível de punição caso descumpra as normas.

Art. 75-E. O empregador deverá instruir os empregados, de maneira expressa e ostensiva, quanto às precauções a tomar a fim de evitar doenças e acidentes de trabalho. Parágrafo único. O empregado deverá assinar termo de responsabilidade comprometendo-se a seguir as instruções fornecidas pelo empregador. (BRASIL, Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017)

Uma das principais mudanças na regra do teletrabalho a partir da MP 1108, determina que a presença do colaborador, mesmo que de forma regular, ou seja, às vezes, nas dependências da empresa, não descaracteriza o teletrabalho. Essa nova regra serve como referência para que as empresas tenham o direito de adotar um modelo de trabalho híbrido na organização. Além disso, se tornou obrigatório que esse modelo precisa estar descrito em contrato.

Outra alteração estabelecida pela Lei 14.442 é que os colaboradores que atuarem por trabalho remoto poderão “prestar serviços por jornada ou por produção ou tarefa”, conforme

ajuste no artigo 75-B, inciso 2. Nesse caso, a empresa se isenta da obrigatoriedade de controle da jornada do colaborador, ou seja, não precisa fazer o monitoramento das horas trabalhadas. Agora, se o funcionário trabalha remotamente e tem uma jornada a cumprir, o empregador deve seguir as mesmas regras do controle de jornada do trabalho presencial.

Diante do exposto, podemos perceber que a pandemia possibilitou um avanço na legislação do trabalho remoto, e as medidas provisórias criadas para suprir as novas demandas e a recente Lei 14.442, dentre outras leis já previstas antes do período pandêmico, trouxe um amparo legal necessário para as relações de emprego já desenvolvidas por empresas e órgãos, a fim de conferir a segurança jurídica na relação empregatícia.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A Doity Plataforma de Eventos é uma empresa de tecnologia que oferece uma plataforma completa para gestão de eventos, proporcionando praticidade e economia de tempo. Desde 2013, a missão da empresa é simplificar a vida dos organizadores de eventos, tornando o processo de organização mais fácil e produtivo.

A empresa foi criada pelos fundadores Uziel Barbosa e Geraldo Neves, que sentiram as dificuldades de gerenciar um evento universitário e desenvolveram um sistema próprio para facilitar a inscrição dos participantes. O termo "Doity" vem da expressão "do it yourself" e reflete a ideia de que o organizador é o melhor responsável por gerenciar todos os detalhes do evento.

Figura 2: Informações sobre a empresa



Fonte: elaborado pela autora (2023)

3.1 Organograma

A Doity é composta por dois sócios gestores e vinte e três colaboradores, sendo doze funcionários efetivos, dois prestadores de serviço e nove estagiários.

Figura 3: Organograma da empresa



Fonte: elaborado pela autora (2022)

3.2 Ambiente de trabalho

Antes da pandemia do Covid-19, a Doity exercia a modalidade de trabalho presencial, ou seja, todos os colaboradores se deslocavam de casa para o escritório da empresa, onde exerciam suas atividades em horário comercial. Os equipamentos, fornecidos pela empresa, ficavam disponíveis no escritório, com mesas e cadeiras com lugares para todos os colaboradores.

O escritório é uma sala ampla, com divisórias de vidro transparente que delimitam uma sala para os gestores e outra para o setor comercial, que necessita de uma privacidade maior devido às constantes reuniões de negócios. A sala principal, aberta, fica disponível para a organização dos demais setores, com duas mesas extensas (sem divisórias para facilitar a comunicação) e cadeiras ergonômicas. O espaço conta também com dois banheiros e uma copa, equipada com refrigerador, micro-ondas, cafeteiras, copos, talheres, pratos, uma pia com água corrente e assentos confortáveis, para serem usadas tanto nas pausas informais (como a hora do cafezinho, por exemplo, quanto no intervalo oficial, horário do almoço).

3.3 Comunicação interna antes da pandemia

A comunicação, por sua vez, quando formal, era feita através de e-mails ou reuniões presenciais, por setor ou geral, com todo o time Doity. Como apenas o setor de desenvolvimento (até então era o setor mais numeroso) tinha seu próprio líder, as reuniões eram dirigidas pelos sócios gestores da empresa. Apenas em janeiro de 2020, com a expansão da Doity e o aumento de colaboradores, a gestão geral instituiu um líder para cada setor, permitindo um gerenciamento mais organizado, com o auxílio do líder.

Para que o time ficasse sempre atualizado quanto às novidades da plataforma, eram usadas ferramentas de gerenciamento de projetos (Como o Trello e o Miro, por exemplo), acessível a todos, e sempre que alguma ferramenta nova era lançada, era enviado um informativo por email e, algumas vezes, eram promovidas festas para comemorar as atualizações da plataforma.

O Setor de Recursos Humanos sempre foi o responsável por informar sobre qualquer atualização quanto ao contrato de trabalho, férias e as boas práticas no ambiente de trabalho, estas, geralmente, eram dispostas em cartazes criativos colados em locais estratégicos no escritório. E quando necessário uma conversa particular, o setor chamava para uma reunião à parte, numa sala reservada.

Quanto à comunicação informal, ocorria livremente nas pausas para o café, no horário do almoço e também durante toda a jornada de trabalho, com troca de ideias, conhecimentos e experiências. Não podendo deixar de enfatizar que a copa era um espaço propício para a promoção desses diálogos, sendo considerada uma importante ferramenta de comunicação interna. Além disso, no final de cada mês a empresa organizava uma festa, com direito a bolo, salgadinhos e bebidas para comemorar os aniversariantes do mês.

4 DELIMITAÇÕES DO PROBLEMA

Na crise sem precedentes causada pelo novo coronavírus, a comunicação mostrou o quanto é essencial para manter a produtividade, o engajamento e o bem estar dentro de uma organização. Mas também serviu para acentuar os aspectos frágeis inerentes à revolução da comunicação ocasionada pelas novas tecnologias.

Em tempo de distanciamento social forçado, as relações humanas e a comunicação de muitas empresas passaram a depender das telas de computadores e smartphones. O virtual

passou a ser a nova forma de conviver, de aprender, de entreter, de comprar, mas para o contexto que vamos analisar, principalmente, passou a ser a nova forma de trabalhar. A comunicação corporativa precisou mostrar sua força de forma remota.

Os gestores corporativos tinham uma responsabilidade muito maior, porque não se tratava apenas de buscar as melhores ferramentas para promover uma comunicação eficaz. Passou a ser fundamental saber como entregar aos diversos públicos da organização as más notícias, como zelar pela saúde e bem estar deles, como demonstrar segurança e comprometimento, como manter os colaboradores engajados e produtivos nesse novo formato de trabalho, além de vários outros desafios.

A empresa Doity, analisada neste trabalho, decretou o trabalho remoto no dia 18 de março de 2020, como medida de segurança para combater o vírus e resguardar os colaboradores. Porém, a decisão repentina fez com que a Doity, assim como milhares de outras empresas, mudasse o formato de trabalho sem um plano de comunicação interna que atendesse a todas as necessidades que o momento exigia. Foi criada apenas uma lista de regras e recomendações para o trabalho remoto, que, a princípio, contemplava soluções para problemas mais urgentes, como estrutura e instrumentos de trabalho, as ferramentas que seriam utilizadas para a comunicação interna e como ela deveria ocorrer, entre outras coisas.

Em razão disso, notou-se a necessidade de analisar o seguinte problema: como analisar o estabelecimento de uma nova forma de comunicação interna na transição, causada pela pandemia do covid-19, do modelo de trabalho presencial para o *home office* (remoto) na empresa Doity Plataforma de Eventos.

5 OBJETIVOS

5.1 Objetivo Geral

Analisar a comunicação interna no modelo de trabalho remoto na empresa Doity Plataforma de Eventos.

5.2 Objetivos Específicos

a) Identificar quais as ferramentas de comunicação interna utilizadas no trabalho remoto;

- b) Verificar o processo de comunicação;
- c) Entender, sob a ótica do público interno da organização, se o processo de comunicação funciona nesse modelo de trabalho e como poderia melhorar;
- d) Propor soluções para a melhoria da comunicação interna.

6 JUSTIFICATIVA

Edwards (2006; 2014 apud XIFRA, 2020 p. 6) cita que a crise do Covid-19 destacou o que a teoria crítica das relações públicas defende com base na pesquisa das práticas profissionais em qualquer situação, seja em tempos de prosperidade ou crise: as relações entre as organizações e seus públicos são relações de poder nas quais a manutenção da hegemonia no relacionamento é o objetivo das empresas ou firmas responsáveis pelas estratégias de comunicação.

Videira (2021) afirma que mais do que a necessidade de reconfigurar comunicação para plataformas totalmente online para manter a conexão com as equipes em teletrabalho, os comunicadores necessitam incluir temas ligados aos sentimentos humanos, como medo, solidão, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse nas pautas corporativas. Faria (2009 apud PINHEIRO e REIS, 2021 p. 5335, 5336) afirma que é possível comprovar que empresas que desejam ter um maior desenvolvimento precisam transformar o trabalho em um ambiente humanizado e que, neste sentido, a comunicação interna se torna a principal estratégia.

Neste sentido, podemos entender a comunicação interna como eixo central da organização, principalmente em um momento em que as relações passaram a ocorrer no ambiente virtual. Uma CI estruturada mantém todos informados, alinha estratégias e planos de negócios, aumenta o engajamento e a produtividade, dá voz aos funcionários, fortalecendo a cultura organizacional. Percebe-se também que o fator humano é central no entendimento das interações e construções de sentido na comunicação interna (MARCHIORI, 2010), de forma que as experiências pessoais, a subjetividade e os sentimentos dos interlocutores também são responsáveis pela forma que a comunicação se constitui.

Diante disso, este trabalho proporcionou à pesquisadora, analisar, pela perspectiva dos colaboradores, como se estabeleceu e está sendo executada a comunicação interna na transição do modelo presencial para o remoto. Essa análise foi feita sob a luz das teorias estudadas ao longo de todo o curso de relações públicas, possibilitando aplicar os conhecimentos adquiridos e também contribuir para a melhoria da comunicação interna da

empresa Doity Plataforma de Eventos, por meio da elaboração de um conjunto de estratégias formuladas a partir da análise dos dados obtidos.

7 METODOLOGIA

A pesquisa realizada para este trabalho foi feita com uma empresa real, com sede localizada em Alagoas, e trata-se de uma pesquisa quantitativa e qualitativa, do tipo bibliográfica e estudo de caso. Segundo Gil (2002), “a pesquisa é requerida quando não se dispõe de informação suficiente para responder ao problema, ou então quando a informação disponível se encontra em tal estado de desordem que não possa ser adequadamente relacionada ao problema”. Dessa forma, é necessário um maior aprofundamento do tema.

Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica, na qual “procura-se adquirir conhecimentos sobre um objeto de pesquisa a partir da busca de informações advindas de material gráfico, sonoro e informatizado” (BARROS e LEHFELD, 1990, P.34). Tal pesquisa foi realizada para obtenção de um conhecimento mais amplo sobre o tema, com o objetivo de propor melhorias significativas para a comunicação interna da empresa escolhida.

Já o estudo de caso, segundo Barros e Lehfeld (1990) é uma metodologia que realiza a coleta de informações sobre um caso particularizado de forma qualitativa, já que não visa obter generalizações do estudo e não se preocupa com o tratamento estatístico e de quantificação dos dados. A escolha por este tipo de pesquisa deu-se pela necessidade de coletar informações suficientes sobre a empresa para tornar possível a análise da situação atual.

A técnica de coleta de dados foi dividida em duas etapas: a primeira foi um questionário contendo perguntas semi estruturadas pela autora e aplicadas de forma online, pela ferramenta Google formulários, para todos os colaboradores da empresa Doity Plataforma de Eventos; A segunda foi uma entrevista com perguntas aprofundadas sobre o tema do trabalho, esta foi aplicada presencialmente para dois colaboradores. Os dois questionários formulados pela autora possuem perguntas específicas, voltadas para a realidade da empresa, pois a autora também faz parte do time de colaboradores, o que possibilitou um olhar minucioso ao contexto da comunicação interna.

Por questionário entende-se um conjunto de questões, feito para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos do projeto (PARASURAMAN, 1991). Nesta pesquisa foi utilizado um formulário intitulado Análise da comunicação interna da Doity, composto por

19 (dezenove) questões fechadas e a entrevista foi composta por 8 questões abertas, respondidas livremente pelos colaboradores. Ambos os questionários foram utilizados para fundamentar a elaboração do diagnóstico.

8 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

O presente capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos a partir da pesquisa on-line, aplicada por meio de um questionário criado e enviado através da ferramenta Google Forms e da entrevista aprofundada, feita presencialmente pela autora, no escritório da empresa Doity Plataforma de Eventos. Como se trata de uma pesquisa qualitativa, de amostragem não probabilística, ou seja, “não apresentam fundamentação matemática ou estatística” (GIL, 2008, p. 91), acreditamos que a quantidade de respostas foi suficiente para analisar as percepções dos trabalhadores.

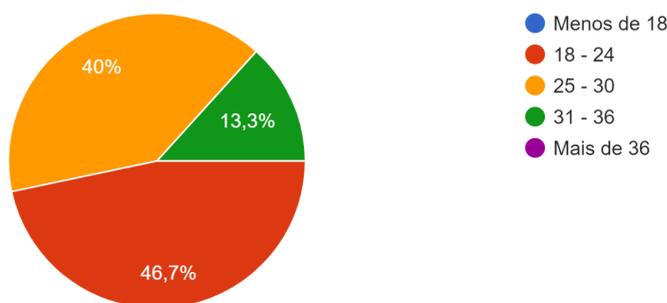
8.1 Análise do questionário on-line

Procurou-se analisar, sob a ótica dos colaboradores, o processo de comunicação interna no modelo de trabalho remoto. A pesquisa foi autorizada pela gestão da empresa e enviada para os 23 colaboradores da empresa no dia 16 (dezesesseis) de janeiro de 2023 e ficou disponível até o dia 20 (vinte) do mesmo mês. Quinze pessoas de diversas áreas da empresa responderam ao questionário.

