

**UNIVERSIDADE SANTO AMARO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO *STRICTO SENSU* DO
MESTRADO INTERDISCIPLINAR EM CIÊNCIAS HUMANAS**

José Calazans dos Passos Neto

**IMPACTOS DO DISTANCIAMENTO SOCIAL DEVIDO À PANDEMIA
DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES**

**São Paulo
2022**

José Calazans dos Passos Neto

**IMPACTOS DO DISTANCIAMENTO SOCIAL DEVIDO À PANDEMIA
DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* da Universidade Santo Amaro, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientador: Prof. Dr. João Augusto Mattar Neto.

**SÃO PAULO
2022**

P319i Passos Neto, José Calazans.

Impactos do distanciamento social devido à pandemia da covid-19 na comunicação interna das organizações / José Calazans Passos Neto. — São Paulo, 2022.

134 p.: il., color.

Dissertação (Mestrado em Ciências Humanas) —
Universidade Santo Amaro, 2022.

Orientador: Prof. Me. Dr. João Augusto Mattar Neto.

1. Comunicação organizacional. 2. Comunicação interna. 3. Distanciamento social. I. Mattar Neto, João Augusto, orient. II. Universidade Santo Amaro. III. Título.

José Calazans dos Passos Neto

**IMPACTOS DO DISTANCIAMENTO SOCIAL DEVIDO À PANDEMIA
DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA DAS ORGANIZAÇÕES**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* do Mestrado em Ciências Humanas da Universidade Santo Amaro, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências Humanas.

Orientador: Prof. Dr. João Augusto Mattar Neto.

Aprovado em: ____/____/____.

Banca Examinadora

Prof. Dr. João Augusto Mattar Neto (orientador)
Universidade Santo Amaro

Prof.^a Dr.^a Patrícia Margarida Farias Coelho
Universidade Santo Amaro

Prof. Dr. Marcelo Augusto Vieira Graglia.
Pontifícia Universidade Católica – SP

Dedico este trabalho aos meus pais, pelos primeiros ensinamentos e pelos exemplos de valores, princípios e virtudes, à minha esposa Cássia e aos meus filhos Arthur, Hugo e Natan, pelo incentivo e pela motivação.

AGRADECIMENTOS

A Deus, que capacita e acrescenta todas as coisas.

À Universidade Santo Amaro e aos professores do Programa de Mestrado em Ciências Humanas, pela dedicação e compartilhamento de conhecimento.

Ao professor doutor João Augusto Mattar Neto, pela valorosa orientação, pelo apoio e pela confiança no desenvolvimento deste estudo.

Aos professores doutores Patrícia Margarida Farias Coelho, Marcelo Augusto Vieira Graglia e Silvio Gabriel Serrano Nunes, pela participação e pelas ricas contribuições nas bancas de avaliação.

Aos colegas de turma do programa de mestrado da UNISA, pelas trocas de experiência e parceria.

“O mais importante na comunicação é ouvir o que não foi dito.”

(Peter F. Drucker)

RESUMO

A comunicação é essencial para o ser humano, e como ser social ele se comunica desde sempre para se integrar a grupos, compartilhar informações e atender às suas necessidades afetivas e econômicas. No contexto das organizações, e todos nós estamos de alguma forma inseridos em uma, seja empresarial ou sem fins lucrativos, não é suficiente que a comunicação apenas informe; é crucial que o receptor entenda a mensagem, assimile e implemente a ação intencionada pelo emissor. Com o distanciamento social imposto pela pandemia da COVID-19, as organizações foram obrigadas, sem prévio preparo, a implantar o trabalho a distância, o que alterou a forma como as pessoas se comunicam no ambiente profissional, passando a interagir a distância. A comunicação é uma competência essencial para os profissionais e para as organizações e muitas vezes inefetiva, mesmo nas interações presenciais. Quando é realizada internamente pelos trabalhadores de forma remota por meios tecnológicos, por exemplo, pode não haver o total proveito dos benefícios da leitura da comunicação não verbal. Isto pode gerar barreiras e comprometer os resultados desejados pelas organizações. Por essas premissas, este estudo pretende compreender os impactos da comunicação interna nas organizações quando realizada a distância durante o período de distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 no Brasil. Considerando a importância da comunicação nas relações entre indivíduos, o objetivo é investigar os impactos nesse período nos processos comunicacionais nas organizações, se a colaboração, a construção de soluções e o compartilhamento do conhecimento foram afetados e, em consequência disto, os resultados esperados sofreram alterações. Para esse intento, como metodologia, este estudo implementou avaliação quantitativa das respostas a um questionário enviado pela internet a profissionais que estavam ligados a uma organização antes e durante o distanciamento social devido à pandemia da COVID-19. Utilizamos também o recurso da revisão de literatura com pesquisas de publicações de outros autores que abordaram o mesmo tema e que poderiam acrescentar e contribuir para os objetivos deste estudo. Os principais resultados obtidos, após as análises da revisão bibliográfica e das respostas ao questionário, foram que as empresas se esforçaram para reduzir as implicações negativas utilizando ferramentas tecnológicas. Esta iniciativa promoveu a troca de conhecimento e a colaboração, potencializando a aproximação entre os trabalhadores. As consequências negativas na comunicação interna das organizações foram de baixa incidência ou quase nulas. Contudo, o questionário evidenciou a percepção dos respondentes de que houve agravamento dos problemas e desafios em relação à saúde emocional e mental dos trabalhadores.

Palavras-chave: comunicação organizacional; covid-19; pandemia; comunicação interna; distanciamento social.

ABSTRACT

Communication is essential for the human being and as a social being he has always communicated to integrate with groups, share information, meet his affective and economic needs. In the context of organizations, and we are all somehow inserted in one, whether business or non-profit, it is not enough that communication only informs, it is crucial that the receiver understands the message, assimilates and implements the action intended by the issuer. With the social distancing imposed by the COVID-19 pandemic, organizations were forced, without prior preparation, to implement distance work, which changed the way people communicate in the professional environment, starting to interact at a distance. Communication is an essential competence for professionals and organizations and often ineffective, even in face-to-face interactions. When workers internally perform it remotely by technological means, for example, there may not be the full benefit of the benefits of reading nonverbal communication. This can create barriers and compromise the results desired by organizations. Under these premises, this study aims to understand the impacts of internal communication on organizations when performed at a distance during the period of social distancing due to the COVID-19 pandemic in Brazil. Considering the importance of communication in relationships between individuals, the objective is to investigate the impacts in this period on communication processes in organizations, if collaboration, the construction of solutions and the sharing of knowledge were affected and, consequently, the expected results were changed. For this intention, as a methodology, this study implemented quantitative evaluation of responses to a questionnaire sent over the Internet to professionals who were linked to an organization before and during social distancing due to the COVID-19 pandemic. We also used the literature review resource with research from publications by other authors that addressed the same theme and that could add and contribute to the objectives of this study. The main results obtained, after the analysis of the literature review and the results of the questionnaire, were that the companies endeavored to reduce the negative implications using technological tools. This initiative promoted the exchange of knowledge and collaboration, enhancing the rapprochement between workers. The negative consequences on the internal communication of organizations were low incidence or almost nil. However, the questionnaire showed the perception of respondents that there was worsening of problems and challenges with the emotional and mental health of workers.

Keywords: organizational communication; covid-19; pandemic; internal communication; social distancing.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 — Três tipos de barreiras à comunicação.....	18
Figura 2 — Pesquisa da revisão de literatura 1.....	29
Figura 3 — Pesquisa da revisão de literatura 2.....	30
Figura 4 — Pesquisa da revisão de literatura 3.....	31
Figura 5 — Pesquisa da revisão de literatura 4.....	33
Figura 6 — Pesquisa da revisão de literatura 5.....	34
Figura 7 — Processo da Comunicação.....	58
Figura 8 — Etapas de elaboração do questionário	64

LISTA DE SIGLAS

ABERJE – Associação Brasileira de Comunicação Empresarial.

