Volume 23 Issue 2
Originally issued as A1

Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management
Volume 23 Issue 1 Version 1.0 Year 2023
Type: Double Blind Peer Reviewed International Research Journal
Publisher: Global Journals
Online ISSN: 2249-4588 & Print ISSN: 0975-5853

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

By Dr. Patricia Milano Persigo & Clara Laísa Müller da Silva

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

Keywords: *internal communication; home office; organizational culture; covid-19.*

GJMBR-A Classification: *DDC Code: 614.5 LCC Code: RA644.S17*



Strictly as per the compliance and regulations of:

© 2023. Dr. Patricia Milano Persigo & Clara Laísa Müller da Silva. This research/review article is distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BYNCND 4.0). You must give appropriate credit to authors and reference this article if parts of the article are reproduced in any manner. Applicable licensing terms are at https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/.

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

A Gestão Da Comunicação Interna Frente a Pandemia De COVID-19: Uma Experiência Brasileira

Dr. Patricia Milano Persigo [α] & Clara Laísa Müller da Silva [σ]

Resumo- Diante da pandemia da COVID-19, muitas organizações adotaram o *homeoffice* e com este espaço diverso, a comunicação interna precisou ser readequada para o modelo de trabalhoremoto. Os profissionais da Comunicação necessitaram analisar o cenário, onde diversas situações práticas e psicológicas surgiam diariamente, como as questões domésticas e familiares, inseguranças e as preocupações gerais causadas pela pandemia. Assim, esse artigo visa apresentar, por meio de pesquisas realizadas com profissionais da Comunicação Interna, as principais estratégias utilizadas e os meios de comunicação ou ferramentas utilizadas para manter os fluxos comunicacionais e a gestãoda cultura organizacional. Partimos da pesquisa bibliográfica aliada à pesquisa *On-line*. Destaca-se a valorização da comunicação interna após a pandemia e a aceleração dos processos comunicativos na ambiência digital. Verifica-se a relevância de canais de comunicação acessíveis e inclusivos, com destaque para o WhatsApp, bem como o papel fundamental das lideranças no processo de motivação dos colaboradores e a importância de valores como a confiança, a transparência e a humanização nas comunicações internas, viabilizando espaços para o diálogo com e entre os colaboradores.

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

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

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

I. Introdução

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

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

Pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje)[1], em 2020, apontou que 83% dos profissionais consideravam que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais impactados pela pandemia e que 55% deles afirmaram que o principal desafio das organizações foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período. As pessoas enfrentaram situações inusitadas, fruto do clima de insegurança, ansiedade e angústias que a pandemia impunha (ROLIN; OLIVEIRA, 2020). Somado a isso, os colaboradores enfrentavam adaptações com a mudança de rotina e o novo ambiente de trabalho, o

Author α: UFSM/FW.
Author σ: UFSM/FW.

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

© 2023 Global Journals

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

Sabe-se que a boa gestão da comunicação interna e a preservação da cultura organizacional são essenciais à motivação dos colaboradores, por isso a pertinência do tema para a área da Comunicação. A pandemia trouxe aprendizados para profissionais de diversos setores, em especial, para a comunicação. Com a necessidade de adaptação às mudanças e os novos modelos de trabalho, aconteceu uma aceleração digital e novas habilidades comportamentais e técnicas surgiram, proporcionando uma atualização para os valores sociais, organizacionais e comunicacionais.

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

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

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

A leitura está organizada em três tópicos, sendo o primeiro sobre Comunicação Interna no *home office*, menciona a pandemia da COVID-19, bem como seus efeitos na rotina dos colaboradores, na sua forma de se relacionar com a organização e demais impactos sociais e psicológicos. Em seguida, trata sobre o percurso metodológico com a coleta de dados. E no último tópico, discute-se sobre os aprendizados e estratégias implementadas na gestão da Comunicação Interna no período pandêmico.

1) *Comunicação Interna No Home Office*

Sob a perspectiva de Kunsch (2002), as organizações são agrupamentos de indivíduos que trabalham conjuntamente com vistas a causas e objetivos comuns. Em analogia, a autora faz um comparativo das organizações com "organismos vivos", de modo que as partes (indivíduos, divisão de departamentos e setores, funções, etc.) somadas entre si, constituem o todo - a organização. Para sobreviver, toda organização necessita de comunicação. "O sistema comunicacional é fundamental para o processamento das funções administrativas internas" (KUNSCH, 2003, p.69). Ainda nesse sentido a autora também destaca que este esforço comunicacional estando "em sintonia com o sistema social mais amplo, propiciará não apenas um equilíbrio como o surgimento de mecanismos de crescimento organizacional" (KUNSCH, 2003, p. 70).

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

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

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

> O sistema informal de comunicações emerge das relações sociais entre as pessoas. Não é requerida e contratada pelas organizações, sendo, neste caso, destacada a importância da formação de lideranças e comissão de trabalhadores, que, sem

[2] Disponível em: https://estudio.folha.uol.com.br/senac/20 17/08/191 3714-empresas-buscam-lideresinspiradores.shtml#:~:text= Levantamento%20realizado%20em%202016%20pela,excelentes%20n a%20forma%C3%A7%C3%A3o%20de%20jovens. Acesso em:15 de jul. de 2022.

© 2023 Global Journals

> aparecer na estrutura formal, desempenham relevante papel dentro das organizações. (KUNSCH, 2003, p. 83).

Com as mudanças constantes do mundo globalizado, é necessário contar com líderes que conduzam os times, adaptando-se às mudanças e superando as adversidades. A boa liderança apóia e serve a equipe, direciona esforços para o benefício dos colaboradores e da organização. O líder preza pela cultura organizacional, clima sadio e de colaboração, proporcionando a todos uma boa experiência e como resultado, qualidade nas produções.