Gráfico 1: Resultado 1ª questão

Qual é a sua idade?

15 respostas



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Em relação a idade dos colaboradores, de 18 a 24 anos foi a opção com maior índice de resposta, com 46,7%, seguido de 25 a 30 anos, com 40% e 31 a 36 anos com 13,3%. Ou seja, das 15 pessoas que responderam, nenhuma tem menos de 18 anos nem mais de 36. Com isso, podemos observar que os respondentes fazem parte da Geração Y (nascidos entre o início da década de 80 até meados dos anos 90) e da Geração Z (geração nascida depois de 1995).

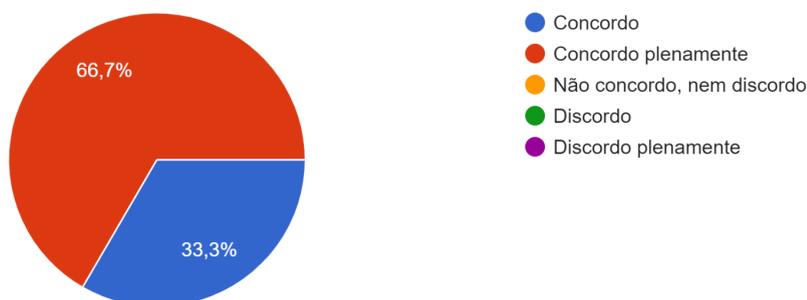
A Geração Y, de acordo com McCrindle e Wolfinger (2009) é também conhecida como Geração Millennials ou “*Dot.Com Generation*” (como termo alusivo à geração da internet). Elas são apontadas como os filhos da tecnologia, por estarem desde novos imersos no ambiente digital. Então, podemos entender que, pela familiaridade com os recursos tecnológicos, a rápida mudança nos meios de comunicação não intimidam os jovens desta geração. O que é fundamental para a transição do modelo presencial para o *home office*.

Quanto à Geração Z, Duffett (2017) caracteriza o grupo como “*screenadicts*” ou “*screenagers*” (do inglês, viciado em tela ou era das telas), pois somente conhecem o mundo com acesso contínuo e instantâneo à internet. Então, podemos considerá-los nativos digitais, pessoas já acostumadas a serem multitarefas, “sua maneira de pensar foi influenciada, desde o berço, pelo mundo complexo e veloz que a tecnologia engrenou” (DUFFETT, 2017). Mais um fator que contribui para a facilidade de adaptação ao trabalho remoto.

Gráfico 2: Resultado 2ª questão

No seu ponto de vista, uma boa comunicação interna contribui para melhoria de resultados na empresa?

15 respostas



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Ao perguntar se a comunicação interna contribui para a melhoria dos resultados da empresa, 66,7% concordou plenamente com a questão e 33,3% apenas concordaram. Porém,

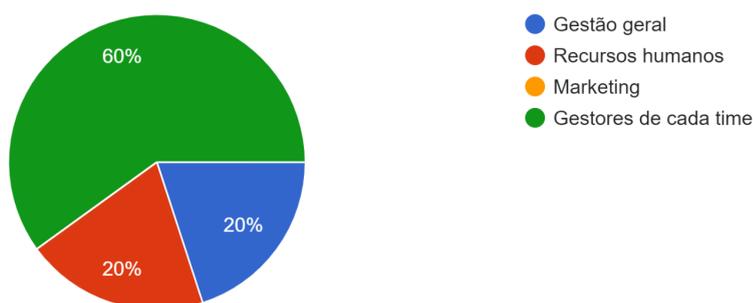
nenhum discorda da importância da comunicação. Pasqualini (2008), diz que a comunicação interna é essencial para manter a saúde organizacional. Ela tem como finalidade transmitir aos seus funcionários os acontecimentos, partilhar um sistema de valores, de procedimentos e de rituais próprios da organização, e acima de tudo firmar uma imagem positiva em suas mentes.

Frequentemente, a comunicação interna é resumida às ferramentas e instrumentos que são usados para melhorar algum processo de gestão de uma organização. Entretanto, entendemos que ela vai muito além de ferramentas, assim como aponta Marchiori (2010a, p. 148), “é preciso visualizar a comunicação como um processo, como uma perspectiva de maior envolvimento, como algo que gera conhecimento para as pessoas, que modifica estruturas e comportamentos”.

Gráfico 3: Resultado 3ª questão

Qual área gerencia o processo de Comunicação Interna na sua empresa?

15 respostas

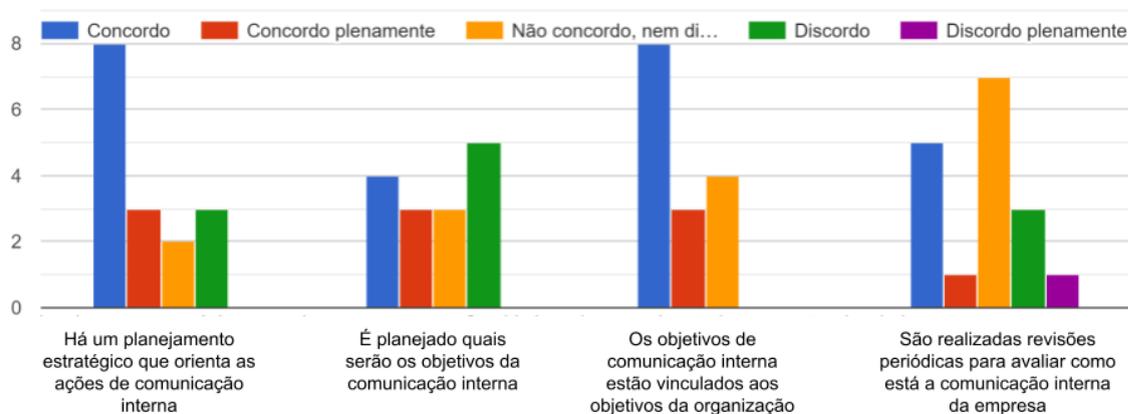


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Na visão de 60% dos colaboradores respondentes, o gerenciamento da comunicação interna é feito pelos gestores de cada time, 20% atribui à Gestão geral essa responsabilidade e os outros 20% aos Recursos humanos. O que nos mostra que não existe um consenso sobre quem faz esse gerenciamento, então, podemos avaliar que não fica claro para os colaboradores quem é, de fato, responsável por essa comunicação. Também cabe questionar se essa visão compartimentada difere por setor, ou seja, os diferentes setores podem ver seu próprio líder como agente principal da comunicação interna ou não.

Gráfico 4: Resultado 4ª questão

Sobre o planejamento de comunicação interna na sua empresa:



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A quarta questão pediu para o colaborador avaliar quatro quesitos sobre a comunicação interna. No primeiro, foi perguntado se há um planejamento estratégico que orienta as ações de comunicação interna. Dos 15 respondentes, 8 concordaram que há um planejamento, 5 concordam plenamente, 2 não concordam nem discordam e 3 discordam.

No segundo quesito, foi perguntado se é planejado quais são os objetivos da comunicação interna, a maioria (5 pessoas) responderam que discordam, 4 concordam que há um planejamento dos objetivos, 3 concordam plenamente e os outros 3 nem concordam nem discordam. Então, podemos interpretar que a maior parte dos colaboradores não percebe esses objetivos, tanto aqueles que discordam quanto os que nem concordam nem discordam. Ou seja, esses objetivos realmente não são planejados ou não ficam claros para os colaboradores.

O terceiro quesito perguntou se os objetivos da comunicação interna estão vinculados aos objetivos da organização e 8 pessoas concordam, 3 concordam plenamente e 4 nem concordam nem discordam. Aqui fica claro que a organização mantém a comunicação interna alinhada aos objetivos do negócio, porém, podemos questionar se falta algo para que ela também tenha um olhar voltado para as necessidades dos colaboradores.

O último quesito é para saber se existem revisões periódicas para avaliar como está a comunicação interna da empresa. Aqui, houve uma quantidade maior de pessoas que nem concordam nem discordam, 7 pessoas. 3, discordam, 1 discorda plenamente e 5 concordam

que há revisões periódicas. Nessa análise ficou bem evidente que para a maioria não existe uma avaliação da comunicação.

Gráfico 5: Resultado 5ª questão



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Quando perguntados quais os temas mais priorizados pela comunicação interna, os quatro mais votados foram lançamentos de novas funcionalidades, alinhamentos sobre demandas diárias, ambos com 66,7%, *home office* e seus desafios, com 60%, e foco no cliente, com 46,7%. Aqui a gente consegue perceber que a pauta mais frequente na comunicação dos colaboradores está relacionada a questões do trabalho que exercem diariamente, o que é importante para manter a qualidade do serviço e a produtividade, principalmente quando consideramos o modelo de trabalho remoto, que exige uma comunicação ainda mais eficaz.

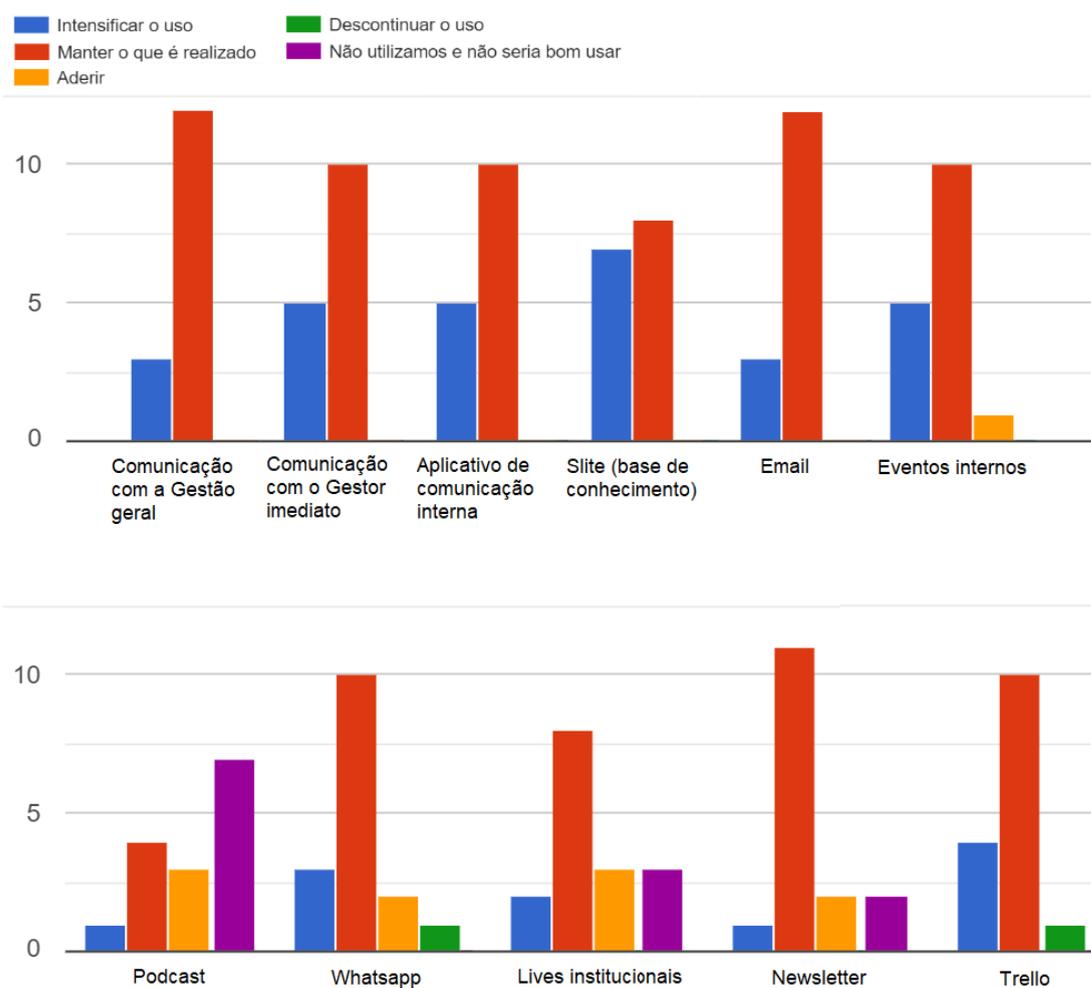
Podemos perceber também que os colaboradores ainda percebem os desafios do trabalho remoto, pois foi a terceira opção mais votada. Então, apesar da empresa já estar há quase 3 anos nesse modelo de trabalho, ainda é necessário alinhar detalhes sobre essa questão. Isso pode ser um ponto a ser trabalhado junto aos colaboradores e ser analisado o que está faltando e o que pode ser melhorado.

É importante destacar que, apenas 1 pessoa escolheu a opção saúde e qualidade de vida como tema priorizado na comunicação. Isso pode ser um alerta para que a empresa trate mais sobre o tema, porque no modelo de trabalho adotado, ele é fundamental para orientar as boas práticas para manter a saúde física e mental do colaborador. Pois trabalhar de casa pode

ser um desafio enorme para muitos, a falta de uma rotina bem definida de trabalho somado as distrações do lar como filhos, pets e afazeres domésticos levam ao trabalhador ao estado de fadiga física e mental, o que interfere diretamente na sua motivação e produtividade (GORLIK, 2020; ROUTLEY, 2020 apud TONIOLO-BARRIOS; PITT, 2021).