CNS – Conselho Nacional de Saúde.

CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa.

SOBRATT – Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades.

OMS – Organização Mundial de Saúde.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 — Respostas à aceitação do TCLE.....	65
Gráfico 2 — Pergunta 1.....	66
Gráfico 3 — Pergunta 2.....	66
Gráfico 4 — Pergunta 3.....	67
Gráfico 5 — Pergunta 4.....	67
Gráfico 6 — Perguntas 5, 6 e 7.....	68
Gráfico 7 — Assertiva T1.....	69
Gráfico 8 — Assertiva T2.....	70
Gráfico 9 — Assertiva T3.....	70
Gráfico 10 — Assertiva T4.....	71
Gráfico 11 — Assertiva T5.....	72
Gráfico 12 — Assertiva T6.....	72
Gráfico 13 — Assertiva T7.....	73
Gráfico 14 — Assertiva T8.....	74
Gráfico 15 — Assertiva T9.....	74
Gráfico 16 — Assertiva T10.....	75
Gráfico 17 — Assertiva T11.....	76
Gráfico 18 — Assertiva T12.....	77
Gráfico 19 — Assertiva T13.....	77
Gráfico 20 — Assertiva T14.....	78
Gráfico 21 — Assertiva T15.....	79
Gráfico 22 — Assertiva T16.....	80
Gráfico 23 — Assertiva T17.....	80
Gráfico 24 — Assertiva T18.....	81
Gráfico 25 — Assertiva T19.....	82
Gráfico 26 — Assertiva T20.....	82
Gráfico 27 — Assertiva T21.....	83
Gráfico 28 — Respostas das assertivas do agrupamento.....	90
Gráfico 29 — Acumulado das respostas do agrupamento.....	91
Gráfico 30 — Médias das respostas do agrupamento.....	92
Gráfico 31 — Respostas da assertiva T16.....	93
Gráfico 32 — Médias das respostas da assertiva T16.....	94
Gráfico 33 — Respostas da assertiva T17.....	95
Gráfico 34 — Médias das respostas da assertiva T17.....	96
Gráfico 35 — Respostas das assertivas do agrupamento.....	99
Gráfico 36 — Acumulado das respostas do agrupamento.....	100
Gráfico 37 — Médias das respostas do agrupamento.....	101
Gráfico 38 — Respostas para assertiva T15.....	102
Gráfico 39 — Médias das respostas para assertiva T15.....	103
Gráfico 40 — Respostas para a assertiva T9.....	104
Gráfico 41 — Respostas médias da assertiva T9.....	105
Gráfico 42 — Respostas das assertivas do agrupamento.....	107
Gráfico 43 — Médias das respostas do agrupamento.....	108

Gráfico 44 — Médias das respostas do agrupamento	109
Gráfico 45 — Respostas da assertiva T1	110
Gráfico 46 — Respostas médias da assertiva T1	111
Gráfico 47 — Respostas da assertiva T3	112
Gráfico 48 — Respostas médias para a assertiva T3	113
Gráfico 49 — Respostas da assertiva T4	115
Gráfico 50 — Respostas médias da assertiva T4	115

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 — Artigos selecionados para a revisão de literatura	34
Tabela 2 — Artigos excluídos da revisão de literatura	37
Tabela 3 — Artigo 1 selecionado para a revisão de literatura	38
Tabela 4 — Artigo 2 selecionado para a revisão de literatura	39
Tabela 5 — Artigo 3 selecionado para a revisão de literatura	41
Tabela 6 — Artigo 4 selecionado para a revisão de literatura	42
Tabela 7 — Artigo 5 selecionado para a revisão de literatura	43
Tabela 8 — Artigo 6 selecionado para a revisão de literatura	45
Tabela 9 — Agrupamento das assertivas por objetivo específico	87
Tabela 10 — Respostas das assertivas do agrupamento	89
Tabela 11 — Acumulado das respostas do agrupamento	91
Tabela 12 — Médias das respostas do agrupamento	91
Tabela 13 — Respostas da assertiva T16	93
Tabela 14 — Médias das respostas da assertiva T16	93
Tabela 15 — Respostas da assertiva T17	95
Tabela 16 — Médias das respostas da assertiva T17	95
Tabela 17 — Respostas das assertivas do agrupamento	97
Tabela 18 — Acumulado das respostas do agrupamento	100
Tabela 19 — Médias das respostas do agrupamento	100
Tabela 20 — Respostas para assertiva T15	102
Tabela 21 — Médias das respostas para assertiva T15	103
Tabela 22 — Respostas para a assertiva T9	103
Tabela 23 — Respostas médias da assertiva T9	104
Tabela 24 — Respostas das assertivas do agrupamento	106
Tabela 25 — Médias das respostas do agrupamento	108
Tabela 26 — Médias das respostas do agrupamento	108
Tabela 27 — Respostas da assertiva T1	110
Tabela 28 — Respostas médias da assertiva T1	110
Tabela 29 — Respostas da assertiva T3	112
Tabela 30 — Respostas médias para a assertiva T3	112
Tabela 31 — Respostas da assertiva T4	114
Tabela 32 — Respostas médias da assertiva T4	115

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	16
2 REVISÃO DE LITERATURA	27
2.1 Busca por artigos no Google Acadêmico	28
2.2 Revisão dos artigos selecionados	37
2.3 Considerações sobre a revisão de literatura	46
2.4 Artigos da revisão de literatura	48
3 REFERENCIAL TEÓRICO	54
3.1 A Comunicação Organizacional	55
3.2 A crise global gerada pela pandemia da COVID-19.....	58
3.3 A comunicação organizacional durante a pandemia da COVID-19.....	60
4 RESULTADOS	62
4.1 Respostas do questionário aplicado.....	65
4.1.1 Seção 1 do questionário - Aceitação do TCLE.....	65
4.1.2 Seção 2 do questionário - Dados demográficos dos respondentes	65
4.1.3 Seção 3 do questionário - Comparativo antes e durante a pandemia.....	68
5 DISCUSSÃO	84
5.1 Objetivos do estudo.....	85
5.2 Análise por objetivos específicos	86
5.2.1 Comunicação interna e as relações formais e informais	88
5.2.2 Relações entre líderes e liderados	97
5.2.3 Desempenho e os resultados individuais e da organização.....	105
6 CONCLUSÃO.....	117
REFERÊNCIAS.....	123
APÊNDICE 1	128
APÊNDICE 2.....	132

1 INTRODUÇÃO

É certo que a comunicação influenciou profundamente a evolução do ser humano e das sociedades ao longo dos tempos (PENTEADO, 2012, p. 13). A princípio, sem proferir palavras inteligíveis passando pelas pinturas rupestres até a escrita organizada, comunicar-se é essencial para o ser humano (FRANÇA; SIMÕES, 2017). A comunicação foi crucial para formação da família, da sociedade e da cultura ao viabilizar o compartilhamento de informações e assim consumir, armazenar, comunicar e oferecer acesso ao conhecimento sobre o mundo (HARARI, 2014, p. 31). Atingiu o máximo da sofisticação a ponto de poder combinar sons, como a fala por exemplo, sinais, como os gestos, e gerar infinitas expressões, como frases completas, e se diferenciar dos animais. Desse modo, proporciona ao indivíduo manifestar suas vontades, desejos e necessidades para outro indivíduo ou para o grupo do qual faz parte. A comunicação permite ao ser humano se fazer compreender, por ideias em comum (PENTEADO, 2012, p. 1) e, assim, influenciar pessoas, debater os mais variados temas, desenvolver pensamentos que levam a reflexões que resultam em novos conhecimentos. À versatilidade da linguagem humana soma-se a capacidade que desenvolveu de registrar seus pensamentos e suas ideias através da escrita, realizar a leitura destes escritos e replicar o que ali está expresso.