Os líderes têm papel fundamental na construção e manutenção da cultura organizacional, já que estão atrelados na percepção do colaborador a respeito da identidade daquela organização. A cultura diz muito sobre como os processos acontecem, como ela se comporta em momentos de mudanças e na forma de trabalhar com os colaboradores. Rogério Cher (2020) afirma que a cultura organizacional é uma bússola para o líder que deseja manter o engajamento do time e superar os desafios. A cultura para ser forte e saudável precisa ser coerente. Aquela adequada para as organizações

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

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

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

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

A boa comunicação interna oferece a troca de informação entre a gestão e os colaboradores, e assim a possibilidade de manter um diálogo construtivo e constante. Todos os processos de comunicação e sistemas de uma organização, fazem parte da cultura organizacional, formada a partir de vivências, criações, relações, comportamentos e interações entre todos os indivíduos de uma organização.

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

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

A pandemiaafetou o mundo todo e, consequentemente, o ambiente corporativo, o que refletiu diretamente na comunicação das empresas com seus públicos. Diante desse cenário de contágio, as organizações foram compelidas a implantaro trabalho à distância.

A partir desse cenário a comunicação precisou se reinventar, ao passo que a situação imposta "transformou de modo rápido e profundo a construção das relações em sua totalidade" e obrigou que "novos processos de comunicação" se tornassem possíveis (STASIAK; CASAROLI, 2010, p. 48-49). Muitas empresas que não tinham um setor voltado ao gerenciamento da Comunicação Organizacional, entregaram a tarefa ao Recursos Humanos, o que demandou duplo serviço da equipe que já estava sobrecarregado buscando atender as dúvidas e demandas dos colaboradores durante o tumultuado início da pandemia (FIZ e CUNHA, 2020).

Em pesquisa[4] realizada em 2020 com empresas de diversas áreas de atuação sobre os desafios da COVID-19 para a comunicação organizacional, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (Aberje) demonstrou que 83% dos profissionais consideram que a comunicação interna foi a área que teve seus processos mais

[3] Pandemia é a disseminação mundial de uma doença infecciosa.
[4] Disponível em: https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

© 2023 Global Journals

impactados pela crise durante a pandemia e 55% deles afirmam que o principal desafio foi manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período.

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

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

O *home office* é a forma mais conhecida de teletrabalho (NOGUEIRA, 2012, p. 127). Nogueira e Patini (2012) afirmam que o fundamento dessas modalidades de trabalho está centrado na flexibilidade, de local e horários, de contratos, salários e processos de trabalho. Para as organizações existem algumas vantagens desse tipo de trabalho, como: flexibilidade de horários; redução ou fim do tempo de trânsito; redução de investimentos em espaço físico; aumento da produtividade do trabalhador; melhoria da imagem junto aos clientes e sociedade; redução de inconvenientes de atrasos; ampliação da área geográfica para processo seletivo; facilidade para preenchimento da cota de pessoas com deficiência; menor índice de absenteísmo[5]; redução de níveis hierárquicos; otimização dos mecanismos e ferramentas de gestão; atração e retenção de talentos (RAFALSKI E DE ANDRADE, 2015).

Existe ainda o modelo de trabalho híbrido, que é realizado em mais de um espaço. Nesse regime, o empregado divide sua jornada em encontros presenciais na empresa e outros dias em casa ou espaços compartilhados, como *coworking*[6] (BECKER, 2021).O trabalho híbrido é uma alternativa interessante, capaz de beneficiar tanto os colaboradores como também os contratantes.

Para sistematizar os termos e suas definições destacamos o quadro abaixo.

[5] O absenteísmo diz respeito à ausência por parte do colaborador no período de trabalho, seja por algumas horas — como nos casos de atrasos — ou até mesmo faltas frequentes.

[6] Coworking, trabalho colaborativo ou trabalho cooperativo, é um modelo de trabalho que se baseia no compartilhamento de espaço e recursos de escritório, reunindo pessoas que não trabalham para a mesma organização.

© 2023 Global Journals

Quadro 1: Termos usados para Trabalho Remoto

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

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

É interessante observar que o teletrabalho e o *home office* já existiam antes da pandemia, mas para muitas organizações não eram nem realidade, nem planejamento utilizá-los. Em 2020, organizações, gestores e líderes ainda estavam buscando a medida certa de distribuição e cobrança de tarefas, evitando a sobrecarga e também o afrouxamento de metas. O trabalho remoto é uma realidade que veio para ficar, e ocupará um papel relevante daqui para frente em muitas organizações, por isso as reflexões e adaptações que foram feitas às pressas, durante a pandemia, servirão (ou já estão servindo) como aprendizado para todos.

Barros e Silva (2008) afirmam que a melhoria na qualidade de vida tem sido um dos argumentos mais usados pelas empresas para convencerem os colaboradores a migrar para a modalidade remota de trabalho. É conhecido pelos trabalhadores que a flexibilidade de horários é uma das grandes vantagens. No entanto, existem adversidades, os trabalhadores precisam ser disciplinados e ter autogestão. São frequentes os relatos sobre trabalhar além das horas previstas, uma pesquisa feira pela Runruin. It (2021)[7], com 1500 pessoas, 43% afirmou ter dificuldades de se desconectar após o fim do expediente trabalhando em casa. Vale assinalar que esse comportamento pode evoluir para ansiedade, *stress* e até mesmo a Síndrome de Burnout[8] (TRACKER, 2021).

Também é importante ponderar, conforme Perin (1998), que as mulheres, culturalmente, tendem a assumir mais tarefas domésticas, sendo assim estão culturalmente mais inclinadas a aderir ao trabalho remoto. Não por uma questão profissional, mas por uma tentativa de compatibilização dos diferentes papéis exercidos por elas. No entanto, com isso, são mais prejudicadas na busca pela separação das atividades profissionais das rotinas domésticas, e esse fator se agrava ainda mais quando são mães. O ônus do trabalho remoto é especialmente visível para as mulheres.

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

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

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

Um outro ponto a destacar é que o *home office* trouxe consigo uma exigência quanto à velocidade na comunicação corporativa (NOGUEIRA, 2012). As mensagens instantâneas são o meio de comunicação mais utilizado, pela simplicidade, rapidez e por ser

[7] Disponível em: https://promo.runrun.it/panorama-de-mercado-com-mkt-2017/?utm_source=blog&utm_medium=post&utm_campaign=pesquisa-mercado-de-marketing. Acesso em: 15 de jul. 2022.