Gráfico 6: Resultado 6ª questão

Quanto ao uso dos canais abaixo, dê sua opinião:

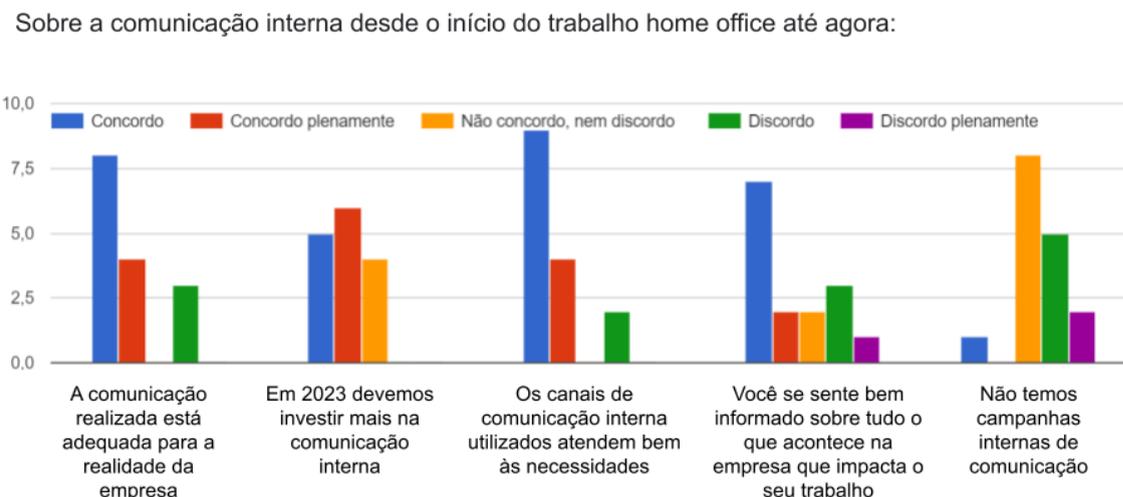


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Sobre os canais de comunicação levantados na questão, em todos eles, a maioria dos respondentes acredita que deve ser mantido o uso que já é realizado e outra boa parte sugere que seja intensificado o uso, principalmente da comunicação com os gestores, o aplicativo de comunicação interna, a ferramenta usada como base de conhecimento, o email e eventos internos. O que significa que a empresa faz um bom uso dos canais de comunicação e também

que os colaboradores gostariam que intensificasse a comunicação com os gestores, o uso das principais ferramentas e os eventos internos que promovem uma maior aproximação do time.

Gráfico 7: Resultado 7ª questão



Fonte: elaborado pela autora (2023)

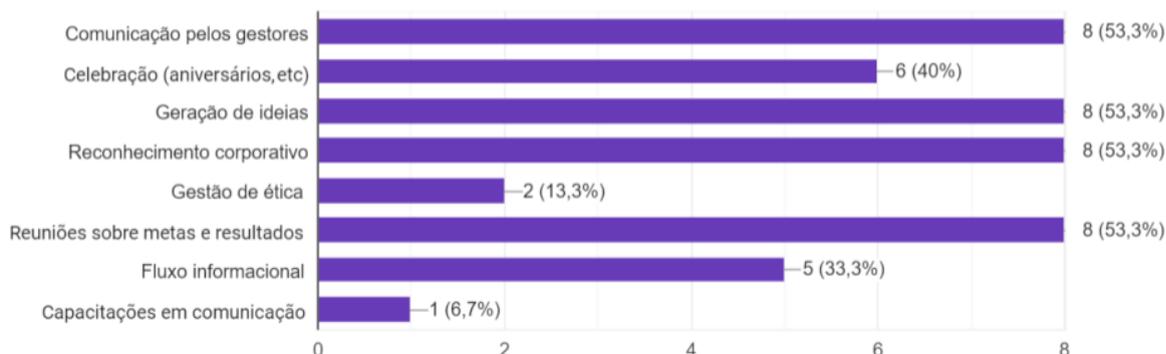
Quanto à visão dos colaboradores sobre a comunicação interna desde o início do trabalho *home office*, 8 dos respondentes concordam que ela está adequada para a realidade da empresa, 4 concordam plenamente e 3 discordam. Há uma divergência, mas para a maioria, está atendendo bem. Fica claro que, na opinião deles, em 2023 a empresa deve investir mais na comunicação interna e também que os canais utilizados atendem bem às necessidades dos colaboradores.

Quando perguntados se eles se sentem bem informados sobre tudo o que acontece na empresa que impactam o trabalho, as opiniões se dividem e, apesar da maioria se sentir bem informada, é importante analisar se algum setor especificamente tem menos acesso às informações importantes para o exercício do seu trabalho. Leite (2006), destaca que os colaboradores devem ser vistos como parceiros, e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com a empresa, a missão e o negócio, eles estarão.

No último quesito, podemos perceber que a maioria se absteve da resposta, mas que o segundo e o terceiro maior grupo acreditam que não existem campanhas de comunicação interna. Então, caso existam, é necessário torná-las mais claras a todos os colaboradores e se ainda não existem, devem fazer parte do planejamento da empresa.

Gráfico 8: Resultado 8ª questão

Em quais programas de comunicação interna você acredita que a empresa deve investir em 2023?



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Os programas de comunicação interna mais votados pelos respondentes foram: comunicação pelos gestores, geração de ideias, reconhecimento corporativo e reuniões sobre metas e resultados, todos com 53,3% de votos, e celebração, com 40% de votos. Então, podemos observar que, os colaboradores desejam uma comunicação mais ativa com os gestores, o que já pôde ser observado em outras questões, eles também desejam mais reconhecimento e oportunidade para expor suas ideias e sentem necessidade de mais reuniões para alinhamento de metas e resultados.

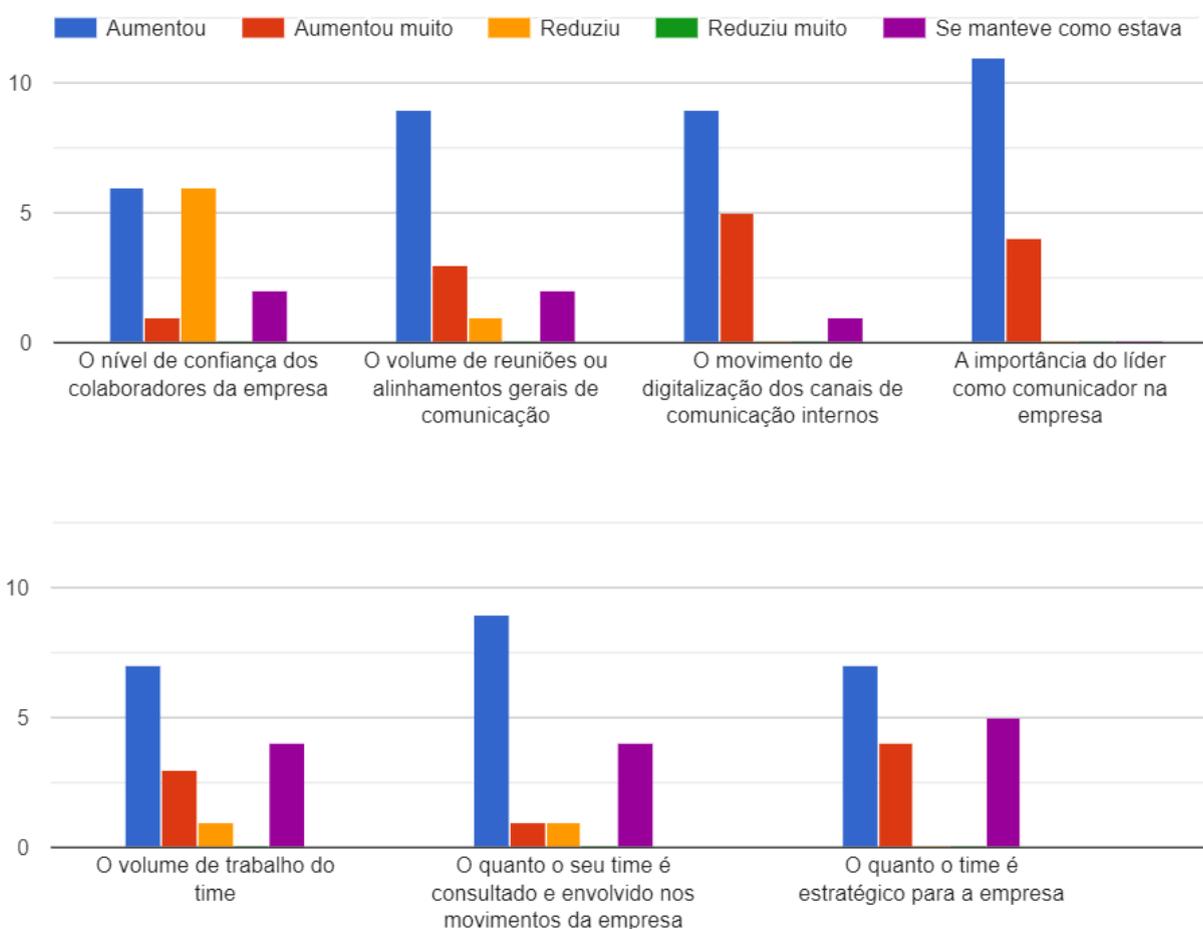
O reconhecimento corporativo e a valorização das ideias dos colaboradores são fundamentais para o sucesso de uma empresa. Segundo o estudo Happiness and productivity, realizado pela Universidade de Warwick em 2015, funcionários felizes e motivados são até 12% mais produtivos do que aqueles que estão insatisfeitos com seu trabalho. Portanto, é importante que as empresas reconheçam e valorizem as contribuições dos seus colaboradores para manter uma equipe motivada e engajada. Quando os colaboradores se sentem valorizados, eles tendem a ser mais leais à empresa e mais motivados para contribuir com novas ideias e soluções para os desafios.

Além disso, a valorização das ideias pode levar a novas oportunidades de inovação e crescimento para a empresa. Então, podemos entender que, se as organizações querem inovar, precisam ser capazes de ouvir as ideias dos seus funcionários. E quando elas valorizam seus

colaboradores, tendem a ter uma cultura mais positiva e um ambiente de trabalho mais saudável.

Gráfico 9: Resultado 9ª questão

Considerando os impactos da pandemia da Covid-19 na sua área e processo de comunicação interna, na sua opinião, o quanto cada um dos aspectos a seguir aumentou ou reduziu?



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Pedimos para que o colaborador considerasse os impactos da pandemia na sua área e processo de comunicação interna e a partir disso avaliasse o quanto cada aspecto aumentou ou reduziu. É interessante observar que, quanto ao nível de confiança, a maioria das opiniões se dividiram entre aumentou e reduziu. Podemos atribuir essa divisão clara ao tempo do colaborador na empresa, pois quem estava na empresa ainda no modelo presencial, antes da

pandemia, pode ter sentido a confiança abalada durante essa transição. Já os que entraram quando estava estabelecido o modelo remoto, não sentiram esses impactos.

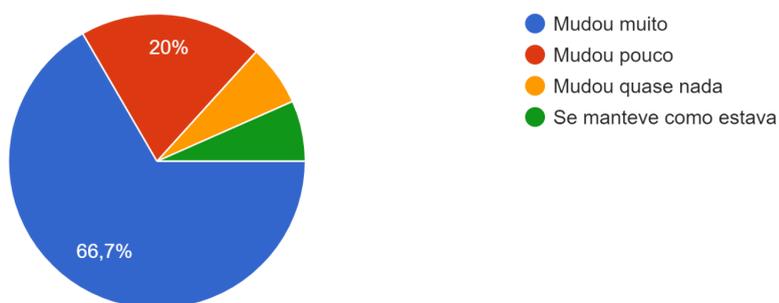
Nos demais aspectos, a maioria acredita que aumentou, e quando soma com aqueles que acreditam que aumentou muito, fica nítido o quanto eles acreditam que subiu o volume de reuniões, a digitalização dos canais de comunicação interna, a importância do líder como comunicador, o volume de trabalho, o envolvimento do time nos movimentos da empresa e o quanto o time é estratégico para a organização.

Tudo isso pode ser justificado pela transição do presencial ao *home office*, quando a empresa teve que se adaptar bruscamente ao novo modelo de trabalho, enquanto lidava com os impactos da pandemia nos negócios. Mas também significa que apesar da mudança repentina, conseguiram estabelecer peças fundamentais para a engrenagem da comunicação interna ser eficaz, como por exemplo, aumentar o volume de reuniões de alinhamento, da digitalização dos canais de comunicação e promover o líder como um comunicador.

Gráfico 10: Resultado 10ª questão

De maneira geral, após o início da crise da Covid-19 e o estabelecimento do home office, você acredita que a Comunicação Interna da empresa:

15 respostas



Fonte: elaborado pela autora (2023)

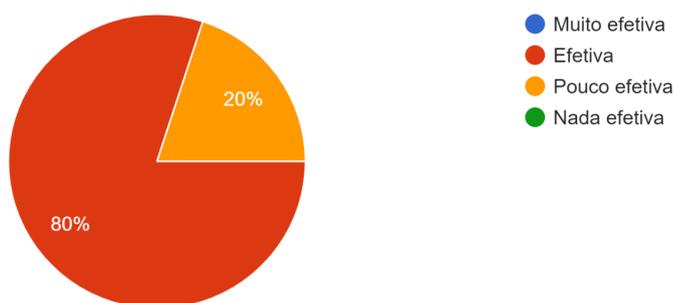
Sobre a mudança da comunicação interna após a pandemia, 66,7% acreditam que mudou muito, o que era esperado, pois houve a transição do modelo de trabalho presencial para o remoto, afetando diretamente na maneira como é realizada a comunicação na organização. A pandemia antecipou tendências tecnológicas e acelerou a evolução da comunicação interna, mostrando um novo rumo, o digital, e estabelecendo novos patamares.

A digitalização da CI foi uma medida necessária, porém abrupta e, para muitos, acabou sendo desorganizada. Porém, essa aceleração pode ter colaborado para que os investimentos em tecnologia de comunicação se tornassem uma tendência ainda mais expressiva dentro das organizações. No entanto, as mudanças não foram apenas essas, as empresas também precisaram fortalecer a cultura organizacional para conseguir estabelecer e manter uma boa convivência online, a partir da premissa de que o trabalho remoto passou a ser uma realidade.