Desde o princípio, quando as comunidades primitivas se reuniam à beira da fogueira até os dias atuais, a comunicação gera relacionamentos, permite expressar desejos, preferências, prazer, necessidades e desconfortos, entre outros sentimentos. O que é mais surpreendente na comunicação do ser humano é que ela pode ter efeito mesmo quando nenhuma palavra é proferida. Com o movimento do corpo, parte dele ou apenas com o olhar, o homem pode transmitir, intencional ou involuntariamente, seus sentimentos e emoções, tais como medo, repulsa, tristeza, alegria, reprovação, aprovação e aceitação, por exemplo. Em uma conversa, um dos interlocutores cruza ou descruza os braços, o outro faz um gesto com a cabeça ou com as mãos, consciente ou inconscientemente, comunicando o que realmente passa pela sua mente pondo em prática o que convencionou-se denominar “linguagem não verbal” (WEIL; TOMPAKOW, 2015, p. 15).

Passamos a maior parte do nosso tempo em estado de vigília e nos comunicando uns com os outros para as mais diversas finalidades e objetivos, dos mais complexos aos mais simples, seja em casa ou no trabalho (REFKALEFSKY; TEIXEIRA, 2022, p. 14). Diante de tal importância da comunicação em nossas vidas, fica evidente a dependência que temos em exercitá-la com eficácia, e se houver impeditivos para a comunicação eficaz, dificuldades para alcançar os resultados que se busca poderão surgir. Ou seja, a comunicação ineficaz impacta diretamente o desempenho do indivíduo e do grupo do qual faz parte (ROBBINS et al., 2020).

Na comunicação organizacional, o nível de exigência aumenta, principalmente em função de que apenas informar não é o suficiente, é preciso que o emissor da mensagem atue para que esta seja compreendida em profundidade e garanta que ela seja assimilada e que resulte em uma ação por parte de quem a recebe (KUNSCH et al., 2019). São importantes aqui algumas definições da comunicação nas organizações. Começamos por comunicação organizacional, que Kunsch (2003, p. 149), define como:

A disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos.

Passamos, então, para a conceituação de um componente da comunicação organizacional crucial para seu desempenho, a comunicação interna, que difere da comunicação externa na organização por caracterizar-se pelos esforços comunicacionais das organizações com seu público externo, como por exemplo clientes, imprensa, sociedade etc. (FLATLEY et al., 2015, p. 8).

Aguiar et al. (2019, p. 13) definem comunicação interna e sua importância:

A comunicação interna envolve todas as interações, sejam elas interpessoais ou mediadas por tecnologia, que ocorrem no ambiente interno da organização. É uma função responsável por tratar da comunicação efetiva entre os funcionários da empresa, envolvendo ferramentas de áreas diversas, como relações públicas, marketing e recursos humanos. Como uma das vertentes da comunicação organizacional integrada, a comunicação interna é fundamental para que se semeie um bom clima organizacional.

Uma palavra mal interpretada pode informar equivocadamente a pauta de uma reunião, sem maiores consequências, mas também pode ter um desfecho grave, ou

até fatal, se ocorrer em um prontuário médico de um paciente de UTI. A comunicação ineficaz distorce e dificulta a compreensão da mensagem e pode impedir obtenção do resultado desejado, que na maioria das vezes é convencer ou influenciar um indivíduo ou grupo a realizar algo. A comunicação interna, assim como a comunicação interpessoal, nem sempre funciona adequadamente. Ou seja, a mensagem que é decodificada pelo destinatário pode não ser a mensagem que o emissor pretendia transmitir. Como resultado, surgem as indesejáveis barreiras da comunicação, que atuam como obstáculos ou resistências entre as pessoas, transformando a intenção do processo de comunicação (CHIAVENATO, 2021, p. 239).

Chiavenato (2021, p. 240) afirma que três tipos barreiras (Figura 1) podem interferir na eficácia do processo de comunicação dentro das organizações - as barreiras humanas, físicas e semânticas.

Figura 1 — Três tipos de barreiras à comunicação.

Barreiras humanas	Barreiras físicas	Barreiras semânticas
<ul style="list-style-type: none"> ■ Limitações pessoais. ■ Hábitos de ouvir. ■ Emoções. ■ Percepções. ■ Preocupações. ■ Sentimentos pessoais. ■ Motivações pessoais. ■ Pouca atenção. ■ Hábitos pessoais. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Espaço físico. ■ Interferências físicas. ■ Falhas mecânicas. ■ Ruídos ambientais. ■ Distância física. ■ Ocorrências locais. ■ Canal congestionado. ■ Variáveis da situação. ■ Ambiente de trabalho. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Interpretação de palavras. ■ Interpretação do idioma. ■ Translação do idioma. ■ Significado de sinais. ■ Significado de símbolos. ■ Significado de palavras. ■ Decodificação de gestos. ■ Sentido das lembranças. ■ Gíria e expressões populares.

Fonte: Chiavenato (2021, p. 240)

Entre as barreiras físicas, o autor cita a distância física entre os interlocutores. Este fenômeno pode ser observado com a implementação pelas empresas do trabalho a distância, também conhecido como *home office* ou, de acordo com a legislação brasileira, “teletrabalho”, com a utilização de ferramentas tecnológicas para a comunicação entre os trabalhadores (CALVO, 2020, p. 32). O teletrabalho se caracteriza pela prática dos trabalhadores executarem suas tarefas fora do ambiente

profissional e o *home office* é uma das modalidades do teletrabalho. A Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT, divulga em seu site a cartilha de Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho e *Home Office*, na qual traz a seguinte definição:

Teletrabalho é toda a modalidade de trabalho intelectual, realizado a distância e fora do local sede da empresa, através das tecnologias de comunicação de informação e comunicação, regido por contrato escrito, mediante controle, supervisão e subordinação (artigos 75-A a 75-E da Lei 13.467/2017). (SOBRATT, 2022).

O modelo de teletrabalho adotado pelas empresas pode ser integralmente remoto, com o trabalhador atuando a distância todos os dias, em 100% do seu tempo, ou no modelo híbrido, que tem como principal característica alternar a presença do trabalhador entre o ambiente profissional e fora dele por meio de um rodízio, por exemplo. Esta iniciativa foi amplamente utilizada no período de vigência do distanciamento social para limitar o contato presencial dos trabalhadores com os objetivos de reduzir o contágio e o alastramento da COVID-19 entre a força de trabalho. É importante deixar claro os conceitos e as diferenças entre distanciamento social, isolamento social e autoquarentena, os quais fizeram parte das iniciativas para atuar como barreiras para a propagação da COVID-19. A Dra. Lisa Lockerd Maragakis (2020), professora de medicina, médica infectologista e diretora sênior de Prevenção de Infecções do hospital Johns Hopkins, define e diferencia estas iniciativas como:

O que é distanciamento social?

A prática do distanciamento social significa ficar em casa e longe de outras pessoas o máximo possível para ajudar a impedir a propagação da COVID-19. A prática do distanciamento social incentiva o uso de videoconferência online e comunicação a distância, por telefone por exemplo, ao invés de contatos pessoais.

O que é isolamento?

Para as pessoas confirmadas com a COVID-19, o isolamento é apropriado. Isolamento é um termo de saúde que significa manter as pessoas infectadas com uma doença contagiosa longe daqueles que não estão infectados. O isolamento pode ocorrer em casa ou em um hospital ou centro de atendimento. Equipamentos especiais de proteção individual serão usados para cuidar desses pacientes em ambientes de saúde.