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

© 2023 Global Journals

prática para dúvidas frequentes do dia a dia. Ligações, apenas em casos complexos e conversas mais longas, e o e-mail em casos em que há necessidade de registrar formalmente o assunto em questão. A motivação, bem como a atenção com questões pessoais e familiares também são lembradas por Nogueira (2012) como contextos a serem contemplados pela comunicação interna.

Resumidamente compreendemos que na condição do *home office,* todas as reflexões a respeito das formas, canais e mensagens de comunicação interna, também devem levar em conta os aspectos do clima organizacional. O qual, naquele momento, estava permeado pela esfera privada e íntima da família. Nesse sentido, Lee (2014) argumenta sobre o fator confiança. É necessário equilibrar o acompanhamento, o progresso e os prazos sem que os líderes e gestores se tornem autoritários e hierárquicos, pois as equipes virtuais correspondem melhor com pouco controle e mais autonomia, através da distribuição de funções.

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

2) Percurso Metodológico

Esta pesquisa caracteriza-se pela abordagem qualitativa, de caráter descritivo. Utiliza-se como técnica de levantamento de dados a Pesquisa Bibliográfica aliada à aplicação de uma Pesquisa *On-line*. A pesquisa qualitativa busca

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

Já a Pesquisa Bibliográfica mapeia em diversas fontes, referências sobre o que já existe de relevância para a discussão e para o desenvolvimento daquele tema. Esta modalidade:

> Abrange toda bibliografia já tornada pública em relação ao tema estudado, desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, materiais cartográficos, etc. [...] e sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo o que foi escrito, dito ou filmado sobre determinado assunto (LAKATOS E MARCONI, 2001, p. 183).

Para este estudo, essa etapa foi especialmente interessante. Destaca-se aqui que o referencial teórico existente sobre Comunicação Interna, Cultura Organizacional e Lideranças é extenso e abrangente. Porém, a Comunicação Interna no *home office*, ainda está em desenvolvimento. Este é um tema recente e alguns estudos foram encontrados em artigos dos Congressos Intercom[9] (Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação) e Abrapcorp[10] (Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e Relações Públicas), dos últimos anos, entre 2012 e 2022. Sendo inclusive, um tema frequente, devido à relevância para a área após a transformação do modelo de trabalho trazido pela pandemia do COVID-19, em março de 2020.

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

Para este artigo a pesquisa teve por objetivo identificar as estratégias de comunicação interna, bem como processos implementados com colaboradores em *home office.* Os respondentes foram profissionais da área de Comunicação Interna, em organizações de diversos setores produtivos e que tiveram experiência com o *home office* durante a pandemia da COVID-19, em 2020.

Vale mencionar que inicialmente pensou-se em definir o público da pesquisa apenas como profissionais de Relações Públicas que trabalham com Comunicação Interna, segmentamento ainda mais. No entanto, verificou-se que a formação dos profissionais atuantes com a comunicação interna é diversa. Encontram-se aí frequentemente jornalistas, publicitários e administradores, por exemplo. Essa adaptação não foi prejudicial para a investigação proposta. A realidade é que muitas outras formações profissionais são responsáveis pela comunicação interna nas organizações. Sem esta adequação,

[9] Disponível em: https://www.portalintercom.org.br/eventos1/congresso-nacional/apresentacao5. Acesso em: 15 de jul. de 2022.
[10] Disponível em:https://abrapcorp.org.br/anais/. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

© 2023 Global Journals

certamente o número de respondentes seria significativamente menor.

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

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

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

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

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

3) *Aprendizados E Estratégias Da Comunicação Interna Em Tempos De Home-Office*

3.1) *Dados Das Publicações Científicas*

A organização *Wareline*[11] divulgou que a primeira ação adotada pela equipe de comunicação foi estabelecer um cronograma bem definido com as próximas atividades, para que seu público interno ficasse por dentro de tudo que aconteceria. Dentre as estratégias implementadas, logo no início da pandemia, os colaboradores realizavam reuniões diárias para conversar sobre pendências e alinhar demandas. Essa atividade não é nenhuma novidade nas empresas, mas com o *home office* se tornaram ainda mais necessárias, mais frequentes e totalmente *on-line*.

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

Já na empresa Rhodia do Grupo Solvay, Odete Duarte (2020), diretora de Comunicação, argumenta que "o papel das equipes de comunicação tem sido o de criar estratégias e implementar ações para manter as equipes engajadas e dispostas a realizar as suas tarefas". Sobre os canais de comunicação utilizados pela empresa a diretora destacou: a intranet, TV Corporativa, e-mail, redes sociais e website corporativo. Além de reuniões da liderança no ambiente virtual. "Para que as informações sobre as decisões e atividades da empresa sejam de conhecimento de todos e por eles sejam assimiladas da melhor maneira possível", afirma Odete.

A tarefa de manter os colaboradores alinhados com a cultura organizacional, assim como com os propósitos e metas da empresa foi desafiadora no *home office,* devido à exposição a situações atípicas. No "novo" ambiente existiam muitas distrações e novas demandas, como os afazeres domésticos, a mudança de rotina e suas implicações e o convívio familiar. Em especial para as mães e pais, que tiveram sua atenção solicitada pelos filhos. Uma pesquisa (2020) do Instituto de Psiquiatria do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da USP (FMUSP)[12] revelou que as mulheres foram as mais afetadas durante a pandemia de COVID-

[11] Disponível em: https://www.wareline.com.br/. Acesso em: 15 de jul. de 2022.

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

© 2023 Global Journals

19, sendo que 40,5% delas apresentaram sintomas de depressão neste período. As mães, principalmente, chegaram ao seu limite.

No ambiente remoto as redes sociais também ganharam destaque. Embora tenham se tornado aliadas fiéis para muitos durante o confinamento, inclusive até para se "desconectar" do que estava acontecendo, também pôde ser fonte de ansiedade e frustração.

Uma problemática surgida no início da pandemia, foi que nem todos puderam ir trabalhar *home office*. Pesquisa realizada pela Ideafix[13] (2020) com 1004 trabalhadores de empresas de diferentes portes no Brasil, mostrou que apenas 53,8 % pôde realizar seu trabalho em *home office*. Nessa porcentagem destacam-se os funcionários da gestão, do RH e com maior escolaridade. Muitos precisaram continuar indo para as empresas, como nos setores de produção.