Gráfico 11: Resultado 11ª questão

Durante o trabalho home office, como você percebe a efetividade da comunicação entre os colegas do setor com colegas de outros setores:

15 respostas



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Podemos entender que, para a maioria, 80%, a comunicação entre os colegas do setor com os de outros setores tem sido efetiva, ou seja, tem funcionado, o que é fundamental para que a organização conquiste seus objetivos. Para Moscovici (1985), sentimentos positivos de simpatia e atração provocarão o aumento de interação e cooperação, refletindo positivamente nas atividades, dando maior produtividade.

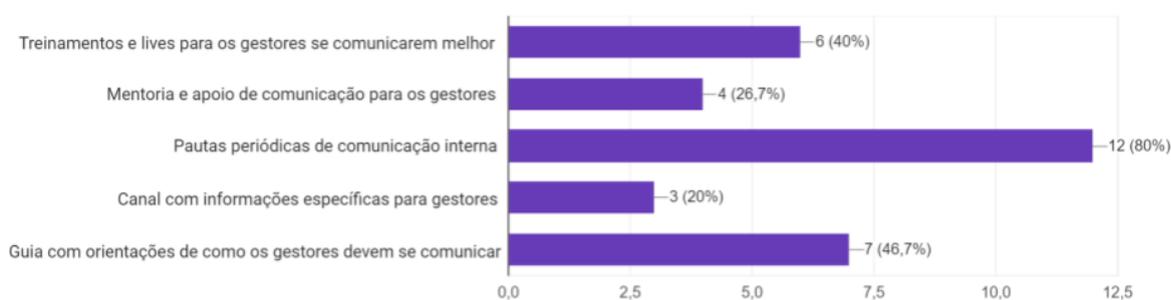
Moscovici (1985, p. 25) diz que:

Em situações de trabalho, compartilhadas por duas ou mais pessoas, há atividades predeterminadas a serem executadas, bem como interações e sentimentos recomendados, tais como: comunicação, cooperação, respeito, amizade. À medida que as atividades e interações prosseguem, os sentimentos despertados podem ser diferentes dos indicados inicialmente e então, inevitavelmente, os sentimentos influenciarão as interações e as próprias atividades.

É de suma importância que a empresa invista nessas interações positivas entre os colaboradores, para despertar e manter sentimentos favoráveis para uma comunicação respeitosa e cooperativa. Na empresa em questão, a comunicação entre os colegas já é efetiva, mas esse investimento nas interações é essencial para que ela permaneça e ainda consiga melhorar esse resultado.

Gráfico 12: Resultado 12ª questão

Com relação à comunicação feita pelos gestores, quais investimentos você acredita que sua empresa deve fazer em 2023?



Fonte: elaborado pela autora (2023)

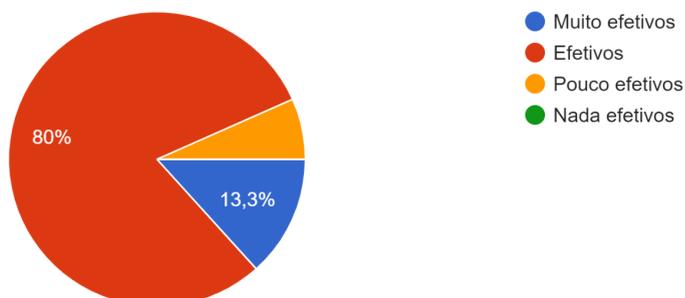
No gráfico 12 foi indagado quais os investimentos que devem ser feitos em 2023 quanto à comunicação feita pelos gestores. A opção mais votada foi “pautas periódicas de comunicação interna” (12 votos), ou seja, os colaboradores desejam que os gestores tratem desse tema de forma mais frequente. A segunda opção mais votada (7 votos) sugere que os gestores devem ter um guia de como devem se comunicar, ou seja, os colaboradores podem sentir falta de uma padronização na comunicação com os gestores. E a terceira mais votada (6 votos) sugere o investimento em treinamentos e *lives* para os gestores se comunicarem melhor.

Lovizzato (2008), diz que para o sucesso de uma organização é fundamental que o líder mantenha uma comunicação constante com seus liderados. E Hunter (2006) diz que liderar significa conquistar as pessoas, envolvê-las de forma que coloquem seu coração, mente, espírito, criatividade e excelência a serviço do seu objetivo. Dessa forma, podemos perceber a importância da liderança na comunicação interna e como ela influencia diretamente nos resultados de uma organização.

Gráfico 13: Resultado 13ª questão

Qual é a sua opinião sobre a efetividade dos processos de comunicação interna da empresa?

15 respostas



Fonte: elaborado pela autora (2023)

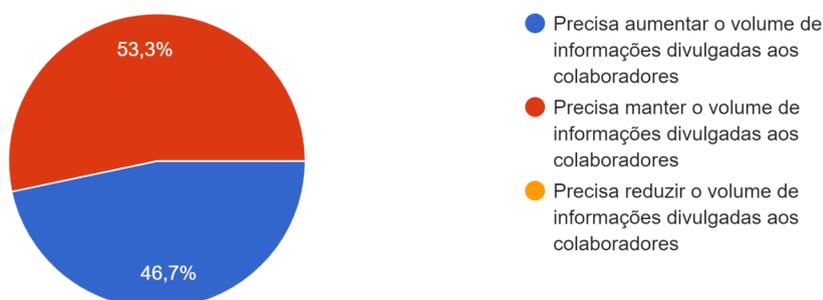
Na 13ª questão perguntamos sobre a efetividade dos processos de comunicação interna e 80% dos respondentes disseram ser efetivos, seguidos de 13,3% que consideram muito efetivos. Nesse caso, podemos observar que os colaboradores, apesar das sugestões de melhorias, acreditam que a comunicação tem atendido às necessidades, o que é fundamental para que a empresa alcance seus objetivos de negócio.

Matos (2009, p. 91) afirma que a empresa que não favorece a cultura da comunicação e da participação acaba perdendo confiança, produtividade, qualidade, credibilidade e, consequentemente, clientes, negócios e mercado, o que significa baixa competitividade.

Gráfico 14: Resultado 14ª questão

Na sua opinião, a comunicação interna da sua organização:

15 respostas

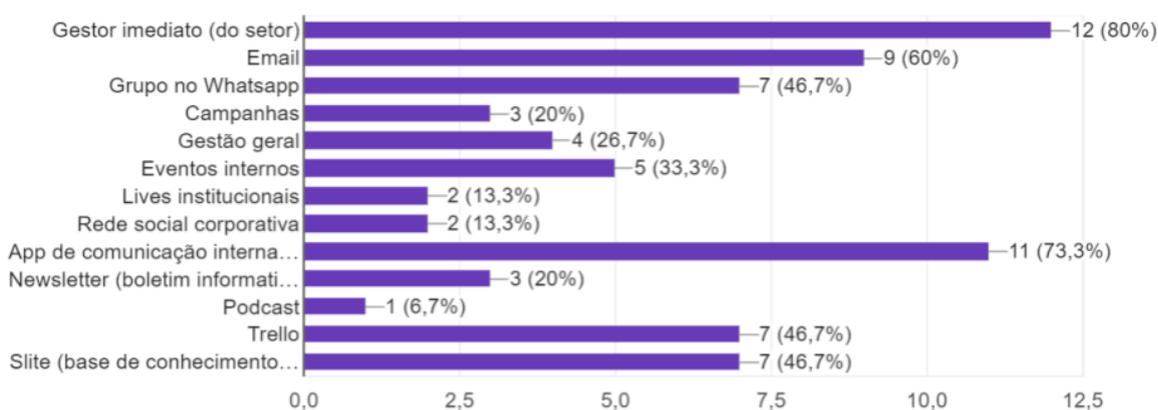


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Sobre o volume de informações divulgadas, 53,3% dos respondentes acreditam que precisa manter o que o volume de informações, e os outros 46,7% acreditam que precisa aumentar esse volume de informações. Chiavenato (2004), afirma que a comunicação tem dois propósitos como atividade administrativa: ser fonte suficiente de informação e compreensão necessárias para que as pessoas executem suas tarefas, promovendo motivação, satisfação e cooperação nos cargos. Então, podemos entender que o volume de informações precisa ser o suficiente para todos, para promover esses benefícios à organização e aos colaboradores.

Gráfico 15: Resultado 15ª questão

Quais são as iniciativas mais eficazes para se comunicar com os colaboradores da empresa?



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Na 15ª questão, foi perguntado quais são as iniciativas mais eficazes para se comunicar com os colaboradores e as mais votadas foram: gestor imediato (80%), aplicativo de comunicação interna (73,3%) e e-mail (60%). Mais uma vez podemos observar a importância do líder na comunicação interna, pois ele é o maior influenciador do time, o uso adequado dos canais de comunicação também são fundamentais para que a comunicação seja eficaz.

É fundamental que as organizações entendam que a qualidade da comunicação interna não depende apenas da tecnologia utilizada, mas de uma série de fatores. Kunsch (2003) detalha o que é essencial para a qualidade da CI:

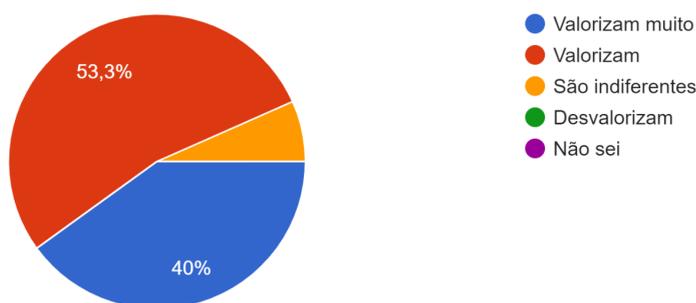
A qualidade da comunicação interna passa pela disposição da direção em abrir as informações; pela autenticidade, usando a verdade como princípio; pela rapidez e competência; pelo respeito às diferenças individuais; pela implantação de uma gestão participativa, capaz de propiciar oportunidade para mudanças culturais necessárias, pela utilização das novas tecnologias; pelo gerenciamento de pessoal técnico especializado, que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados. (KUNSCH, p. 160, 2003)

As respostas dos colaboradores sobre as iniciativas mais eficazes para a CI se encaixam com alguns aspectos que Kunsch cita, como a importância de uma comunicação de qualidade por parte da gestão e a utilização de novas tecnologias, que sejam capazes de estruturar as informações de forma que atenda às necessidades dos colaboradores no exercício do trabalho.

Gráfico 16: Resultado 16ª questão

O quanto os gestores da empresa valorizam a comunicação interna?

15 respostas



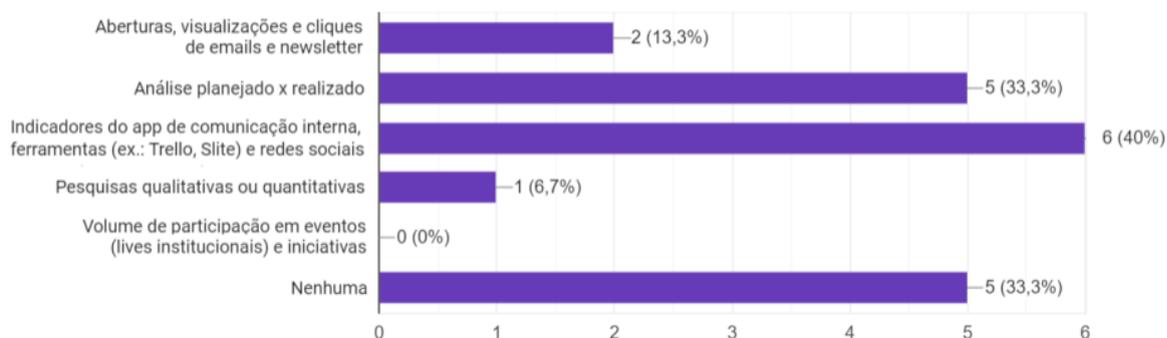
Fonte: elaborado pela autora (2023)

Quando perguntados se os gestores da empresa valorizam a comunicação interna, 53,3% acreditam que valorizam, 40% acreditam que valorizam muito e 6,7% acreditam que são indiferentes. Ou seja, a maioria dos respondentes percebem a valorização da comunicação interna por parte dos gestores.

Para Hunter 2006, o papel do líder “é encorajar as pessoas a partilharem conhecimentos e experiências de forma a funcionarem como uma influência constante e positiva para quem está ao seu redor”. Sendo assim, podemos entender que, se a liderança não valoriza a comunicação interna, dificilmente terá uma equipe motivada e focada nos objetivos da empresa.

Gráfico 17: Resultado 17ª questão

Quais métricas de comunicação interna sua área utiliza?

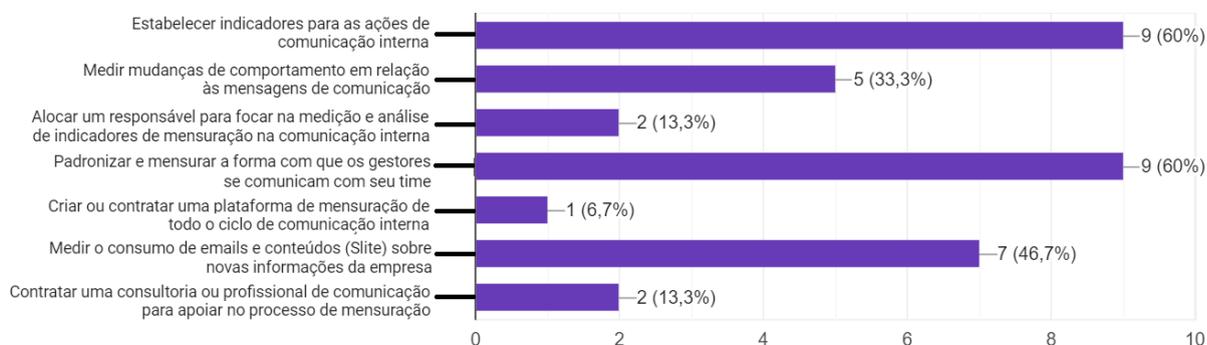


Fonte: elaborado pela autora (2023)

Na 17ª foi perguntado quais métricas de comunicação interna a área do colaborador utiliza. As opções com maior quantidade de respostas foram, respectivamente: indicadores do aplicativo e das ferramentas de comunicação interna, com 40%, análise do que foi planejado versus o que foi realizado, com 33,3% e nenhuma, também com 33,3%. É importante observar que, a opção nenhuma foi bastante votada, o que significa que, para alguns colaboradores, ou essas métricas realmente não existem ou não ficam claras.