O que é autoquarentena (quarentena)?

As pessoas que foram expostas ao novo coronavírus e que correm o risco de contrair a COVID-19, podem praticar a autoquarentena. Especialistas em saúde recomendam que a autoquarentena dure 14 dias. Duas semanas é

tempo suficiente para eles saberem se ficarão ou não doentes e contagiosos para outras pessoas. (MARAGAKIS, 2020, tradução nossa).

Em dezembro de 2019, o mundo testemunhou o surgimento na China do precursor de uma crise sanitária sem precedentes para a humanidade. Foram divulgados oficialmente os primeiros casos de *SARS-Cov2 (Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2)*, ou como é conhecida pela sigla COVID-19. Trata-se de uma infecção que quando afeta o sistema respiratório humano severamente, pode resultar em óbito em alguns dias. Por se alastrar além do continente asiático, a Organização Mundial da Saúde - OMS, no dia 11 de março de 2020, declarou a pandemia da COVID-19. Os resultados das pesquisas sobre a doença revelaram que o alastramento exponencial da infecção se deve ao fato de o coronavírus ser altamente contagioso e ser transmitido pelo depósito no ambiente de gotículas expelidas pela fala, tosse ou espirro de indivíduos contaminados, mesmo pelos que ainda se apresentem assintomáticos.

A notificação do primeiro caso suspeito no Brasil em 22 de janeiro de 2020, confirmado logo após, e o histórico de contágio com rápida progressão, obrigou governantes a seguirem as diretrizes da OMS e implementar medidas preventivas de contágio da população, entre elas, por exemplo, o distanciamento social (NETO et al., 2020). Aliado a isso, a intensidade do deslocamento das pessoas em viagens globais fez com que os governos da maioria dos países decretassem medidas para conter o avanço da COVID-19 para evitar mortes e o colapso dos sistemas de saúde.

No Brasil, as medidas de contenção do contágio da doença têm força de lei publicada no Diário Oficial da União no dia 07/02/2020 sob o número 13.979, que dispõe sobre as providências oficiais para enfrentamento da emergência de saúde pública devido à COVID-19. Entre as medidas estabelecidas pelas autoridades sanitárias, estão o uso de máscaras em locais públicos, a sanitização e a desinfecção dos ambientes e o isolamento de pacientes com sintomas. O distanciamento social de indivíduos saudáveis veio por força da Recomendação nº 036, do Conselho Nacional de Saúde (CNS), publicada de 11 de maio de 2020, a qual menciona a implementação de medidas de distanciamento social restritivas (*lockdown*, em inglês), em localidades que apresentavam aceleração de novos casos de COVID-19 e taxa de ocupação crítica de leitos hospitalares. As providências drásticas de prevenção se fizeram

necessárias até que se estabelecessem tratamentos e vacinas comprovadamente eficazes e combate à COVID-19, com objetivo de controlar e reduzir a exposição e a incidência do contágio da doença. Desde então, todas as atividades, fossem de âmbito privado ou pertencentes ao serviço público que não fossem consideradas essenciais, com base na Lei nº 13.979, tais como ensino, eventos sociais, culturais, artísticos, esportivos e outros acontecimentos com potencial de aglomeração de pessoas, passaram a ser restringidas ou proibidas.

Com o distanciamento social, as organizações empresariais foram forçadas, estivessem preparadas ou não para isto, a adotar o modelo de teletrabalho (*home office*) ou jornadas flexíveis para evitar o ajuntamento dos seus colaboradores nas suas sedes e a circulação destes pelas ruas, em transporte público, por exemplo. Com a adoção do trabalho remoto, toda a interação entre os colaboradores passou a ser realizada a distância. Algumas empresas já tinham esta prática em sua rotina e cultura, mas a maioria delas, em função da urgência da implementação das restrições, não conseguiram se preparar, treinar e submeter seus colaboradores por etapas de adaptação ao novo modelo de interação.

A comunicação a distância não é nova para a humanidade, ela existe desde que o homem passou a se comunicar por mensagens escritas, passando pela comunicação exclusivamente por voz com a invenção da telefonia, até a atualidade com os e-mails, mensagens instantâneas e as reuniões pela internet. A interação formal a distância sempre foi um tema muito discutido nas organizações, porém pouco adotado no Brasil. A exceção sempre foi a Educação a Distância (EaD), uma modalidade em expansão no país para atender à crescente demanda por educação para públicos e interessados diversos.

A contínua evolução das tecnologias da informação e comunicação impulsionou o crescimento das interações a distância em sua forma e sistemas, como os provedores de mensagens instantâneas (*WhatsApp, Telegram* e outros), as plataformas de reunião pela internet (*Zoom, Microsoft Teams, Google Meet* e outros) e de colaboração e produtividade (*Trello, Miro, Dropbox, Google Drive*, entre outros). Contudo, a introdução de sofisticados recursos tecnológicos em antigas práticas de comunicação não representa, por si só, uma inovação. Assim, os critérios para analisar a eficácia da comunicação nas organizações não devem estar voltados para

a mediação tecnológica, mas para as competências comportamentais subjacentes ao suporte tecnológico e à sua utilização.

Como já mencionado, com o distanciamento social imposto pela pandemia da COVID-19, as organizações foram obrigadas, sem preparo algum em sua maioria, a implantar o trabalho a distância. Isto impactou o comportamento, a cultura e a forma como as pessoas se comunicam no ambiente profissional. Esta situação inesperada para as organizações agravou as dificuldades da gestão da comunicação para muitas delas. Problemas antigos na comunicação com as barreiras já citadas, foram potencializados em função das interações não presenciais. A comunicação realizada por meios tecnológicos a distância pode resultar em não aproveitamento total dos benefícios da leitura da comunicação não verbal, transformando-se em barreiras para a comunicação eficaz (CHIAVENATO, 2021).

Isto posto, este estudo tem como problema central responder quais foram os impactos do distanciamento social devido à COVID-19 na eficácia da comunicação interna nas organizações. O distanciamento social implementado devido à pandemia da COVID-19, e suas inevitáveis consequências para o ambiente empresarial, pode ter influenciado a efetividade e os resultados almejados por profissionais e organização. Em função da relevância da inserção deste componente complicador no cenário já desafiador do ambiente de negócios das empresas e para os indivíduos envolvidos, este é um tema que deve ser estudado. Este novo contexto exigiu dos profissionais urgente adaptação para continuarem a exercer seu trabalho e atender as exigências da empresa, como por exemplo a entrega dos resultados esperados, cumprimento de prazos, dos códigos e das políticas internas.

Conseqüentemente, tanto líderes como liderados precisaram desenvolver competências comportamentais e técnicas, como, por exemplo, liderar pessoas e operar ferramentas tecnológicas de interação a distância. Até então, estas habilidades não eram exigidas de todos os colaboradores em função da presença e convivência diária no ambiente de trabalho. Contudo, essas competências se mostraram essenciais para manter o nível de eficácia exigidos para a entrega das tarefas que contribuem com os resultados planejados pela organização. Assim, torna-se relevante, imperativo e justificável estudar a comunicação interna e sua mutabilidade quando os interlocutores são impedidos de estarem presencialmente uns diante dos

outros e se beneficiarem plenamente da leitura da modulação da comunicação verbal e não verbal.

É legítimo compreender quais são e buscar formas para eliminar, ou ao menos mitigar, as lacunas nas competências e os empecilhos técnicos e comportamentais que afetam negativamente e desfavorecem a cooperação e o entendimento entre as pessoas, que são cada vez mais exigidos nas organizações em face do desafiador ambiente de negócios na atualidade. A eficácia dos profissionais nas empresas exige ambientes mais interativos, que privilegiem a colaboração, o compartilhamento de ideias, a inovação, a valorização das opiniões e a qualidade de vida.