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

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

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

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

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

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

3.2) *Dados Da Pesquisa Empírica*

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

Nossas respondentes são predominantemente do gênero feminino, com 75,8%, e 24,2% docmasculino. Em relação à formação acadêmica, Relações Públicas teve o maior índice de respostas com 39,3%, seguido de Jornalismo com 22% e Publicidade e Propaganda, 15,4%. Além destas, também foram mencionadas formações como: administração (5,5%); marketing (5,5%); comunicação social (5,5%); comunicação institucional, comunicação organizacional, produção em mídia audiovisual, pedagogia empresarial e recursos humanos e comunicação institucional, todas com 1,1%. Totalizando, foram identificadas 12 formações distintas.

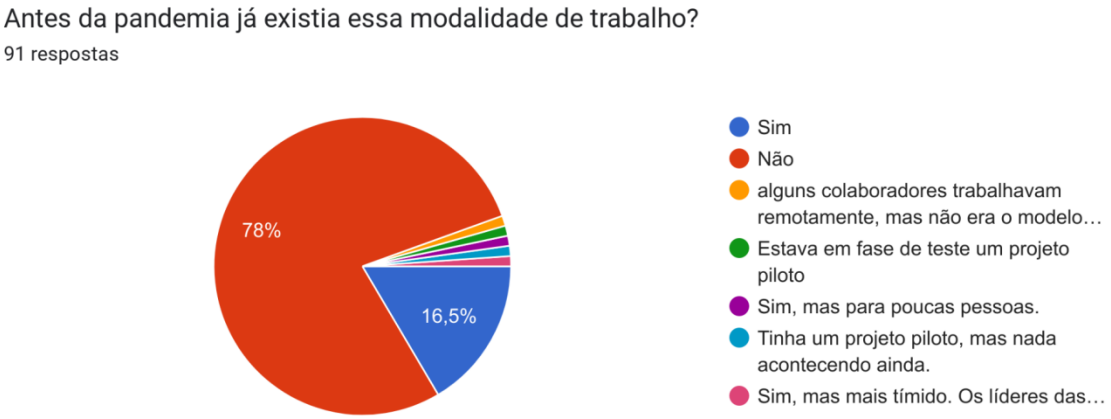
[13] Disponível em: https://ideafix.com.br/comunicacao-interna-na-pandemia/. Acesso em: 21 de jul. de 2022.

© 2023 Global Journals

Sobre os setores de atuação profissional as nomenclaturas variaram, foram obtidas 16 respostas diferentes. Liderando com 63,7%, o setor de Comunicação Interna, seguido de Recursos Humanos, 13,2%, e Marketing com 9,9%.

Na segunda sessão, sobre o *home office,* 91,2% dos profissionais afirmaram que a organização em que atuavam implementou o *home office*, especificamente durante a pandemia, em 2020. Enquanto 78% responderam que suas empresas não adotavam o trabalho remoto até então, enquanto 16,5% afirmou que sim. Foi perceptível, através das respostas, que nas organizações que já utilizavam o *home office* antes da pandemia, esse modelo de trabalho não era uma opção para todos os colaboradores, apenas para exceções e existiam projetos pilotos, em fase de testes.

Gráfico 1: Home Office Antes Da Pandemia



Fonte: Elaborado Pela Autora (2022)

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

> Acredito que houve uma aceleração da cultura digital. Chamadas via Zoom ou Teams definitivamente não eram uma realidade na empresa, o que passou a ser obrigatório com o *home office*. A digitalização de muitos processos ocorreu, como assinaturas de contratos e admissões, que antes nem estavam sendo vislumbrados. Acredito que isso contribui com a mudança do próprio modelo de negócio, que já tinha essa orientação, mas que não impactava as áreas de backoffice. (5[14], 2022).

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

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

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

> Por aqui, vejo que o foco nas pessoas aumentou. Nos primeiros meses de pandemia, a empatia foi uma palavra muito forte para tocar todas as ações, inclusive até a avaliação de desempenho foi repensado para o momento que vivíamos. (48[15], 2022).
>
> Percebi que a empresa ficou mais flexível e compreensiva aos nossos problemas pessoais, ouvi muito que ficamos mais humanos nesse período. (69[16], 2022).

[14] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 22 de junho.

[15] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de junho.

[16] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 07 de julho.

© 2023 Global Journals

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

Quanto à liderança:

> Na minha empresa senti um acolhimento muito grande por parte da liderança, um carinho especial e uma união para passarmos por esse momento difícil. (23[17], 2022).

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

> Mais liberdade em horários, flexibilidade e demonstraram muito mais confiança no time. (63[18], 2022).
>
> Uma gestão à vista mais clara - a alta liderança (diretoria) passou a se comunicar mais e com todos os colaboradores. Também foi um momento para reforçar um dos nossos valores, que é Confiança. (40[19], 2022).

Como vimos, a área de Comunicação Interna foi bastante lembrada e valorizada nesse contexto pandêmico, tanto pelos colaboradores quanto pela alta gestão.

> As pessoas passaram a valorizar mais a comunicação interna e liderança, pois sabiam que desses canais as informações eram seguras e corretas. Com isso, houve um aumento do engajamento dos colaboradores. (50[20], 2022).

O depoimento acima reforça os resultados obtidos na pesquisa da Edelman[21] (2020) de que durante a pandemia as organizações se tornaram fonte de informações seguras e contavam com a confiança dos colaboradores. Por outro lado, alguns relatos foram bastante críticos à Cultura Organizacional, que já existia antes do início da pandemia e que trouxe consequências agravadas para a organização no *home office*:

> Na empresa em que trabalhava, a pandemia mostrou diversas fraquezas da Cultura Organizacional, o que pesou muito o ambiente de trabalho, tais como: a falta de transparência nas informações, falta de amparo aos colaboradores, o despreparo para orientação no novo modelo de trabalho. Infelizmente, a Comunicação Interna não resolve tudo e as mudanças desse período estão sendo sentidas até hoje como um turnover[22] altíssimo de funcionários. (41[23], 2022).