Gráfico 18: Resultado 18ª questão

Para 2023, quais investimentos a comunicação interna da sua empresa deveria fazer em mensuração?



Fonte: elaborado pela autora (2023)

Sobre o que a empresa deveria mensurar em 2023, as opções mais sugeridas pelos colaboradores foram: estabelecer indicadores para as ações de comunicação interna (60%), padronizar e mensurar a forma com que os gestores se comunicam (60%) e medir o consumo de emails e conteúdos sobre novas informações da empresa (46,7%). Esses indicadores apenas reafirmam as principais necessidades levantadas nas questões anteriores, estabelecer e metrificar as ações de comunicação, padronizar a comunicação dos gestores e investir mais nas informações divulgadas nos canais de comunicação.

Gráfico 19: Resultado 19ª questão

Quais os cinco maiores desafios da comunicação interna na sua empresa?



Fonte: elaborado pela autora (2023)

A última questão da pesquisa abordou quais são os 5 maiores desafios da comunicação interna empresa. E os cinco mais votados, respectivamente foram: comunicação entre os setores (80%), ficar informado sobre todas as novidades de todos os setores (73,3%), treinar e engajar os novos colaboradores (66,7%), contribuir com a melhoria da experiência do colaborador (53,3%) e gerenciar o excesso de informações (53,3%).

Ao analisar os principais desafios, na visão dos colaboradores, é possível estabelecer ações, nas estratégias de relações públicas, que minimizem os impactos dessas dificuldades e potencializem a comunicação interna. Para RUGGIERO (2002), não basta ter uma equipe de grandes talentos altamente motivados. Se ela não estiver bem informada, se seus integrantes não se comunicarem adequadamente, não será possível potencializar a força humana da empresa.

8.2 Análise da entrevista aprofundada

A entrevista aprofundada foi realizada no dia 03 de março de 2023, presencialmente, no escritório da empresa. A pesquisa foi constituída de 8 perguntas abertas, para que os respondentes conseguissem se expressar livremente, sem se ater a escolha de respostas pré-estabelecidas, e aplicadas individualmente a dois profissionais da empresa que lidam diariamente com o trabalho remoto. Um dos respondentes é líder de setor, está na empresa há alguns anos e sentiu os desafios da transição do presencial para o *home office*, já o outro respondente foi contratado durante a pandemia, quando o modelo de trabalho remoto estava em vigor.

Embora o *home office* ofereça muitos benefícios, como maior flexibilidade e produtividade, o trabalho remoto também apresenta desafios significativos, especialmente para a comunicação interna e a dinâmica das equipes. Nesse contexto, a entrevista aprofundada teve como foco principal entender como esses desafios impactam na comunicação interna. A análise dos resultados dessa entrevista pode fornecer *insights* valiosos para empresas e para os líderes das equipes que buscam manter uma comunicação eficaz e um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo em um cenário de trabalho remoto.

A primeira pergunta foi sobre os principais desafios do *home office*. Ambos os entrevistados apontam desafios semelhantes, como a falta de um ambiente confortável para trabalhar, problemas de instabilidade na internet e a diferença na interação com os colegas, que afeta a resolução dos problemas, fazendo com que seja muito mais difícil resolver demandas pontuais na comunicação remota.

Sem dúvida, colaborar para a resolução de problemas fica mais fácil quando há um ambiente compartilhado, onde os profissionais podem tirar dúvidas, compartilhar ideias ou apenas contar com a presença uns dos outros. Mas isso não significa que esse processo seja impossível durante o período de *home office*. Há muitas formas de promover um time colaborativo, dentre algumas sugestões, podemos destacar: realizar reuniões semanais, estimular os vínculos entre os membros dos times - promovendo debates, diálogos e conversas informais - e incentivar o compartilhamento de ideias, ferramentas e habilidades. Para Gomes (et al., 2020), o incentivo à participação ativa dos membros da equipe em reuniões virtuais, discussões de ideias e tomada de decisões é uma estratégia eficaz para promover o trabalho em equipe no *home office*.

No e-book da HSM Management, sobre Liderança e Trabalho Remoto, a gestora de recursos humanos da Dynatrace, Eliana Aguiar, que já atua há sete anos no home office, 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).

Na segunda pergunta, eles foram perguntados sobre como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode ser afetado pelo trabalho em casa e quais são as implicações psicológicas dessa mudança. Os entrevistados concordam que o equilíbrio entre vida pessoal e profissional pode ser afetado tanto de forma positiva quanto negativa. Positiva porque o fato de não precisarem gastar tempo se locomovendo de casa para o trabalho e do trabalho para casa, acaba proporcionando mais tempo para dedicar à vida pessoal. Mas negativo no sentido de, muitas vezes, acontecer de não parar de trabalhar na hora em que deveria, estendendo a jornada de trabalho e ficando mais exaustos. O primeiro entrevistado enfatizou a importância de respeitar os horários de trabalho, intervalos, entre outros.

De acordo com uma pesquisa realizada com mais de 2 mil profissionais, em abril de 2020, pelo LinkedIn, a maior rede social profissional do mundo, 62% dos entrevistados relataram estarem mais ansiosos e estressados com a mudança para o trabalho remoto. Os motivos que desencadearam a ansiedade e o estresse foram: 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 (SUTTO, 2021). Então, o fator psicológico é algo que não podemos ignorar, pois tudo o que interfere na saúde física e mental do colaborador, interfere também nos resultados da organização.

Em sequência, foi perguntado como a empresa pode ajudar os colaboradores a manterem uma rotina de trabalho saudável. Ambos os entrevistados citaram que a empresa pode ajudar fornecendo bons materiais de trabalho, boa comunicação, direcionamento sobre o funcionamento do home office e escutando as necessidades dos colaboradores. Além disso, o respondente dois sugeriu que a empresa incentive os colaboradores a terem acompanhamento psicológico, tanto para prevenção quanto para cuidado, e incentive também a disciplina, fazendo reuniões de alinhamento quinzenais, marcando algumas reuniões presenciais.

Na quarta pergunta da entrevista, os entrevistados foram questionados se acreditavam que o *home office* poderia afetar suas motivações e como a empresa pode incentivar o time a

permanecer engajado e produtivo. Os dois entrevistados disseram que o *home office* pode sim afetar a motivação. Para incentivar o engajamento e a produtividade, o primeiro entrevistado sugere que feedbacks sejam fornecidos para que o colaborador saiba em qual direção está caminhando e a empresa possa escutar se o colaborador sente falta de algo, algum suporte de material, etc. O segundo entrevistado acredita que as mudanças sem um processo de transição, podem diminuir a produtividade, então, é necessário sempre manter uma boa comunicação e se preocupar com a satisfação dos colaboradores.

Em seguida, questionamos como a falta de interação social no trabalho, devido ao *home office*, pode afetar a saúde mental e o que a empresa pode fazer para promover a interação social e a conexão entre os membros da equipe. Ambos os entrevistados concordam que a falta de interação social pode afetar a saúde mental do time e, por isso, é importante que a empresa promova mecanismos para incentivar a interação entre os membros da equipe. O respondente um destaca a importância de encontros pontuais e confraternizações para desenvolver uma interação social espontânea e positiva, enquanto o respondente dois sugere que a gestão promova atividades que gerem interação entre as pessoas do time.

Aqui, podemos perceber que a comunicação que existe no ambiente organizacional não tem apenas a intenção de atingir os objetivos da organização. Rebechi (2016, p. 45) comenta que “é interessante notar a importância que se dá à tentativa de controle do processo comunicacional por parte da organização. [...] existe a intenção de se objetivar a comunicação com o propósito de se conseguir bons resultados da relação entre organização e trabalhadores”.

As trocas cotidianas e a comunicação informal são fundamentais para que os colaboradores construam sentidos sobre suas próprias relações. Alencar e Oliveira (2013) explicam que a complexidade do ambiente organizacional é permeada pela ordem/desordem, acordo/desacordo, de forma que nessas trocas os trabalhadores (re)organizam suas ideias de mundo e sobre o próprio trabalho. Ainda, “[...] ao desconsiderar a comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno” (ALENCAR; OLIVEIRA, 2013, p. 215). Dessa forma, resgatamos a importância da interação informal e do contato presencial.

Percebemos também que, a comunicação informal vai muito além da organização, a possibilidade dos colaboradores interagirem e se comunicarem fazem parte do aspecto inerente à humanização. Como afirma Marques (2015, p. 9):

A comunicação como ato de linguagem está intimamente relacionada com a temática da humanização, uma vez que ela exige que consideremos o outro, não como alguém que precisa ser incorporado em nossa visão específica de mundo, mas sim como alguém diferente, que possui um modo próprio de ser e se expressar no mundo.

Na questão seis, perguntamos quais são as estratégias mais eficazes para manter a comunicação clara e eficiente entre os colaboradores e líderes de equipe durante o home office. Ambos os entrevistados concordam que é fundamental utilizar mecanismos de comunicação virtual, como chamadas de voz e de vídeo, além de utilizar os meios de comunicação interna da empresa. O primeiro entrevistado destaca a importância das reuniões diretas para manter a comunicação clara e eficiente, enquanto o segundo sugere que é necessário marcar chamadas de áudio e vídeo para alinhar dúvidas.

Na sequência, perguntamos como o distanciamento social, devido ao home office, afeta a dinâmica das equipes de trabalho e quais são as principais considerações a serem feitas para manter um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo. Os entrevistados acreditam que o distanciamento social pode afetar a dinâmica das equipes de trabalho e que são necessárias adaptações nas operações das equipes. O primeiro entrevistado destaca a importância de conhecer e interagir de forma presencial, enquanto o segundo sugere criar atividades que incentivem a colaboração em grupo da equipe e criar projetos de atribuição para cada colaborador.

Na oitava e última questão, perguntamos sobre a opinião do entrevistado sobre quais são as estratégias que os líderes de equipe podem adotar para promover uma comunicação eficaz com os componentes do time, mesmo à distância. Ambos os entrevistados concordam que é importante ter o alinhamento sobre as atribuições dos colaboradores e que os líderes precisam transmitir confiança. O primeiro respondente destaca que a liderança precisa conhecer as pessoas e saber os pontos positivos e negativos de cada uma para promover a comunicação eficaz, enquanto o segundo sugere que a liderança deve realizar reuniões semanais e criar um planejamento semanal de acompanhamento do colaborador para dar feedback individualizado.

Sobre liderança, Maximiano (2011, p. 256) diz:

Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. A pessoa que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações. A liderança ocorre quando há líderes que induzem seguidores a realizar certos objetivos que

representam os valores e as motivações - desejos e necessidades, aspirações e expectativas – tanto dos líderes quanto dos seguidores. A genialidade da liderança está na forma como os líderes enxergam e trabalham os valores e motivações tanto seus quanto de seus seguidores. Liderança é o uso da influência não coercitiva para dirigir as atividades dos membros de um grupo e levá-los à realização de seus próprios objetivos.

O pensamento de Maximiano nos traz uma reflexão sobre o entendimento de que o líder direciona colaboradores humanos, dando ênfase ao termo “humanos”. Os seres humanos, são formados por suas culturas, vivências, crenças, aspirações, valores, referências e muitos outros fatores extraídos do ambiente em que nasceram e cresceram. Então, cada trabalhador carrega sua individualidade, que não pode ser desconsiderada pela empresa. Por isso é tão necessário que o líder conheça cada componente do seu time, para saber lidar com essas diferenças e individualidades, explorar as grandezas e saber trabalhar as fragilidades. A partir desse conhecimento, ou dessa genialidade, como diz Maximiano, é que é possível motivar a equipe e conduzi-los ao sucesso.

Liderar à distância é ainda mais desafiador, porque é muito mais difícil estabelecer laços e conhecer essas diferenças. Por essa razão, as reuniões semanais realizadas em grupo e também individualmente são tão importantes, para possibilitar o aprofundamento das relações. No entanto, a interação online ainda não proporciona as mesmas percepções que os relacionamentos presenciais, no qual podemos criar referências sensoriais únicas de cada indivíduo.

A entrevista realizada evidenciou a importância da interação social e convivência presencial para o sentimento de pertencimento de grupo dentro de uma empresa, especialmente no contexto do trabalho remoto. Como mencionado pelo primeiro entrevistado, "desenvolver essa interação é importante no sentido de equipe, para um bom funcionamento das outras áreas, acredito que influencia diretamente" e pelo segundo, "o ideal é a gestão promover atividades que gerem interação entre as pessoas do time".

A falta de interação social no ambiente de trabalho pode levar a problemas de saúde mental, tornar pessoas mais introspectivas e antissociais, além de afetar a dinâmica das equipes, desfavorecendo o sentimento de pertencimento do grupo e a humanização dos relacionamentos. Segundo o respondente um: "com a distância e o acesso apenas virtual, a interação diminui, sem dúvidas, pois com o contato físico é possível ter maior sensibilidade sobre o outro. Conhecer e interagir de forma presencial sempre é mais prático". Para Duhigg (2012), sentir-se conectado com outras pessoas em uma comunidade significativa é uma das

necessidades humanas mais básicas. Quando as pessoas sentem que pertencem a um grupo, são mais felizes, mais produtivas e mais engajadas.

Portanto, é fundamental que as empresas adotem estratégias eficazes para promover a interação social e manter uma comunicação clara e eficiente entre os colaboradores e líderes de equipe. A convivência presencial, seja por meio de encontros pontuais ou confraternizações, pode ser uma excelente estratégia para promover a interação social e para garantir um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo.