Este estudo tem como objetivo geral compreender os impactos da pandemia da COVID-19 na comunicação interna nas organizações no Brasil. Como objetivos específicos, o estudo visa discutir se nas organizações o distanciamento social devido à pandemia da COVID-19:

- I. Afetou a comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos.
- II. Causou alterações nas relações entre líderes e liderados.
- III. Impactou o desempenho e os resultados individuais e da organização.

A comunicação interna é um importante processo para a obtenção e para o compartilhamento de conhecimento, e sua efetividade depende diretamente de garantir que a mensagem seja compreendida, assimilada e que resulte em uma ação por parte do indivíduo ou grupo que a recebe. Na comunicação, a compreensão e assimilação da mensagem, em grande parte, são resultados da associação da fala (linguagem verbal) com a leitura das emoções e expressões de quem a transmite (linguagem não verbal). Para este último recurso da comunicação, é comum a percepção de que o seu efeito é reduzido na comunicação a distância, o que pode resultar em erros na interpretação e acarretar os conhecidos e recorrentes problemas de comunicação nas organizações. As consequências mais comuns são a desinformação, confusão e desperdício de recursos preciosos como o tempo e a energia dos profissionais. Isto posto, este estudo tem a pretensão de responder às seguintes questões:

- I. Como a comunicação realizada de forma não presencial dentro da organização afeta as relações, a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a construção de soluções?
- II. Quais foram os impactos que a comunicação remota causou nos resultados almejados pelos indivíduos e organização?

Como metodologia adotada para este estudo, optou-se pela abordagem quantitativa por estatística descritiva, com procedimento metodológico do tipo *survey*, ou pesquisa de levantamento, ou levantamento de campo (CRESWELL; CRESWELL, 2021; GIL, 2022). Foi implementado por meio da coleta de dados pela aplicação de questionário disponibilizado na internet pela plataforma *Google Forms* para profissionais no Brasil de diversos segmentos submetidos ao teletrabalho no período de distanciamento social da pandemia da COVID-19 (apêndice 2). O público pesquisado foi selecionado por critérios de inclusão, sendo o principal, a ligação profissional com uma organização antes e durante a pandemia da COVID-19.

As respostas às questões do questionário foram construídas de acordo com escala Likert (VIEIRA, 2009, p. 42). Os respondentes optaram por uma entre cinco alternativas escalonadas para expressar o seu grau de concordância sobre cada tema abordado nas assertivas, comparando a comunicação interna na organização na qual estava atuando nos períodos anterior e durante o distanciamento social devido à pandemia da COVID-19. As cinco opções de respostas escalonadas são as seguintes: “Melhorou muito”; “Melhorou pouco”; “Não mudou”; “Piorou pouco” e “Piorou muito”. No capítulo 4 – Resultados, serão fornecidos mais detalhes sobre o questionário aplicado.

Após a coleta das respostas, estas foram classificadas e analisadas sob parâmetros estatísticos pela descrição de tendências, atitudes, opiniões e associações entre variáveis do público-alvo (respondentes da pesquisa). Pelas características da ferramenta de coleta de dados utilizada – o questionário, que limita o levantamento de dados no período delimitado, durante a pandemia da COVID-19, trata-se de uma pesquisa transversal e se classifica como uma pesquisa descritiva por descrever as características de determinada população ou fenômeno e identificar possíveis relações entre variáveis desse público (GIL, 2022, p. 42). Por possuir natureza de pesquisa aplicada, este estudo poderá contribuir com importante

conhecimento sobre o impacto do distanciamento social nas empresas na pandemia da COVID-19. Após a análise dos dados coletados, os resultados levantados poderão ajudar a gerar estratégias para eliminar ou mitigar possíveis reveses provocados pela ineficácia na comunicação a distância nas empresas.

Como parte da metodologia deste trabalho, foi realizada uma revisão de literatura. Foram pesquisadas publicações em revistas de artigos acadêmicos que abordam questões semelhantes e que podem acrescentar e contribuir para responder como a comunicação, quando realizada de forma não presencial, pode afetar as relações e impactar nos resultados planejados. Os detalhes desta etapa do estudo serão apresentados no capítulo 3 – revisão de literatura.

Esta dissertação é composta por seis capítulos, que estão divididos por tema e conteúdo, e um tópico denominado “Referências”. A seguir fornecemos o que será abordado em cada um deles.

No atual capítulo, 1 – Introdução, discorreremos sobre a importância da comunicação para o ser humano como parte integrante da sociedade e quando inserido em uma organização. Introduzimos o problema discutido, a contextualização e a justificativa do empenho em realizar este estudo e sua importância. Os objetivos, geral e específicos, também foram abordados neste capítulo, além da consideração de hipóteses. Também apresentamos a metodologia do estudo, a coleta e a análise de dados e a revisão de literatura.

No capítulo 2 – Revisão de literatura, tratamos das bases utilizadas para a realização da pesquisa de artigos para a revisão de literatura que contribuíram para este estudo. As buscas foram realizadas no Google Acadêmico, e são apresentadas as expressões usadas nas buscas, a data das buscas, os resultados obtidos e os critérios de inclusão e exclusão dos artigos para a análise. Apresentamos os artigos selecionados, seus respectivos resumos e suas contribuições para este estudo.

No capítulo 3 – Referencial teórico, esclarecemos que como referencial teórico para esta dissertação foram consultados e usados como referências bibliográficas autores com relevância e credibilidade acadêmica que pesquisaram e escreveram sobre as teorias da comunicação. Também foram consultados autores que direcionaram suas pesquisas para a comunicação e sua eficácia nas corporações.

No capítulo 4 – Resultados, apresentamos os resultados da pesquisa de campo.

No capítulo 5 – Discussão, confrontamos os resultados com o problema, com as hipóteses geradas e respondemos às questões da pesquisa.

No capítulo 6 – Conclusão, apresentamos as conclusões do estudo.

Por fim, no tópico Referências, serão listadas as obras pesquisadas para a elaboração deste estudo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

Os esforços que os cientistas da área de saúde empreenderam para conhecer mais profundamente a COVID-19, a adoção de medidas de combate e contenção do contágio da doença, trouxeram consequências que mudaram drasticamente o comportamento das pessoas e das comunidades. Em função disto, pesquisadores de outras áreas do conhecimento, não somente os da saúde, se dedicaram aos estudos dos fenômenos resultantes da pandemia com intensa publicação de conteúdos desde que a Organização Mundial de Saúde - OMS elevou o estado da contaminação da COVID-19 para pandemia em março de 2020. Aproveitando-se disto, para este estudo, empreendemos pesquisa no Google Acadêmico (<https://scholar.google.com/>) de artigos que foram publicados sobre a comunicação nas organizações durante a pandemia da COVID-19 que possibilitem ampliar a discussão, a reflexão sobre o tema e que contribuam para responder as questões propostas desta pesquisa.

Cabe enfatizar que a opção de usar o Google Acadêmico como banco de dados para a pesquisa da revisão de literatura fundamenta-se na sua comparação com outras duas importantes bases - Web of Science e Scopus - por Harzing e Alakangas (2016). Os autores concluíram em seu estudo que o banco de dados disponível no Google Acadêmico, comparado a *Web of Science* e *Scopus*, fornece maior consistência para as buscas, pois, ao longo do estudo, se mostrou superior em oferecer publicações e em quantidade de citações. Isto posto, neste capítulo, apresentamos as bases utilizadas para a realização da revisão de literatura no Google Acadêmico e o detalhamento do processo da busca dos artigos, abordando os seguintes itens:

- a) o processo de seleção dos artigos;
- b) as palavras e expressões utilizadas nas buscas;
- c) as datas das buscas, as quantidades dos resultados;
- d) os critérios de inclusão e exclusão;
- e) os artigos selecionados, seus respectivos resumos e suas contribuições para este estudo.