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

> Após o período crítico, a sensação dos colaboradores era oposta, eles aprenderam a trabalhar nesse modelo e abraçaram as suas vantagens, tendo dificuldade em retornar ao presencial. (46[24], 2022).
>
> A mudança foi o *mindset*[25] da maioria dos líderes e alta gestão que se opunham ao *home office* e hoje já aceitam e reconhecem que o formato traz resultados similares ou até mais produtivos do que o modelo convencional (presencial). (76[26], 2022).
>
> A empresa percebeu que o *home office*funciona, mês após o COVID, manteremos 2 dias em casa. (39[27], 2022).

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

O que a comunicação fez para motivar os colaboradores em um contexto de inseguranças, incertezas e por vezes, desmotivação? Entre os relatos percebemos frequentemente a elaboração de materiais e campanhas de boas práticas para o trabalho no *home office*. Instruções sobre o horário de expediente, a hora de "parar", dicas sobre: o espaço, alongamentos,

[17] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[18] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho.
[19] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[20] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 01 de julho.
[21] Disponível em: https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020. Acesso em: 20 de jul. de 2022.
[22] Turnover ou rotatividade de pessoal é o termo para o fluxo de entradas e saídas de colaboradores em uma organização.
[23] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[24] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[25] Mentalidade. Se refere a uma predisposição psicológica para determinados pensamentos e padrões de comportamento.
[26] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 08 de julho.
[27] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.

© 2023 Global Journals

música ambiente e principalmente, ergonomia[28], que diz respeito à saúde do profissional.

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

> Fizemos um programa chamado Lidando com a Pandemia, ele tinha cinco braços: apoio psicológico: grupos de apoio conduzidos por um psicólogo contratado pela empresa e palestras sobre problemas psicológicos, palestras externas: com temas relevantes para os momentos, palestras internas: para aproveitarmos o momento e sabermos mais sobre a empresa, responsabilidade social: com foco em ajudar a comunidade e de saúde e bem-estar: com foco em palestras com médicos e ações de ergonomia. (34[29], 2022).
>
> Uma das iniciativas foi abrir um canal de acolhimento, com os profissionais psicólogos do RH. Campanhas motivacionais também foram implementadas como: programa premiado de novas ideias, bonificação e homenagem aos profissionais de melhor desempenho e metas (área de vendas e sac), lives descontraídas sobre pluralidade e saúde e bem estar e oficinas de produtividade, organização HO, felicidade, criatividade entre outras. (85[30], 2022).

Esses conteúdos voltados para a saúde física e mental foram reflexos de uma situação crítica de saúde mundial, afinal uma pandemia é uma crise sanitária. A preocupação com o bem-estar dos entes queridos e familiares era tema frequente que ocupava a mente dos colaboradores, assim como as próprias questões pessoais com os desafios que o *home office* trouxe, e que estavam afetando a saúde mental (ROLIN; OLIVEIRA, 2020).

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

> Nosso lema foi "longe, mas juntos", então a comunicação interna trabalhou muito para estar presente, divulgando o que acontecia, trazendo ações de entretenimento, engajamento e principalmente de saúde. (43[31], 2022).
>
> Falamos muito sobre saúde mental e concentração, junto com uma comunicação transparente e recorrente sobre a saúde financeira da nossa empresa (dentro do que podíamos falar). (32[32], 2022).

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

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

> Focamos em entender o que eram os principais pontos de dor. O primeiro deles que era comunicação por whatsapp foi alinhar com a diretoria o uso de uma única ferramenta de comunicação corporativa. Fizemos um grande trabalho de comunicação para migrar oficialmente todo o time para o teams, isso colaborou muito para a melhor organização do time. O excesso de reuniões online também foi um problema, e instituímos uma tarde self friday, a tarde de sexta livre para que o time pudesse focar em estudo e saúde mental. Nesse dia não há reuniões. (88[33], 2022).

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

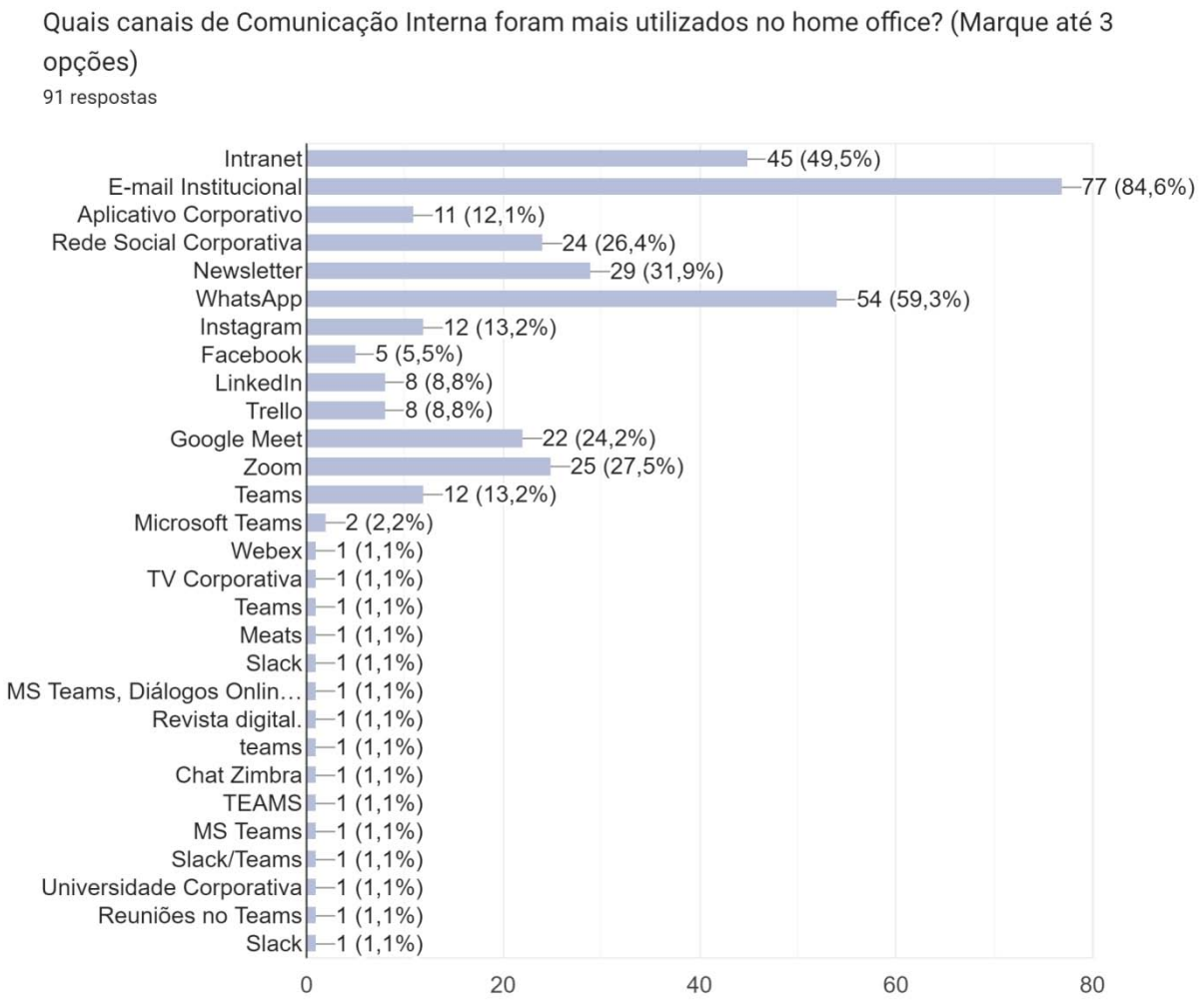
[28] Ergonomia é o conjunto de regras e procedimentos que visam os cuidados com a saúde do profissional, dentro e fora do seu ambiente de trabalho.
[29] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[30] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.
[31] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[32] concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[33] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.