8.3 Estratégias de Relações Públicas para melhorar a comunicação interna

Diante do resultado e da análise das respostas da pesquisa, podemos sugerir algumas implantações para melhorar a comunicação interna da empresa. Mas, antes disso, é necessário enfatizar que para a CI ser melhorada é necessário que a alta gestão, os líderes de setor e o setor de recursos humanos trabalhem de mãos dadas, para trazer os ganhos esperados. Além disso, é fundamental que os líderes estejam mais perto do que nunca de suas equipes, mantendo-as informadas, conectadas, engajadas e motivadas.

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, podemos entender que profissional de Relações Públicas, com suas especialidades em comunicação, gestão de crises e em humanizar relacionamentos, tem o necessário para contribuir ativamente no desenvolvimento de estratégias de comunicação interna que possam fortalecer a cultura organizacional nas organizações.

Apesar da pesquisa mostrar que a comunicação interna da empresa está atendendo às necessidades, os colaboradores apontaram falhas que precisam ser melhoradas para evitar maiores problemas. Dessa forma, as ações sugeridas irão atuar como medidas preventivas, visando a melhoria do processo comunicacional. Segundo Forni (2007), Geralmente, a comunicação é chamada quando o fato negativo está consumado. Isso poderia ser evitado com um bom gerenciamento de risco.

A teoria das janelas quebradas, desenvolvida pelos criminólogos americanos James Wilson e George Kelling e publicada na revista *The Atlantic Monthly* em março de 1982, é

uma metáfora que descreve como um ambiente desorganizado e descuidado pode levar a comportamentos antissociais e criminais. De acordo com essa teoria, uma janela quebrada em um prédio abandonado pode sinalizar uma falta de cuidado e responsabilidade naquele ambiente, encorajando outras pessoas a quebrarem mais janelas ou cometerem outros atos de vandalismo.

O termo original “janelas quebradas” foi resultado de um experimento feito por Philip Zimbardo, psicólogo da Universidade de Stanford, em 1969. No experimento, dois automóveis (mesma marca, cor e modelo) foram deixados em locais distintos, um estacionado em um bairro de classe rica de Palo Alto, Califórnia, e outro no Bronx, Nova York, zona pobre e conflituosa (MASSON, 2018, p. 602). Após 30 minutos, o veículo abandonado no Bronx, foi depenado; já o de Palo Alto, manteve-se intacto. No entanto, após o cientista quebrar uma das janelas do veículo em Palo Alto, algumas horas depois, vândalos destruíram e saquearam o automóvel. Esse experimento mostrou que o menor dos crimes, quando não controlado, pode estimular o maior dos crimes, oportunizando a criminalidade.

Podemos aplicar essa teoria no contexto empresarial para entender como a falta de cuidado com pequenos problemas pode levar a problemas maiores e mais complexos. Por exemplo, um funcionário que está sempre atrasado ou não cumpre prazos pode ser visto como um "vidro quebrado" dentro da empresa. Se a empresa não tomar medidas para corrigir esse comportamento, isso pode encorajar outros funcionários a serem igualmente descuidados e contribuir para uma cultura geral de irresponsabilidade. Aplicando para o contexto da comunicação interna, que estamos analisando, se a organização observa que há ruídos na comunicação e não faz nada para melhorar, a situação pode se agravar e resultar em desentendimentos, insatisfações e até perda de talentos para a empresa.

A abordagem preventiva é fundamental para evitar que a situação piore. Como James Q. Wilson e George Kelling explicam em seu artigo original: "uma janela quebrada não precisa ser consertada imediatamente, mas ela precisa ser consertada em algum momento, porque deixá-la quebrada sinaliza que ninguém se importa e ninguém está no controle" (Wilson e Kelling, 1982, p. 32).

Assim, é importante que a empresa esteja sempre atenta aos pequenos problemas e falhas, não apenas de seus colaboradores, mas da própria gestão, a fim de corrigi-los antes que eles se tornem maiores e mais difíceis de lidar. Isso pode incluir medidas como feedback constante, treinamento e desenvolvimento de habilidades, estabelecimento de metas claras e comunicação eficaz, como iremos propor adiante. Ao aplicar ações preventivas e de melhoria,

a empresa vai conseguir antecipar riscos, minimizar impactos negativos e manter o controle sobre a situação. Além disso, essa abordagem demonstra comprometimento com a excelência operacional e a satisfação dos colaboradores. Tratar preventivamente os possíveis problemas da empresa promove um ambiente mais estável, confiável e propício ao crescimento e sucesso a longo prazo.

As ações sugeridas são:

- Criar um guia de boas práticas para o *home office*

Essa iniciativa pode ser feita pelos gestores junto do setor de Recursos Humanos (RH) da empresa, pensando na promoção da qualidade de vida, com foco na saúde física e mental do colaborador no exercício do trabalho remoto. Esse guia pode ter mais de uma edição por ano e abordar temas como: vantagens do trabalho remoto, dicas de organização do dia a dia, orientações sobre como usar as ferramentas de comunicação interna, dicas de exercícios físicos e para relaxar a mente etc. O objetivo é contribuir para um home office mais tranquilo e efetivo para todos, visto que o bem estar da equipe afeta diretamente o resultado do trabalho e consequentemente a CI.

- Desenvolver um plano de comunicação interna

Apesar da empresa não ter um profissional de comunicação para gerenciar especificamente a comunicação interna, os colaboradores são a principal fonte de informação. Então, ao escutá-los, a gestão da empresa pode traçar um plano de comunicação interna que alinhe os esforços de todos os seus integrantes aos objetivos da organização, estimulando o diálogo e promovendo um ambiente de trabalho que impulse a satisfação e o bem-estar dos colaboradores.

É fundamental que esse plano fique acessível para todos os colaboradores, contenha claramente os objetivos da CI e que mostre como esses objetivos serão alcançados, mensurados e avaliados. Não podemos esquecer da importância de criar uma rotina de comunicação que mantenha os funcionários atualizados, tranquilos e produtivos, por meio de ações internas aliadas a uma comunicação efetiva. Além disso, o plano deve conter formas de garantir que os colaboradores se atualizem sobre o andamento dos trabalhos tanto do próprio

setor como também dos demais setores, envolvendo todo o time na difusão das informações e promovendo uma cultura comunicacional.

Dos desafios enfrentados pelos colaboradores na comunicação interna, o mais votado foi a comunicação entre os setores, então, é necessário detectar as causas dessa dificuldade e sistematizar o fluxo de informações entre os times, centralizando tudo em um único canal, de preferência uma ferramenta que permita que todos os setores tenham acesso à mesma atividade e possam consultar, sempre que necessário, o histórico dos comunicados e a troca de conversas. Essa padronização ajuda a detectar com agilidade as atividades em desacordo e, conseqüentemente, torna a resolução dos problemas muito mais rápida.

- Realizar treinamentos de comunicação para os gestores

Em algumas questões da pesquisa, os colaboradores deixaram evidente que precisam de uma comunicação mais efetiva com a gestão e sugeriram, como investimento, treinamentos de comunicação para capacitar a gestão. Quando a gestão se comunica de modo transparente e claro, gera segurança e objetividade na execução do trabalho. Assim, os colaboradores conseguem identificar facilmente as metas e prioridades da empresa.

Com um treinamento de comunicação, os gestores vão aprender a potencializar suas habilidades de passar informações e dar orientações, tornando a comunicação interna mais efetiva. Então, a empresa pode contratar uma consultoria de profissionais de comunicação para administrar esses cursos, periodicamente, e ajudar na padronização da comunicação da gestão com o time.

- Criar um programa de integração e treinamento para novos funcionários

No trabalho *home office* a integração de novos colaboradores pode se tornar um processo ainda mais desafiador, influenciando na comunicação do novo colaborador com os demais, por isso é necessário ter um *onboarding* (integração e adaptação de novos colaboradores nas empresas) muito bem estruturado. Esse processo é fundamental para apresentar a cultura e a forma de operação da organização e pode ser um fator determinante para que esse novo componente se sinta parte do time e se adapte com maior facilidade.

Essa iniciativa pode ser implantada pelo RH em conjunto com os líderes de cada setor e o programa pode ser 100% online ou híbrido. O processo de integração e treinamento pode

ser estruturado na ferramenta que funciona como base de conhecimento interna (Slite), na qual é possível publicar conteúdos dinâmicos em formato de texto, imagem e vídeo. O início pode ser uma apresentação geral do RH, mostrando o organograma da empresa, em seguida o gestor de cada setor apresenta o trabalho do seu time e, por fim, o treinamento da função que será exercida. Além disso, é importante apresentar esse novo colaborador na próxima reunião interna e, uma outra sugestão, é enviar uma newsletter anunciando essa nova chegada.

- Criar um programa de reconhecimento corporativo

O reconhecimento corporativo é uma das formas que a empresa tem de mostrar que o colaborador está realizando um bom trabalho. Segundo Stefanini (2007, p.14), “as pessoas sentem-se reconhecidas profissionalmente quando têm seu trabalho reconhecido e elogiado por seus superiores, e com isto contribui para que o ambiente organizacional se torne mais produtivo e agradável para todos”. Como podemos perceber, essa iniciativa pode contribuir de maneira muito positiva para a satisfação do colaborador, além de proporcionar conquistas financeiras, profissionais e pessoais, o reconhecimento profissional também influencia o desempenho no trabalho e o engajamento.

Esse programa pode ser implantado pelo RH junto da gestão geral. Algumas formas de reconhecimento são: gratificações financeiras, feedback periódico da gestão, participação nos resultados, oferta de cursos para o desenvolvimento profissional, plano de carreira, passeios, viagens, day off na data do aniversário, publicação dos destaques dos colaboradores em redes sociais ou em informativos internos, entre outras tantas possibilidades.

- Implantar o modelo de trabalho híbrido

O trabalho híbrido reúne o que há de melhor nas modalidades presencial e remoto e é uma tendência atual, nessa fase pós-pandêmica. Nesse modelo, os colaboradores passam alguns dias trabalhando em casa, tendo mais liberdade para as suas rotinas, e outros dias frequentam o escritório da empresa, ajudando a estreitar os laços com os colegas do time e a liderança.

Uma pesquisa recente, realizada pelo *Great Place to Work* e divulgada pelo Valor Investe (2021), mostrou que 64,7% dos trabalhadores preferem o trabalho híbrido. No estudo, 16,4% dos entrevistados disseram gostar mais do modelo remoto e apenas 11,3% optaram

pelo formato presencial. Isso nos mostra como o trabalho híbrido tem sido valorizado pelos profissionais das mais diversas áreas e também como é importante ouvir o colaborador para estabelecer mudanças na rotina da empresa. Essa mudança minimizaria os desafios do trabalho *home office* e promoveria uma maior aproximação entre os colaboradores, impactando diretamente na comunicação interna.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pandemia do coronavírus desconstruiu o padrão das relações pessoais e empresariais, trazendo inúmeras reflexões para a área da comunicação. Percebemos uma valorização da comunicação dentro das organizações e uma intensificação da digitalização, quase como uma corrida contra o tempo para minimizar os impactos da transição do presencial para o *home office*. Os gestores também passaram a utilizar mais estrategicamente os canais de comunicação interna. A cultura organizacional sofreu alterações consideráveis em toda a sua estrutura e precisou ser reavaliada. Novos valores surgiram com essa transformação não planejada, são novas formas de conviver, de aprender, de planejar e de executar.

O foco deste trabalho é a comunicação interna, mas não podemos desconsiderar os interesses e as necessidades dos colaboradores, pois a organização é composta pelos indivíduos e suas relações (físicas ou virtuais), isso faz parte da cultura organizacional. Dessa forma, é fundamental que as empresas cuidem da saúde de seus colaboradores e forneçam a infraestrutura necessária para que desenvolvam suas funções. E em contexto de pandemia esse cuidado deve ser intensificado, porque, mesmo tendo passado as fases de pico, períodos nos quais houveram mais mortes e o distanciamento era fundamental, ainda temos que lidar com os danos psicológicos causados pelo vírus, e muitos que foram infectados ainda precisam lidar com danos físicos.

O objetivo geral deste trabalho foi analisar a comunicação interna no modelo de trabalho remoto na empresa Doity Plataforma de Eventos, e assim fizemos. Nas abordagens reflexivas, foi possível conhecer um pouco sobre o surgimento das relações públicas, compreender o conceito e a importância da cultura organizacional e da CI, principalmente em contexto de pandemia. Além disso, foi feito um levantamento sobre os impactos da pandemia no Brasil e também foi possível entender mais sobre o *home office*.

Quanto aos resultados encontrados na pesquisa, eles possuem algumas limitações, pois sabemos que os respondentes não representam 100% do público interno, sendo assim, as respostas obtidas não podem ser generalizadas. Também podemos considerar que existe uma tendência de resposta dos sujeitos, pois são todos colaboradores da empresa, então, sempre existe uma medida de autoproteção da imagem e do discurso. Logo, nem sempre o resultado reflete o que realmente o respondente pensa. Além disso, os resultados não representam a totalidade da comunicação sobre essa organização, uma vez que, em uma perspectiva relacional, diversos são os fatores que compõem a comunicação interna e, neste caso, analisamos apenas pela ótica dos colaboradores.

No entanto, mesmo com as limitações citadas, conseguimos atingir os objetivos específicos, identificamos as ferramentas usadas na CI, verificamos o processo de comunicação, entendemos, sob a ótica dos colaboradores, se o processo de comunicação funciona nesse modelo de trabalho e como poderia melhorar e por fim propomos ações de melhoria para aperfeiçoar o processo de comunicação interna, fundamentando essas sugestões primeiramente nas reflexões teóricas, mas também nas necessidades apontadas pelos colaboradores.