2.1 Busca por artigos no Google Acadêmico

Conforme o planejamento para a elaboração deste estudo, realizamos uma revisão de escopo (MATTAR; RAMOS, 2021), optando pelo Google Acadêmico para realizar as buscas pelos artigos. O acesso para tal fim foi no dia 31 de agosto de 2021 e foi utilizada a busca sistemática por meio da inserção de palavras e expressões que se referem diretamente ao tema estudado. A seguir, descrevemos detalhadamente o processo da busca no Google Acadêmico, os termos utilizados, os resultados e as URLs das buscas e dos artigos encontrados.

Para a realização da primeira busca pelos artigos, usamos a palavra “pandemia” (sem aspas) e a expressão “comunicação corporativa” (entre aspas) - pandemia “comunicação corporativa”. Marcamos a opção “em qualquer lugar do artigo” busca avançada (figura 2) para ampliar os resultados. Adicionalmente, optamos por limitar a busca entre os anos de 2020 e 2021, período nos quais a pandemia da COVID-19 foi mais intensa. Houve o retorno de 161 resultados, quantidade inviável para uma seleção produtiva de artigos.

URL da busca:

https://scholar.google.com/scholar?as_q=pandemia&as_epq=comunica%C3%A7%C3%A3o+corporativa&as_oq=&as_eq=&as_occt=any&as_sauthors=&as_publication=&as_ylo=2020&as_yhi=2021&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5

Figura 2 — Pesquisa da revisão de literatura 1

Pesquisa avançada

Encontrar artigos

com todas as palavras

com a frase exata

com no mínimo uma das palavras

sem as palavras

onde minhas palavras ocorrem

em qualquer lugar do artigo

no título do artigo

Exibir artigos de autoria de

Exemplos: "Guilherme Bittencourt" ou McCarthy

Exibir artigos publicados em

Exemplos: Saber Eletrônica ou Revista Ciência Hoje

Exibir artigos com data entre —

Exemplo: 1996

Fonte: elaborada pelo autor.

Em função do grande número de artigos retornados com a expressão empregada na primeira busca, optamos por restringir ainda mais a pesquisa avançada do Google Acadêmico (figura 3) ao marcar a opção “no título do artigo”, o que limita as expressões apenas aos títulos dos artigos. Esta ação resultou em apenas um artigo, o que se mostrou insuficiente para uma revisão válida e significativa.

URL da busca:

https://scholar.google.com/scholar?as_q=pandemia&as_epq=comunica%C3%A7%C3%A3o+corporativa&as_oq=&as_eq=&as_occt=title&as_sauthors=&as_publication=&as_ylo=2020&as_yhi=2021&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5

Figura 3 — Pesquisa da revisão de literatura 2

Pesquisa avançada

Encontrar artigos

com todas as palavras

com a frase exata

com no mínimo uma das palavras

sem as palavras

onde minhas palavras ocorrem em qualquer lugar do artigo
 no título do artigo

Exibir artigos de autoria de
Exemplos: "Guilherme Bittencourt" ou McCarthy

Exibir artigos publicados em
Exemplos: Saber Eletrônica ou Revista Ciência Hoje

Exibir artigos com data entre —
Exemplo: 1996

Fonte: elaborada pelo autor.

Os resultados não satisfatórios até então, nos fizeram repensar os parâmetros da pesquisa. Este estudo avalia a comunicação interna dentro das organizações no contexto do distanciamento social no período da pandemia da COVID-19, em que o home office, ou teletrabalho, foi amplamente adotado. Assim, alteramos a pesquisa avançada no Google Acadêmico ao adicionar as expressões "home office" (com aspas), "comunicação organizacional" (com aspas) e "covid e desafios" (sem aspas). Como pode ser visto na figura 4, também restringimos a busca para artigos publicados desde o ano de 2020, quando as restrições devido à pandemia da COVID-19 começaram a ser implementadas. Esta busca retornou 51 artigos.

URL da busca:

https://scholar.google.com/scholar?as_q=covid+desafios+%22home+office%22&as_epq=comunica%C3%A7%C3%A3o+organizacional&as_oq=&as_eq=&as_occt=any&as_sauthors=&as_publication=&as_ylo=2020&as_yhi=&hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5

Figura 4 — Pesquisa da revisão de literatura 3

The image shows a screenshot of the Google Scholar 'Pesquisa avançada' (Advanced Search) interface. The search query 'covid desafios "home office"' is entered in the first field, and 'comunicação organizacional' is entered in the second field. The search is set to find articles where the terms appear anywhere in the text, published in 2020.

Fonte: elaborada pelo autor.

A quantidade de artigos retornadas, 51 no total, permitiu eficiente sistematização para a revisão de literatura. Como, por exemplo, aplicar perguntas com o objetivo de refinar os resultados para avaliar as publicações que comprovadamente sejam relevantes para o objetivo deste trabalho. A seguir apresentamos os critérios de inclusão e de exclusão dos artigos selecionados.

Para ser selecionado para compor este estudo, o artigo deve obter respostas positivas às seguintes perguntas:

- O artigo é relevante para o tema comunicação organizacional?

- O artigo pode ajudar a responder as questões formuladas neste estudo?
- O artigo trata da comunicação organizacional no período do distanciamento social durante a pandemia pela COVID-19?
- O artigo possibilita ampliar a discussão e a reflexão sobre o tema ao contribuir para responder as questões propostas desta pesquisa?

Como o tema comunicação durante a pandemia da COVID-19 se mostrou altamente abrangente, adotamos também critérios de exclusão para eliminar da seleção os artigos que possuem baixa relevância para este estudo. Sendo assim, cada artigo resultante da pesquisa deve obter respostas negativas às seguintes perguntas para ser considerado nesta revisão:

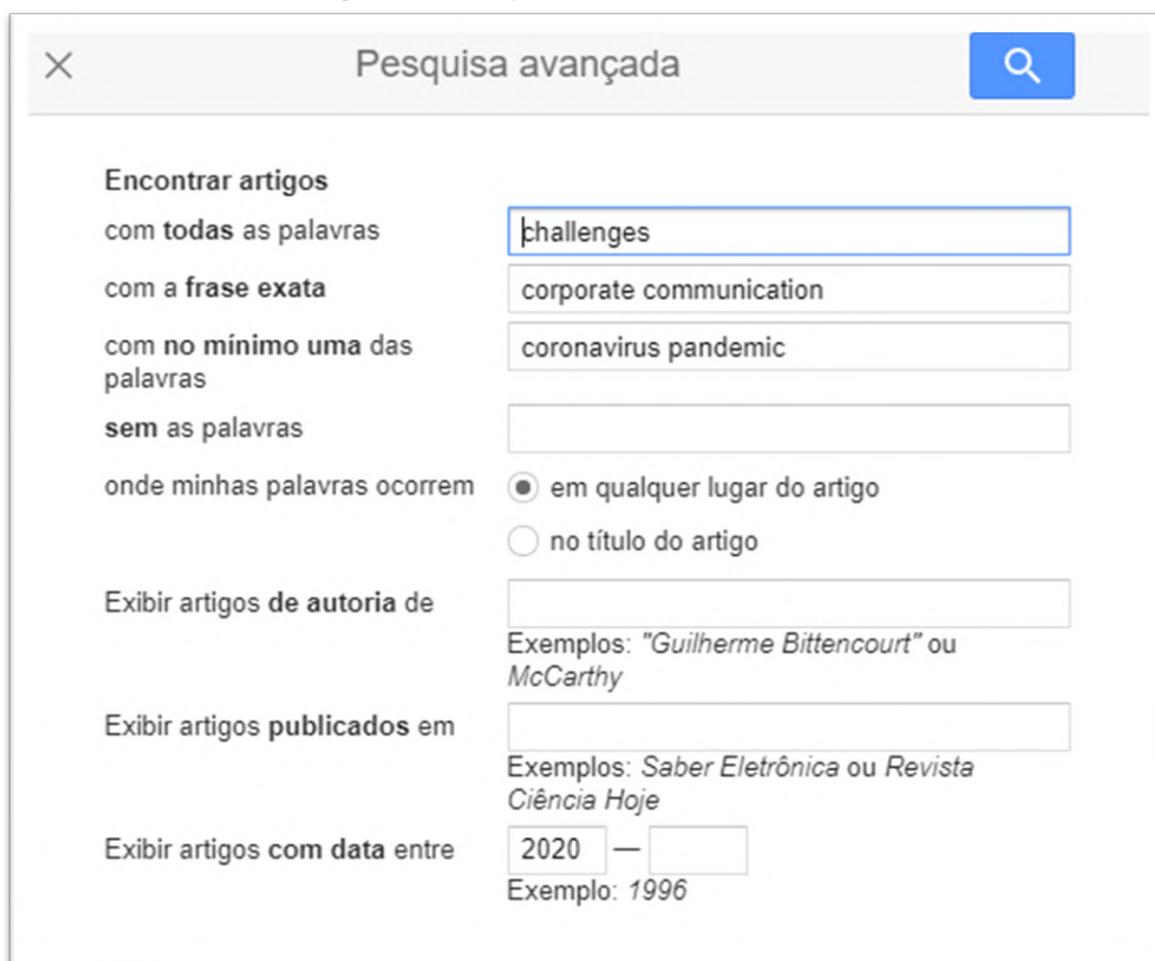
- O artigo tem como tema central a educação ou a educação a distância?
- O artigo aborda a comunicação realizada nas áreas de saúde ou ciência na pandemia e/ou COVID-19?