© 2023 Global Journals

reconhecimento e integração de equipes, a motivação viria como resultado.

Quanto às estratégias, inicialmente buscamos identificar os canais de comunicação interna mais utilizados durante o *home office*, os profissionais poderiam escolher até 3 opções, dentre as sugeridas no questionário ou na opção "Outro". O e-mail institucional se destacou, com 84,6% das respostas. Após o WhatsApp com 59,3% e a Intranet com 49,5%.

Gráfico 2: Canais De Comunicação



Fonte: Elaborado Pela Autora (2022)

Além dos canais identificados acima, também observamos menções quanto ao seu uso correto, adquirindo assim o caráter estratégico. Canais de comunicação simples e acessíveis para todos, foram imprescindíveis. Com destaque para o WhatsApp, citado diversas vezes, assim como a Intranet, o e-mail e a rede social corporativa. Esses canais tinham o objetivo de disseminar informações com rapidez e inclusão, para que todos os colaboradores ficassem inteirados.

> Comunicações diárias, reuniões frequentes, capacitações de tecnologias para *home office*, e momentos de relaxamento, como fisioterapia, meditação e atividades culturais. (24[34], 2022).
>
> Maior cuidado com o fluxo de informação para não sobrecarregar mas ao mesmo tempo prezar pela transparência e diálogo. Liderança ainda mais próxima e devendo cumprir seu papel enquanto agente de comunicação. Momentos de integração e celebração online. (52[35], 2022).
>
> A estratégia principal ficou em menos canais, centralizando mais as informações, abrindo para

[34] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[35] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 03 de julho.

© 2023 Global Journals

comunicação de duas vias e manter a transparência durante todo o período. (28[36], 2022).

Colaborador ainda mais em foco e muita escuta ativa, como por meio da criação de um comitê de comunicação formado por colaboradores de todas as gerências. (43[37], 2022).

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

O nosso principal foco nesse momento foi adequar os canais de comunicação as novas modalidades de trabalho. Com isso buscamos criar novas editorias de conteúdo para os canais e investimos em atualizações para a intranet, divulgação da revista interna de maneira física e digital, entre outras. (44[38], 2022).

Comunicar mais rápido e explorar novos formatos. Muitos vídeos foram feito no lugar de escrever um comunicado. Chamávamos os líderes ou não pra gravar um vídeo contando o comunicado. (61[39], 2022).

E um canal que surgiu com a pandemia foi o #sextou, um e-mail somente com notícias boas, com interações. E se manteve até hoje, pois fez sucesso. (53[40], 2022).

Foram inúmeras atividades desenvolvidas de CI dentro do EB, utilizando como base do nosso EVP e EE, sendo algumas: Programa de Embaixadores, programa de indicação de novos talentos, bate-papo com o presidente, iniciativas de datas comemorativas como a festa junina *on-line*, semana geek, entre outras. (81[41], 2022).

Na responsabilidade enquanto Comunicação Interna, trouxemos ainda mais a humanização para as telas. Era uma tendência que já estávamos seguindo antes e com a pandemia fortalecemos. 100% das nossas comunicações de campanhas e datas comemorativas eram transmitidas pelos próprios colaboradores: vídeos caseiros, vídeos com a família, mensagens positivas. Durante esse período, três grandes ações tiveram essa entrega focada em motivação: o App de comunicação para colaboradores, a campanha "Vamos falar de coisa boa" e o lançamento do podcast. (41[42], 2022).

Ainda sobre a pandemia, foram mencionados como estratégicos comunicados diários com atualizações sobre a COVID-19, mantendo os colaboradores informados da evolução da pandemia e forma de proteção. Em síntese, os profissionais afirmaram que a comunicação interna para atingir todos os colaboradores deve ter uma estratégia clara, uma boa arquitetura de canais oficiais, rituais bem estabelecidos e agilidade. As mensagens precisam ser reproduzidas *on-line* e *off-line* de forma satisfatória. Os canais, precisam ter adaptações, levando em conta o que funciona melhor para os respectivos públicos e serem eficientes. Alguns canais foram citados como: Whatsapp, e-mail, MS Teams, Intranet e TV corporativa.

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

Sempre considerar mais de um canal de comunicação e o principal é contar com uma liderança que esteja engajada na missão de manter os times bem inteirados e integrados. (28[43], 2022).

Investimos principalmente com a liderança para reforço das informações. (44[44], 2022).