A empresa já faz uso de ferramentas de comunicação que atende bem às necessidades do público interno, porém, os colaboradores sugeriram intensificar o uso dessas ferramentas, para mantê-los mais informados sobre tudo o que acontece na organização que influencia no seu trabalho. Além disso, o resultado mostrou que o público interno vê o gestor do setor como um dos principais canais de informação da empresa, sendo fundamental para uma comunicação interna efetiva. Dessa forma, os respondentes sugeriram que a gestão tivesse treinamento para desenvolver habilidades comunicacionais, para terem uma liderança mais ativa e padronizada.

O trabalho remoto tem desafios muito evidentes, como podemos constatar na análise dos resultados da pesquisa, e um deles é manter os colaboradores engajados e motivados, isso impacta diretamente na eficácia da comunicação interna e nos resultados gerais da empresa. Então, todas as mudanças nos processos internos e na rotina de trabalho precisam ocorrer não apenas baseados nas necessidades da organização, mas devem considerar o bem-estar e a satisfação dos colaboradores, dessa forma, todas as sugestões de melhorias foram pensadas avaliando esses fatores.

É essencial lembrar que, a maior parte da vida presencial não pode ser reproduzida online, então, devemos continuar promovendo, incentivando e defendendo as interações

humanas realizadas presencialmente, olho no olho, permitindo o uso dos sentidos, percebendo o olhar, a voz, o toque, a postura. A convivência social tecnológica não deve diluir a interação humana, mas ampliar a nossa capacidade de se relacionar com outras pessoas, valorizando as conexões reais. Encontrar esse equilíbrio é fundamental para aproveitar as oportunidades que as novas tecnologias oferecem e saber posicionar a organização para o sucesso.

Em suma, consideramos que esta pesquisa não esgota as discussões do tema, constrói apenas um ponto de partida. As particularidades dos processos comunicacionais no trabalho remoto são diversas, assim como as possibilidades de perspectivas diferentes para este mesmo fenômeno. Pode-se, a partir desses resultados, entender a importância de alguns aspectos mencionados: a representatividade do líder no processo de comunicação da organização, a valorização da opinião do colaborador para pautar as mudanças internas, o bem-estar físico e mental, a satisfação e a motivação do colaborador e a digitalização do processo comunicacional de forma humanizada. Tais aspectos impactam diretamente nos resultados da comunicação interna da organização.

REFERÊNCIAS

- ABBAD, Gardênia da Silva; LEGENTIL, Juliana. **Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19**. In: MORAES, Melissa Machado (Org.). Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 45-56.
- AGÊNCIA DO SENADO. **Aprovada MP que regulamenta teletrabalho e muda auxílio-alimentação**. 2022. Disponível em: <https://www12.senado.leg.br/noticias/materias/2022/08/03/aprovada-mp-que-regulamenta-teletrabalho-e-muda-auxilio-alimentacao>. Acesso em: 22 set. 2022.
- ALVES, Daniela Alves de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. Tese (Doutorado em Sociologia)- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.
- ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. **Para entender Relações Públicas**. São Paulo: Loyola, 1993.
- ARGENTI, Paul A. **Comunicação Empresarial: a construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2006, p.227.
- BARROS, A. J. P.; LEHFELD, A. S. **Projeto de pesquisa: propostas metodológicas**. 8. ed. Petrópolis: Vozes, 1990.
- BERLO, David K. **O processo da comunicação**. 4. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1972.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 14 jul. 2017. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm. Acesso em: 2 dez. 2022.
- BRASIL. **Lei nº 14.442, de 28 de dezembro de 2021**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Diário Oficial da União, Brasília, DF, 29 dez. 2021. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2021/lei/L14442.htm. Acesso em: 2 dez. 2022.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: políticas e estratégias**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação empresarial: teoria e pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2011. p. 26.
- BUENO, Wilson da costa. **Comunicação e interatividade: a comunicação empresarial se prepara para enfrentar os desafios do séculos XXI**. Amparo, São Paulo: Comtexto Comunicação e Pesquisa, Unimed Amparo, 1995.

CABRERO, J. D. B.; CABRERO, M. B. **O livro de ouro das relações públicas**. Tradução de Abílio da Fonseca. Porto: Porto Editora, 2001.

CARARETO, Mariana; CALONEGO, Renata; ANDRELO, Roseane. **Novas estratégias comunicacionais diante da pandemia de Covid-19: reflexões sobre o papel público da comunicação organizacional**. Revista Internacional de Relaciones Públicas, n. 21, v. 11, p. 227-246, 2021. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8096954>. Acesso em 05 ago. 2022.

CASTELLS, Manuel; CARDOSO, Gustavo. **A Sociedade em rede: do conhecimento à ação política**. Imprensa Nacional-Casa da Moeda, 2006.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas e o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CONFERP (Conselho Federal de Profissionais de Resoluções de Relações Públicas). **Resolução Normativa Nº 43, 24/08/2002**. Disponível em: <http://conferp.org.br/legislacoes/resolucao-normativa-n%c2%ba-43-de-24-de-agosto-de-2002>. Acesso em: 13 set. 2022.

CHRISTIAN, A. (2023, 16 de abril). **As habilidades profissionais que faltam à geração Z**. BBC Worklife, 2023. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-61183656>. Acesso em: 26 abr. 2023.

CROSS, R., NOHRIA, N., & PARKER, A. **How to build trust in a virtual workplace**. Harvard Business Review, 24. 2020.

CUCINOTTA, D.; VANELLI, M. **A OMS declara a COVID-19 uma pandemia**. Acta biomedica: Atenei Parmensis, [S. l.], 2020. Disponível em: <https://europepmc.org/article/med/32191675>. Acesso em: 13 set. 2022.

DUARTE, J.; MONTEIRO, G. **Potencializando a Comunicação nas Organizações**. In: KUNSCH, M. M. K (Org.). Comunicação Organizacional: Linguagens, gestão e perspectivas. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 2.

DUFFETT, R. G. **Influence of social media marketing communications on young consumers' attitudes**. Young Consumers, V. 18 Issue: 1, 2017.

DUHIGG, C. (2012). **O Poder do Hábito**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2012.

EDELMAN. **Trust Barometer 2020: Trust and the Covid-19 Pandemic**. 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>. Acesso em: 04 ago. 2022.

FARIAS, L. A. de (org). **Relações públicas estratégicas – técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011.

FERREIRA NETO, A. M. **Comunicação e Cidade: Territórios, Processos e Conexões**. São Paulo: Paulus, 2004. p. 115.

FIGUEIREDO, Iasmin da Costa. **GÊNERO E TRABALHO: Uma análise dos impactos da pandemia da COVID-19 na vida profissional de homens e mulheres.** Florianópolis, 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.

FONSECA, Adriana. **Trabalho híbrido é tendência e deve ser modelo no pós-pandemia.** Valor Investe. São Paulo, 2021. Disponível em: <https://valorinveste.globo.com/objetivo/empreenda-se/noticia/2021/10/07/trabalho-hibrido-e-tendencia-e-deve-ser-modelo-no-pos-pandemia.ghtml>. Acesso em: 24 jan. 2023.

FORNI, J. J. **Comunicação em tempos de crise.** *Organicom*, [S. l.], v. 4, n. 6, p. 198-211, 2007. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138934. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138934>. Acesso em: 8 abr. 2023.

FORTES, W. G. **Relações Públicas: Processo, Funções, Tecnologia e Estratégias.** São Paulo : Summus Editorial, 2002.

FRANÇA, Fábio. **Públicos: como identificá-los em nova visão estratégica: business relationship.** 3.ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2012.

FREITAS, Alexandre Borges de. Traços brasileiros para uma análise organizacional. In: MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira.** São Paulo: Atlas, 1997. p . 35-43.

GIDDENS, Anthony; BECK, Ulrich; LASH, Scott. **Modernização Reflexiva.** São Paulo: Ed. UNESP, 2003.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, L. F., Silva, T. C., & Santos, G. S. **Trabalho em equipe no home office: uma análise das práticas e desafios em tempos de pandemia.** In Anais do XX Congresso Brasileiro de Engenharia de Produção (COBEP), 2020.

HALL, Edward T. **A dimensão oculta.** Lisboa: Relógio D'água, 1986.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: Makron Books, 1991.

HOLMES, Emily; O'CONNOR, Rory; PERRY, V Hugh et al. **Multidisciplinary research priorities for the COVID-19 pandemi: A call for action for mental health science.** In: The Lancet Psychiatry. 2020; Vol. 7, No. 6. pp. 547-560.

HUNTER, James C. **Como se tornar um líder servidor.** Trad. A. B. Pinheiro de Lemes. Rio de Janeiro: Sextante, 2006.

HUNT, T., & GRUNIG, J. E. **Public Relations Techniques,** Fort Worth, Harcourt Brace College Publishers. 1994.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA [IBGE]. **Pesquisa Pulso Empresa: impacto da covid-19 nas empresas**. 2020. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/saude/28291-pesquisa-pulso-empresa-impacto-da-covid-19-nas-empresas.html?=&t=o-que-e>. Acesso em: 18 fev. 2022.

KOTLER, Philip, KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing**. 12a Edição. São Paulo: Prentice Hall, 2010.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual**. MATRIZES, v. 8, n. 2, 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446> . Acesso em: 09 set. 2022.

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

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

LARA, Maurício. **As Sete Portas da Comunicação Pública**. Belo Horizonte: Gutenberg, 2003.

LEITE, Q. A. G. **A importância da Comunicação Interna nas Organizações**. Universia Brasil, 2006.

LEMO, Else. **Cultura interna como diferencial em relações públicas**. In: DE FARIAS, Luiz Alberto (Org.). **Relações públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus, 2011. p. 151-164.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiático**. In: MARCHIORI, Marlene. (Org.). **Contexto organizacional midiático**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2014.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19**. Caderno de administração, v. 28, p. 71-75.

LOVIZZARO, Marco Antônio. **Comunicação de liderança**. 2008. Disponível em: <http://www.rh.com.br/Portal/Comunicacao/Artigo/3467/comunicacao-delideranca.html>. Acesso em: 08 set. 2022.

MARCHIORI, M. R. **As interconexões entre cultura organizacional e comunicação**. In: KUNSCH, Margarida Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional: Linguagem, gestão e perspectivas**. Vol. 2. São Paulo: Saraiva, 2009.

MARCHIORI, M. R. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

MARCHIORI, M. R. **Cultura Organizacional: Conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados**. 2001. 246 f. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – ECA-USP, São Paulo, 2001.

MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. **Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades**. In: Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, 38, 2015, Rio de

Janeiro. Anais [...]. São Paulo: Intercom, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf>. Acesso em: 12 mar. 2023.

MASSON, Cleber. **Direito penal: parte geral**. Vol.1.12^a ed. rev. atual. e ampl. São Paulo: Método, 2018.

MATOS, Gustavo Gomes. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. São Paulo: Manole, 2009.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 8.ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MCCRINDLE, M. WOLFINGER, E. *The ABC of XYZ: understanding the global generations*. Sydney: University of New South Wales Press Ltd., 2009.

MOSCOVIVI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. 3^aed. Rio de Janeiro: Editora S.A, 1985.

MOTTA, Fernando C. Prestes; CALDAS, Miguel P. (Org.). **Cultura organizacional e cultura brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.

NOGUEIRA, Mara; AMARAL, Aiko Ikemura; JONES, Gareth A. **Os impactos do COVID19 no precarizado mercado laboral brasileiro demandam políticas abrangentes como a renda básica universal**. LSE Latin America and Caribbean. [s.l: s.n.]. Disponível em: <http://eprints.lse.ac.uk/104861/>. Acesso em: 10 set. 2022.

NUNES, Estela Guimarães Santos. **Cultura organizacional e confiança dos empregados na organização: O caso de uma multinacional alemã**. 113 f. Dissertação (Mestrado em Gestão e Estratégia de Negócio) - Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. **A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal**. *Organicom*, v. 10, n. 19, p. 209-219, 2013. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139204>>. Acesso em: 10 set. 2020.

OLIVEIRA, I; PAULA, C. F. C. **Comunicação no contexto das organizações: produtora ou ordenadora de sentidos?** In: OLIVEIRA, I; SOARES, A. T. N. (org.). *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

OSWALD, A. J., PROTO, E., & SGROI, D. (2015). *Happiness and productivity*. *Journal of Labor Economics*. 33(4), 789-822.

PARASURAMAN, A. *Marketing research*. 2. ed. Addison Wesley Publishing Company, 1991.

PASQUALINI, Juliana Alquati. **A nova comunicação interna: qual o papel e como se dá a comunicação interna na atualidade**. São Paulo, 2008.

PINHEIRO, P. C., REIS, P. C. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise**. *Brazilian Journal of Development*, 2021 v. 7, n. 1, p. 5233-5348.

RAPOSO, D. **Tecnologias na educação: inclusão digital**. In: Tendências atuais na educação. Curso de Pós-Graduação na Área de Educação. AVM Faculdades Integradas. Brasília, 2016.

REBECHI, Claudia Nociolini. **Comunicação e trabalho nos estudos de comunicação organizacional: reflexões a partir do discurso da ‘comunicação interna’**. R. Dito Efeito, Curitiba, v. 7, n. 11, p. 43-56, jul./dez. 2016. Disponível em: <https://periodicos.utfpr.edu.br/de>. Acesso em: 25 set. 2022.

ROBBINS, Stepen, P. **Comportamento organizacional**. São Paulo: São Paulo, 2010.

ROLIM, J. A., OLIVEIRA, A. R., & BATISTA, E. C. (2020). **Manejo da ansiedade no enfrentamento da Covid-19**. *Revista Enfermagem e Saúde Coletiva- REVESC*, 5(1),64-74. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Josiane-Rolim/publication/343678426_Manejo_da_Ansiedade_no_Enfrentamento_da_Covid-19_Managing_Anxiety_in_Coping_with_Covid-19/links/5f3827be299bf13404c8490a/Manejo-da-Ansiedade-no-Enfrentamento-da-Covid-19-Managing-Anxiety-in-Coping-with-Covid-19.pdf. Acesso em: 25 set. 2022.