Para melhorar a diversidade de artigos para a revisão, em 23 de dezembro de 2021 voltamos a buscar no Google Acadêmico artigos publicados em inglês. Para isso, traduzimos as palavras e expressões da busca em português para o idioma inglês. Detalhamos a seguir este processo de busca.

As primeiras expressões buscadas foram "corporate communication" (com aspas) "coronavirus OR pandemic challenges" (sem aspas). Restringimos aos artigos publicados depois de 2020, como mostra a figura 5, e a busca retornou 1.500 artigos, quantidade alta para uma seleção produtiva de artigos.

URL da busca: https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&as_ylo=2020&q=coronavirus+OR+pandemic+challenges+%22corporate+communication%22&btnG=

Figura 5 — Pesquisa da revisão de literatura 4



Pesquisa avançada

Encontrar artigos

com todas as palavras

com a frase exata

com no mínimo uma das palavras

sem as palavras

onde minhas palavras ocorrem em qualquer lugar do artigo
 no título do artigo

Exibir artigos de autoria de
Exemplos: "Guilherme Bittencourt" ou McCarthy

Exibir artigos publicados em
Exemplos: Saber Eletrônica ou Revista Ciência Hoje

Exibir artigos com data entre —
Exemplo: 1996

Fonte: elaborada pelo autor.

Em vista da quantidade de artigos que retornaram, optamos por substituir a palavra “challenges” pela palavra “crisis” (sem aspas) nos parâmetros de busca, por esta ser mais precisa ao contexto das empresas durante a pandemia da COVID-19. Também por este motivo, adicionamos a expressão “corporate business” (sem aspas) e limitamos aos títulos dos artigos. Como pode ser visto na figura 6, esta busca foi implementada com a seguinte expressão: `allintitle: coronavirus OR pandemic OR crisis communication corporate OR business`. Esta busca resultou em 34 artigos.

URL da busca:

https://scholar.google.com/scholar?start=10&q=allintitle:+coronavirus+OR+pandemic+OR+crisis+communication+corporate+OR+business&hl=pt-BR&as_sdt=0,5&as_ylo=2020&as_vis=1

Figura 6 — Pesquisa da revisão de literatura 5

Fonte: elaborada pelo autor.

A quantidade de artigos em inglês resultantes na segunda busca possibilitou a aplicação dos mesmos critérios de inclusão e exclusão que foram aplicados aos artigos em português.

O total de dez artigos foram aprovados nos critérios de inclusão e exclusão e selecionados nesta etapa. Os artigos selecionados estão listados na tabela 1. Os artigos foram baixados do Google Acadêmico e empreendemos a última etapa do processo de seleção, sua leitura com o objetivo de avaliar a relevância de seus conteúdos e abordagens para esta pesquisa.

Tabela 1 — Artigos selecionados para a revisão de literatura

#	Título do artigo	ABNT
---	------------------	------

<p>1</p> <p>Orientações para o <i>home office</i> durante a pandemia da COVID-19</p>	<p>Queiroga, F. (2020). Orientações para o <i>home office</i> durante a pandemia da COVID-19 (Vol. 1). Artmed Editora.</p>
<p>2</p> <p>Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil.</p>	<p>Videira, D. P. Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil.</p> <p>Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021</p>
<p>3</p> <p>O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia da COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo</p>	<p>Fiz, P. F. R. (2020). O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia da COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. Boletim do Gerenciamento, 17(17), 51-60.</p>
<p>4</p> <p>Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19</p>	<p>Junior, V. M., Feuerschütte, S. G., & Sánchez, P. B. (2021). Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. Revista Gestão Organizacional, 14(1), 54-76.</p>
<p>5</p> <p>Narrativas organizacionais por <i>lives</i> na pandemia: uma análise crítica</p>	<p>Ferreira, C. F. F., & Maradei, A. Narrativas organizacionais por <i>lives</i> na pandemia: uma análise crítica.</p> <p>Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp) XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021</p>
<p>6</p> <p>O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se</p>	<p>Pinheiro, P. C., & Reis, P. C. (2021). O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando</p>

organizando durante a crise	durante a crise. Brazilian Journal of Development, 7(1), 5333-5348.
7 Guia de comunicação interna para equipes remotas	Oliveira, A. L. S. P. D. (2020). Guia de comunicação interna para equipes remotas. Universidade de Brasília Faculdade de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda
8 Economia da Partilha e Práticas de Comunicação Organizacional em Tempos de COVID-19	Raposo, J. F., & Terra, C. F. (2021). Economia da Partilha e Práticas de Comunicação Organizacional em Tempos de COVID-19: Social Brands no Brasil e em Portugal. Comunicação e Sociedade, 39, 39-56.
9 Theoretical examination of the role of corporate communication during pandemic	Bencsik, A., & Csinger, B. (2021). Theoretical examination of the role of corporate communication during pandemic. In Economic and Social Development (Book of Proceedings), 69th International Scientific Conference on Economic and social (p. 41). 69 th International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Sustainability and Post COVID World" – Dubai, 03 June 2021
10 Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis.	RAMASWAMY, Shubhangee et al. Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), v. 12, n. 6, p. 5022-5028, 2021. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education Vol.12 No.6 (2021), 5022-5028

Fonte: elaborada pelo autor.

Esta etapa do processo de seleção gerou seis artigos que apresentaram potencial relevância para este estudo. Quanto aos quatro artigos descartados, na tabela 2 apresentamos os motivos da sua exclusão da revisão de literatura.