Na minha visão, a liderança é o ponto chave para o sucesso da Comunicação em qualquer situação. (26[45], 2022).

Além de utilizarem canais de fácil acesso, os profissionais mencionaram uma diferenciação adaptada para os dois públicos internos. Aquele que estava em casa e aquele que permaneceu no presencial nas organizações. É recomendado para este caso a criação de personas[46], para analisar de forma mais complexas o que funciona melhor para cada tipo de público, esse método foi citado por alguns profissionais também. Para o público em *home office,* os meios digitais foram mais recomendados. E para o público presencial, foram citadas ferramentas como o rádio interno, TVs corporativas e murais. Aqui podemos perceber a variedade que existem de canais em muitas organizações, e a necessidade de adequá-los conforme os públicos, e as mudanças organizacionais.

A próxima questão da sessão, dizia respeito à cultura organizacional. A pergunta era: como a

[36] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[37] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[38] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[39] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 05 de julho.
[40] concedida à autora desta monografia no dia 03 de junho.
[41] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.
[42] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[43] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[44] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[45] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[46] Personas são personagens fictícios criados para representar os tipos de públicos de uma organização. É um método de segmentação muito utilizado no marketing e na comunicação.

© 2023 Global Journals

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

> Levar essa cultura para casa das pessoas, mesmo que virtualmente. Pensar em ações que possam migrar para o remoto. E a Comunicação Interna é muito mais que essencial nesse ponto. Assim como a liderança e BPs (parecidos de RH) tem um papel importante nisso! Precisamos manter os rituais vivos, além de manter os líderes preparados e engajados, para manter a cultura viva com seus times. (48[47], 2022).

> A empresa possui uma cultura fortemente familiar, então buscamos manter esse jeito de ser. Investimos nesses encontros, concursos culturais e eventos que normalmente aconteciam de forma presencial, trabalhamos de forma a gerar um experiência na casa das pessoas. (44[48], 2022).

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

> Por incrível que parece, o *home office* fortaleceu ainda mais a cultura organizacional. Os colaboradores perceberam o quanto a empresa "cuida" para que todos estejam bem, com saúde, felizes, trabalhando na segurança de suas casas, em qualquer lugar do Brasil. O *home office* acabou sendo percebido como um benefício, um cuidado, um carinho a mais da empresa para com os colaboradores. (86[49], 2022).

> Tenho convicção de que a comunicação interna é fundamental em grandes corporações em todos os momentos. É ela que mantém o time informado e engajado na missão da companhia e, em tempos de crise, ela é quase um elo entre todos os funcionários e a cia. (28[50], 2022).

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

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

> A comunicação interna foi revelada como parte da estratégia do negócio assim como qualquer outra área importante das organizações. Manter o público bem informado e com uma comunicação de qualidade foi fundamental para que os protocolos de segurança, novos direcionamentos e estratégias tivessem sucesso. O resultado disso, são colaboradores menos preocupados com o futuro da empresa, mais engajados e produtivos. (66[51], 2022).

Alguns termos que se destacaram foram: colaboradores, pessoas, comunicação, transparência, confiança, ouvir, canais e confiança, entre outros. Essas palavras também aparecem com frequência durante este estudo e nas respostas anteriores.

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

> Falar a verdade, ser transparente, ser positivo. A CI ganhou um papel muito maior do que só transmitir comunicados, temos uma papel importante na organização que impacta diretamente nas entregas das áreas. O *home office*mostrou que precisamos adequar a nossa linguagem para que as pessoas realmente absorvam nossas mensagens. (41[52], 2022).

> As pessoas não precisam de controle, mas de confiança, respeito e boas condições de trabalho. Há um claro entendimento daquilo que não faz mais sentido na vida das pessoas e elas estão saindo ou ficando nas empresas em função desse entendimento. *Home offic*e acordou as pessoas para viver mais e se respeitar mais. (34[53], 2022).

Para a comunicação interna, o foco no colaborador, ou melhor: nas pessoas. A palavra

[47] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 30 de junho.
[48] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[49] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 11 de julho.
[50] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.
[51] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 06 de julho.
[52] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 29 de junho.
[53] Resposta concedida à autora desta monografia no dia 28 de junho.

© 2023 Global Journals

"pessoas" teve um destaque interessante na nuvem de palavras. O que vai de encontro com os relatos sobre a pandemia ter deixado as organizações mais humanizadas.

II. Considerações Finais

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

Com a Pesquisa Bibliográfica, realizou-se um levantamento de terminologias e conceitos pertinentes para este estudo. Também pesquisou-se o que já existia publicado sobre estratégias de comunicação interna adotadas durante a pandemia da COVID-19, com destaque para os artigos científicos e as matérias *on-line*. Já com a Pesquisa *On-line*, realizou-se um comparativo e uma análise através das informações fornecidas por 91 profissionais de comunicação interna que atuaram no *home office*, durante a pandemia.

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

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

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

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

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

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

A pandemia, trouxe uma compreensão do que realmente é importante: as pessoas. Nas organizações isso também aconteceu, houve uma conscientização de que as pessoas são mais do que funcionários, possuem questões pessoais e familiares. Uma "tendência" do mundo corporativo é o modelo de negócio *People First*[54], o conceito exprime a ideia de que as pessoas que trabalham em uma organização devem ser colocadas em primeiro lugar. Essa é uma ótima visão para uma cultura organizacional. Os

[54] People first, em tradução livre, pessoas em primeiro.

© 2023 Global Journals

profissionais de comunicação e Relações Públicas podem contribuir muito para consolidar uma filosofia de trabalho assim, através da comunicação inclusiva e aberta ao diálogo, e das relações de trabalho mais humanizadas, empáticas e respeitosas.

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

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

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

Outro ponto interessante refere-se ao fato de que alguns gestores afirmaram que nada mudou após a pandemia. Essa afirmação acaba por ser lógica na perspectiva deles, já que acreditam que comunicar é apenas informar, então contanto que continuassem enviando mensagens, realmente nada teria mudado. Todavia, pensamos que é muito difícil passar por um período de pandemia mundial e nada mudar. Nesse sentido, também fica como sugestão para a continuação deste estudo que futuras pesquisas dediquem-se a compreender as percepções dos funcionários. Após termos entrevistado os gestores de comunicação, seria interessante ouvir o lado dos colaboradores para então confrontá-los, a fim de ter um retrato mais real da gestão da comunicação interna durante o trabalho remoto em 2020.