ROSA, C. C. da. **Análise dos meios de comunicação interna do colégio Pedro II: uma abordagem estratégica na gestão de pessoas**. 2017. 152f. Dissertação (Mestrado em Sistemas de Gestão) - Universidade Federal Fluminense, 2017.

RUGGIERO, Alberto Piro. **Qualidade na comunicação interna**. São Paulo: Rh, 2002.

SAMPAIO, J. R. E FLEURY, M. T. **Uma Discussão Sobre Cultura Organizacional**. In: FLEURY, M. T. *Gestão de Pessoas*. São Paulo: Ed. Gente. 2002.

SCHEIN, Edgar H. **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

SEBASTIÃO, Sônia Pedro. **Relações públicas: a comunicação, as organizações e a sociedade**. *Comunicação Pública*, vol.7 n° 12, 2012. Disponível em: <https://journals.openedition.org/cp/112#authors>. Acesso em: 25 set. 2022.

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (Brasil). **Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office**. São Paulo, 2020. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2020/12/Cartilha-Teletrabalho.pdf>. Acesso em: 24 set. 2022.

SPADACIO, Cristiane; GUIMARÃES, Márcia; ALVES, Mello. **Nos entremeios: o biológico e o social no Brasil no contexto da COVID-19 e o papel da Atenção Primária à Saúde**. *apsemrevista.org*, [S. l.], p. 61–65, 2020. DOI: 10.14295/aps.v2i3.67. Disponível em: <https://apsemrevista.org/aps/article/view/67>. Acesso em: 13 set. 2022.

STEFANINI, R. **Gerenciando pessoas: as principais competências**. Editora Saraiva, 2007.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

TECO, Gabrielle. **Liderança e trabalho remoto: novos tempos demandam novas atitudes**. HSM Management. E-book, 2020. Disponível em: <https://materiais.revistahsm.com.br/lideranca-trabalho-remoto>. Acesso em: 15 jan. 2023.

TOBIAS, Paulo Balint. **Brasileiros estão mais estressados no home office**. LinkedIn, 2020. Disponível em: <https://www.linkedin.com/news/story/brasileiros-est%C3%A3o-mais-estressados-no-home-office-4836924/>. Acesso em: 02 abr. 2023.

TONIOLO-BARRIOS, M., & PITT, L. (2021). *Mindfulness and the challenges of working from home in times of crisis*. Business Horizons, 64(2), 189-197.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação Empresarial/Comunicação Institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estrutura, planejamento e técnicas**. 5. ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, G. **Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional no Brasil**. In: KUNSCH, M. M. K. (Org.). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. São Paulo: Saraiva, 2009.

UOL/SP. **Coronavírus: balanço da OMS registra 503.862 mortes e 10.185.374 casos no mundo**. 2020. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/ultimasnoticias/2020/07/02/coronavirus-balanco-da-oms-registra-503862-mortes-e-10185374-casosno-mundo.htm>. Acesso em: 13 set. 2022.

VIDEIRA, Denise Pragana. **Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil**. 2021, Anais.. São Paulo: Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, 2021. Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2022.

XIFRA, J. **Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19 - El profesional de la información**. v. 29, n. 2, e290220. Disponível em <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>. Acesso em: 07 out. 2022.

WILSON, J. Q., & KELLING, G. L. (1982). *Broken windows: The police and neighborhood safety*. Atlantic Monthly, 249(3), 29-38.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO

Análise da comunicação interna da Doity

Olá!

Meu nome é Marissol Santos, sou graduanda de Relações Públicas na Universidade Federal de Alagoas e esta pesquisa faz parte do meu Trabalho de Conclusão de Curso. A pesquisa tem o objetivo de analisar como se desenvolveu a comunicação interna em contexto de pandemia na empresa Doity, quando foi adotado o modelo de trabalho remoto, visando assegurar a saúde dos colaboradores. Além disso, buscar entender quais pontos precisam ser melhorados e em quais programas de comunicação a empresa deveria investir mais, na visão do time.

Tempo estimado para responder ao questionário: de 5 à 10 min.

Observação: a pesquisa não exige identificação pessoal. Trataremos sua identidade com padrões profissionais de sigilo, utilizando as informações somente para os fins acadêmicos e científicos.

Qual é a sua idade? *

- Menos de 18
- 18 - 24
- 25 - 30
- 31 - 36
- Mais de 36

No seu ponto de vista, uma boa comunicação interna contribui para melhoria de resultados na empresa? *

- Concordo
- Concordo plenamente
- Não concordo, nem discordo
- Discordo
- Discordo plenamente



Qual área gerencia o processo de Comunicação Interna na sua empresa? *

- Gestão geral
- Recursos humanos
- Marketing
- Gestores de cada time

Sobre o planejamento de comunicação interna na sua empresa: *

Selecione apenas 1 resposta por linha.

	Concordo	Concordo plenamente	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
Há um planejamento estratégico que orienta as ações de comunicação interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
É planejado quais serão os objetivos da comunicação interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os objetivos de comunicação interna estão vinculados aos objetivos da organização	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
São realizadas revisões periódicas para avaliar como está a comunicação interna da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Quais são os temas mais priorizados pela comunicação interna da sua empresa? *

Selecione quantas opções achar necessárias.

- Home office e seus desafios
- Iniciativas de Gestão de pessoas (benefícios, programas de RH etc.)
- Cultura da empresa (propósitos, visão e valores)
- Mudanças na empresa
- Saúde e qualidade de vida
- Lançamentos de novas funcionalidades (ferramentas e serviços)
- Foco no cliente (usuário)
- Produtividade
- Objetivos e estratégias da empresa
- Financeiro e/ou redução de custos
- Alinhamento sobre demandas diárias



Quanto ao uso dos canais abaixo, dê sua opinião: *

Selecione apenas 1 resposta por linha.

	Intensificar o uso	Manter o que é realizado	Aderir	Descontinuar o uso	Não utilizamos e não seria bom usar
Comunicação com a Gestão geral	<input type="checkbox"/>				
Comunicação com o Gestor imediato (do setor)	<input type="checkbox"/>				
Aplicativo de comunicação interna (Discord)	<input type="checkbox"/>				
Slite (base de conhecimento com conteúdos sobre os processos internos de cada setor)	<input type="checkbox"/>				
Email	<input type="checkbox"/>				
Eventos internos	<input type="checkbox"/>				
Podcast	<input type="checkbox"/>				
Whatsapp	<input type="checkbox"/>				
Lives institucionais	<input type="checkbox"/>				
Newsletter (boletim informativo)	<input type="checkbox"/>				
Trello	<input type="checkbox"/>				



Sobre a comunicação interna desde o início do trabalho home office até agora: *

Selecione apenas 1 resposta por linha.

	Concordo	Concordo plenamente	Não concordo, nem discordo	Discordo	Discordo plenamente
A comunicação realizada está adequada para a realidade da empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Em 2023 devemos investir mais na comunicação interna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Os canais de comunicação interna utilizados atendem bem às necessidades	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Você se sente bem informado sobre tudo o que acontece na empresa que impacta o seu trabalho	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Não temos campanhas internas de comunicação	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



Em quais programas de comunicação interna você acredita que a empresa deve investir em 2023? *

Selecione quantas opções achar necessárias.

- Programa de comunicação pelos gestores
- Programas de celebração (aniversários, conquistas etc)
- Programa de geração de ideias
- Programa de reconhecimento corporativo
- Programa de gestão de ética (Código e Ouvidoria)
- Reuniões periódicas de alinhamento de metas e resultados
- Fluxo informacional (central de ajuda interna, newsletter etc)
- Outro:



Considerando os impactos da pandemia da Covid-19 na sua área e processo de comunicação interna, na sua opinião, o quanto cada um dos aspectos a seguir aumentou ou reduziu? *

Selecione apenas 1 resposta por linha.

	Aumentou	Aumentou muito	Reduziu	Reduziu muito	Se manteve como estava
O nível de confiança dos colaboradores da empresa	<input type="checkbox"/>				
O volume de reuniões ou alinhamentos gerais de comunicação	<input type="checkbox"/>				
O movimento de digitalização dos canais de comunicação internos	<input type="checkbox"/>				
A importância do líder como comunicador na empresa	<input type="checkbox"/>				
O volume de trabalho do time	<input type="checkbox"/>				
O quanto o seu time é consultado e envolvido nos movimentos da empresa	<input type="checkbox"/>				
O quanto o time é estratégico para a empresa	<input type="checkbox"/>				



De maneira geral, após o início da crise da Covid-19 e o estabelecimento do home office, você acredita que a Comunicação Interna da empresa: *

- Mudou muito
- Mudou pouco
- Mudou quase nada
- Se manteve como estava

Durante o trabalho home office, como você percebe a efetividade da comunicação entre os colegas do setor com colegas de outros setores: *

- Muito efetiva
- Efetiva
- Pouco efetiva
- Nada efetiva

Com relação à comunicação feita pelos gestores, quais investimentos você acredita que sua empresa deve fazer em 2023? *

Selecione quantas opções achar necessárias.

- Treinamentos e lives para os gestores se comunicarem melhor com suas equipes
- Mentoria e apoio consultivo de comunicação para os gestores
- Pautas periódicas de comunicação interna (para desdobramento das equipes)
- Canal com informações específicas para gestores (como newsletter)
- Guia com orientações de como os gestores devem se comunicar
- Outro:



Qual é a sua opinião sobre a efetividade dos processos de comunicação interna da empresa? *

- Muito efetivos
- Efetivos
- Pouco efetivos
- Nada efetivos

Na sua opinião, a comunicação interna da sua organização: *

- Precisa aumentar o volume de informações divulgadas aos colaboradores
- Precisa manter o volume de informações divulgadas aos colaboradores
- Precisa reduzir o volume de informações divulgadas aos colaboradores



Quais são as iniciativas mais eficazes para se comunicar com os colaboradores da empresa? *

Selecione quantas opções achar necessárias.

- Gestor imediato (do setor)
- Email
- Grupo no Whatsapp
- Campanhas
- Gestão geral
- Eventos internos
- Lives institucionais
- Rede social corporativa
- App de comunicação interna (Discord)
- Newsletter (boletim informativo)
- Podcast
- Trello
- Slite (base de conhecimento com conteúdos sobre os processos internos de cada setor)
- Outro:

O quanto os gestores da empresa valorizam a comunicação interna? *

- Valorizam muito
- Valorizam
- São indiferentes
- Desvalorizam
- Não sei



Quais métricas de comunicação interna sua área utiliza? *

Selecione quantas opções achar necessárias.

- Aberturas, visualizações e cliques de emails e newsletter
- Análise planejado x realizado
- Indicadores do app de comunicação interna, ferramentas (ex.: Trello, Slite, Discord) e redes sociais
- Pesquisas qualitativas ou quantitativas
- Volume de participação em eventos (lives institucionais) e iniciativas
- Nenhuma
- Outro:

Para 2023, quais investimentos a comunicação interna da sua empresa deveria fazer em mensuração? *

Selecione quantas opções achar necessárias.

- Estabelecer indicadores para as ações de comunicação interna
- Medir mudanças de comportamento em relação às mensagens de comunicação
- Alocar um responsável para focar na medição e análise de indicadores de mensuração na comunicação interna
- Padronizar e mensurar a forma com que os gestores se comunicam com seu time
- Criar ou contratar uma plataforma de mensuração de todo o ciclo de comunicação interna
- Medir o consumo de emails e conteúdos (Slite) sobre novas informações da empresa
- Contratar uma consultoria ou profissional de comunicação, para apoiar no processo de mensuração em comunicação
- Outro:



Quais os cinco maiores desafios da comunicação interna na sua empresa? *

- Engajar as lideranças como comunicadores
- Contribuir com a melhoria da experiência do colaborador na empresa
- Treinar e engajar os novos colaboradores
- Conquistar um papel mais estratégico para o time
- Fazer tudo o que tem de ser feito com uma equipe reduzida
- Comunicação entre os setores
- Gerenciar o excesso de informações
- Montar um planejamento consistente
- Ficar informado sobre todas as novidades de todos os setores da empresa
- Estruturar novos canais para os colaboradores
- Melhorar a técnica, com mensagens mais efetivas
- Estruturar uma área específica de comunicação interna
- Outro:

Página 1 de 1

Enviar

[Limpar formulário](#)

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários



APÊNDICE B – ENTREVISTA APROFUNDADA

Entrevista aprofundada sobre como os desafios do *home office* podem impactar na comunicação interna da empresa

[Faça login no Google](#) para salvar o que você já preencheu. [Saiba mais](#)

* Indica uma pergunta obrigatória

Quais são os principais desafios que você enfrenta no *home office*? Pergunta sem título *

Sua resposta

Como o equilíbrio entre vida profissional e pessoal pode ser afetado pelo trabalho em casa e quais são as implicações psicológicas dessa mudança? *

Sua resposta

Como a empresa pode ajudar os colaboradores a manterem uma rotina de trabalho saudável? *

Sua resposta

Você acredita que o *home office* pode afetar a sua motivação? Caso a resposta seja sim, como a empresa pode te incentivar a permanecer engajado e produtivo? *

Sua resposta



Como a falta de interação social no trabalho, devido ao home office, pode afetar a saúde mental e o que a empresa pode fazer para promover a interação social e a conexão entre os membros da equipe? *

Sua resposta

Quais são as estratégias mais eficazes para manter a comunicação clara e eficiente entre os colaboradores e líderes de equipe durante o home office? *

Sua resposta

Como o distanciamento social, devido ao home office, afeta a dinâmica das equipes de trabalho e quais são as principais considerações a serem feitas para manter um ambiente de trabalho colaborativo e produtivo? *

Sua resposta

Na sua opinião, quais são as estratégias que os líderes de equipe podem adotar para promover uma comunicação eficaz com os componentes do time, mesmo à distância? *

Sua resposta

Enviar

Limpar formulário

Nunca envie senhas pelo Formulários Google.

Este conteúdo não foi criado nem aprovado pelo Google. [Denunciar abuso](#) - [Termos de Serviço](#) - [Política de Privacidade](#)

Google Formulários