References Références Referencias

1. AVANZI, Renato. *Comunicação Interna em tempos de Coronavírus:* Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. Widoox: 2020.
2. BACKER. *Home office, teletrabalho e trabalho híbrido:* entenda as diferenças. Direito Empresarial, 2021. Disponível em:https://www.direitoempresarial.com.br/home-office-teletrabalho-e-trabalho-hibrido-entenda-as-diferencas.Acesso em: 15 de jul. de 2022.
3. BUCATER, Aparecida. *Liderança a distância:* um estudo sobre os desafios de liderar equipes em um contexto de trabalho remoto. Dissertação. UMESP, 2016. Disponível em: http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/1580/2/Aparecida%20Bucater.pdf. Acesso em: 12 de jul. de 2022.
4. CHER, Rogério. Empreendedorismo na veia: um aprendizado constante. 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2020.
5. DINIZ, Daniela. Liderança. Para que o trabalho flua e as pessoas se engajem precisamos atualizar nosso modelo mental. VOX Consulting, 2020. Disponível em: https://voxconsulting.com.br/lideranca/para-que-o-trabalho-flua-e-as-pessoas-se-engajem-precisamos-atualizar-nosso-modelo-mental/. Acesso em: 15 de jul. de 2022.
6. DUARTE, Odete. *Comunicação interna em tempos de pandemia.* Negócios da Comunicação, 2020. Disponível em: https://portaldacomunicacao.com.br/2020/07/comunicacao-interna-em-tempos-de-pandemia/. Acesso em: 15 dez. 2021.
7. 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.
8. FREITAS, H.; JANISSEKMUNIZ, R.; ANDRIOTTI, F. K.; FREITAS, P.; COSTA, R. S. *Pesquisa via Internet: características, processo e interface.* Revista Eletrônica GIANTI, Porto Alegre, 2004. Disponível em: http://www.ufrgs.br/gianti/files/artigos/2004/2004_140_rev_eGIANTI.pdf. Acesso em: 18 fev. 2022.
9. FONSECA, Adriana *apud* TECO, Gabrielle. *Liderança e trabalho remoto:* novos tempos demandam novas atitudes. HSM Management. *E-book*, 2020.
10. KUNSCH, Margarida Maria Khroling. Planejamento *de Relações Públicas na Comunicação Integrada.* 2ª ed. vol.17. São Paulo: Summus Editorial, 2003.
11. LAKATOS, E. M.; MARCONI, *M. A. Fundamentos metodologia científica.* 4.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

© 2023 Global Journals

12. LEE, Margaret R..*Liderando Equipes de Projetos Virtuais:* adaptando teorias de liderança e técnicas de comunicação às organizações do século XXI. Boca Raton: Crc Press Taylor & Francis Group, 2014.
13. MEDICINA USP. *Mulheres foram mais afetadas emocionalmente pela pandemia.* Notícias, 2021. Disponível em: https://www.fm.usp.br/fmusp /noticias/mulheres-foram-mais-afetadas-emocional-mente-pela-pandemia. Acesso em: 15 de jul. de 2022.
14. NOGUEIRA, A.M.; PATINI, A.C. *Trabalho remoto e desafios dos gestores.* RAI - Revista de Administração e Inovação, vol. 9, n. 4, 2012. Universidade de São Paulo, Brasil.
15. PERIN, C. Trabalho, espaço e tempo no limiar de um novo século. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). Teletrabalho: perspectivas internacionais do teletrabalho à organização virtual. Londres: Routledge, 1998, p. 40-55.
16. PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O Papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. ESPM Rio de Janeiro – RJ, 2020.
17. POPOVICZ, Natália. Os desafios das lideranças para gerir equipes virtuais em contexto de COVID-19. UFRGS, 2021.
18. PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS; Ernani Cesar de. Metodologia do trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico. 2ª edição. Feevale - RS, 2013. Disponível em: https://aedmoodle.ufpa.br /pluginfile.php/291348/mod_resource/content/3/2.1-E-book-Metodologia-do-Trabalho-Cientifico-2.pdf. Acesso em: 16 de jul. de 2022.
19. RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. *Home-Office*: Aspectos Exploratórios do Trabalho a partir de Casa. Temas em Psicologia – Vol. 23, nº 2, 2015.
20. ROLIN, Josiane A; OLIVEIRA, Aldecir R. Manejo da Ansiedade no Enfrentamento da Covid-19. Enfermagem e Saúde Coletiva, Faculdade São Paulo – FSP, 2020.
21. SILVEIRA, Daniel. Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE. G1, São Paulo, 2019. Disponível em: https://g1.globo.com/economia /concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge. ghtml Acesso em: 17 de mai. 2022.
22. TUZZO, Simone Antoniaci; CÉZAR, Adriane Geralda Alves do Nascimento; BRAGA, Claudomilson Fernandes (ORG). STASIAK, Daiana; CASAROLI, Lutiana. Percepções sobre a Comunicação Organizacional em tempos de Pandemia. p. 48-56. Gestão de Crise, Relações Públicas e COVID-19. 1ª ed. Goiânia: Cegraf UFG, 2020. p. 148.
23. TRACKER. Trabalho híbrido: uma nova realidade. 2021. Disponível em: https://www.perftracker. com.br/blog/2021/06/23/trabalho-hibrido-uma-nova-realidade/. Acesso em: 12 de jul. de 2022.
24. WARELINE. O que mudou na comunicação interna e permanecerá no pós-pandemia. 2021. Disponível em: https://www.wareline.com.br/carreiras /comunicacao-interna-no-pos-pandemia/. Acesso em: 15 dez. 2021.
25. WEBER, Malu. A era do "Fim do Lero". Associação Brasileira das Agências de Comunicação, 2020. Disponível em: https://www.abracom.org.br/2020 /06/a-era-do-fim-do-lero/. Acesso em: 12 de jul. de 2022.

© 2023 Global Journals