Tabela 2 — Artigos excluídos da revisão de literatura

#	Título do artigo	Motivo da exclusão
1	Orientações para o <i>home office</i> durante a pandemia da COVID-19	Desenvolvido pela Associação Brasileira de Psicologia Organizacional, apresenta características de material didático com a finalidade de oferecer orientações para trabalho a distância na pandemia da COVID-19. O conteúdo não aborda o tema do estudo.
2	Narrativas organizacionais por <i>lives</i> na pandemia: uma análise crítica	O artigo analisa, qualitativamente, como executivos de grandes organizações realizaram a gestão da comunicação com a sociedade durante a pandemia da COVID-19. O artigo, prevalentemente aborda a comunicação externa nas organizações com outros interessados. Como não trata da comunicação interna, não deve contribuir para a nossa pesquisa.
3	Guia de comunicação interna para equipes remotas	A publicação aborda os impactos da comunicação interna quando feita remotamente. Contudo, trata-se de uma monografia para obtenção de título de bacharel em comunicação que tem como tema central gerar um guia com a finalidade de reduzir equívocos nas comunicações com as equipes remotas. A publicação se mostrou incompleta para contribuir com a temática do estudo.
4	Economia da Partilha e Práticas de Comunicação Organizacional em Tempos de COVID-19	O artigo aborda a comunicação organizacional entre as organizações de bens e serviços por meio das plataformas digitais, os comportamentos e as posturas durante a pandemia. O tema trata da comunicação entre organizações e não da comunicação interna nas organizações, assim o artigo não se mostrou relevante para o estudo.

Fonte: elaborada pelo autor.

2.2 Revisão dos artigos selecionados

A seguir faremos a análise detalhada dos seis artigos selecionados para esta revisão de literatura. Para fins de análise, os artigos no idioma original inglês foram traduzidos.

Tabela 3 — Artigo 1 selecionado para a revisão de literatura

Título do artigo	Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da COVID-19 em organizações no Brasil
ABNT	VIDEIRA, DENISE PRAGANA (2021). Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da COVID-19 em organizações no Brasil.
Link no Google Acadêmico	https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Mais+proximidade+no+afastamento+socia+l%3A+as+mudan%C3%A7as+nos+processos+de+comunica%C3%A7%C3%A3o+interna+em+fun%C3%A7%C3%A3o+da+crise+da+Covid-19+em+organiza%C3%A7%C3%B5es+no+Brasil+&btnG=
Resumo	Este artigo analisa as mudanças que ocorreram nos processos de comunicação interna em função da crise da COVID-19. Cinco organizações de setores considerados essenciais no Brasil (varejo, energia, serviço público, agronegócios e alimentos) fizeram parte de uma pesquisa de estratégia qualitativa que envolveu 24 profissionais de comunicação organizacional entre os meses de setembro e dezembro de 2020. Os entrevistados apontaram que as ações foram sendo adaptadas ao longo do período de forma emergencial e sem planejamento prévio. Foi destacada a importância do presidente da empresa como porta-voz confiável junto aos trabalhadores e, além disso, foram elaboradas estratégias para aumentar a escuta dos trabalhadores, espaços de relaxamento, 'lives', vídeos de entretenimento e aulas de meditação para a manutenção dos vínculos entre as pessoas e suas empresas empregadoras.
Palavras-chave	Comunicação interna. COVID-19. Humanização da comunicação. Vínculos afetivos.
Objetivo	<ol style="list-style-type: none"> 1. verificar se a comunicação interna passou a ser valorizada pela alta direção durante a crise sanitária; 2. se o comunicador, em meio à pandemia, se desempenhou como um 'analista de cenários' junto às demais áreas da empresa e, 3. identificar as estratégias e instrumentos desenvolvidos para o relacionamento com os trabalhadores em <i>home office</i>.

Metodologia	Estudo exploratório de estratégia qualitativa de cinco organizações por meio da análise dos depoimentos de 24 entrevistados, entre os meses de setembro e dezembro de 2020.
Resultados	Visão mais humanizada com o público interno advindas das consequências do afastamento social impulsionou o papel da comunicação para a manutenção do vínculo afetivo por parte dos funcionários com suas organizações. Promoveu-se maior simetria entre o que é valor para as organizações e o que é valor para as pessoas que as compõem.
Referência teórica	Citações de vários autores e publicações pesquisadas na internet.
Observações	O artigo tem como tema a estruturação da comunicação interna nas organizações durante o período pandêmico, porém não aborda se esta impactou nos resultados e interações.

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 4 — Artigo 2 selecionado para a revisão de literatura

Título do artigo	O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo
ABNT	FIZ, PRISCILA FERNANDES RODRIGUES (2020). O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. Boletim do Gerenciamento, v. 17, n. 17, p. 51-60, 2020.
Link no Google Acadêmico	https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=%22O+Desafio+da+Comunica%C3%A7%C3%A3o+Organizacional+frente+a+pandemia+do+COVID-19+sob+a+%C3%B3tica+de+uma+empresa+do+varejo%22&btnG=#d=gs_cit&u=%2Fscholar%3Fq%3Dinfo%3A99A5zfc1vAJ%3Ascholar.google.com%2F%26output%3Dcite%26scirp%3D0%26hl%3Dpt-BR
Resumo	O mercado contemporâneo se deparou, de forma inesperada, com a pandemia da COVID-19 e, em meio a este novo panorama de distanciamento social e protocolos rígidos de higiene e segurança, o varejo, setor constantemente demandado para maior agilidade no atingimento de resultados, precisou fechar as portas e foi duramente impactado. Diante desse cenário, a gestão da

	<p>comunicação, muitas vezes desprezada pelas empresas, se apresenta como diferencial competitivo para o sucesso destas organizações. O presente artigo visa analisar, por meio de um estudo de caso, a importância da comunicação organizacional para o comprometimento com os resultados diante de um cenário instável de pandemia, identificando os processos e seus pontos de oportunidade em uma empresa varejista, a fim de analisar as perspectivas para proposição de melhorias com a retomada pós pandemia. Por fim, as demandas para elaboração do plano para esta empresa foram definidas com base nas boas práticas do PMI (Project Management Institute).</p>
Palavras-chave	Comunicação organizacional. Gestão de Varejo. Gerenciamento da Comunicação.
Objetivo	Analisar, por meio de um estudo de caso, a importância da comunicação organizacional para o comprometimento com os resultados na pandemia, identificando os processos e seus pontos de oportunidade em uma empresa varejista propor melhorias com a retomada pós pandemia.
Metodologia	Estudo de caso de uma empresa do segmento do varejo e comparação com o referencial teórico.
Resultados	Na empresa estudada, como é comum no segmento de varejo, a cultura organizacional e os resultados são orientados para o curto prazo. Adicionalmente o fechamento de lojas, sem previsão para reabertura, impactou fortemente e acentuou a deficiência que apresentava no gerenciamento das comunicações.
Referência teórica	<p>KOTLER, Philip; LANE, Keller Levin. Administração de Marketing. 12ª ed. São Paulo: Prentice Hall, 2007.</p> <p>PMI, Project Management Institute. Guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (Guia PMBoK), 6ª Edição. BR, 2017.</p>
Observações	O estudo trata do tema comunicação organizacional na pandemia, porém se restringiu a apenas uma empresa, não sendo possível obter resultados mais amplos da questão.

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 5 — Artigo 3 selecionado para a revisão de literatura

Título do artigo	Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19
ABNT	JUNIOR, VILMAR MICHEREFF; FEUERSCHÜTTE, SIMONE GHISI; SÁNCHEZ, PATRÍCIA BECKHÄUSER (2020) Comunicação nas organizações no contexto da covid-19. Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 1, p. 54-76, 2021.
Link no Google Acadêmico	https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Comunica%C3%A7%C3%A3o+nas+organiza%C3%A7%C3%B5es+no+contexto+da+covid-19+&btnG=
Resumo	A pandemia da COVID-19 trouxe consigo consequências que afetaram as pessoas em diferentes dimensões de seu cotidiano. As alterações de rotina exigiram, além do distanciamento social, a rápida adaptação às novas formas de comunicação a distância. Este estudo se propôs a entender as percepções dos sujeitos da pesquisa acerca da comunicação durante o período de pandemia, tanto no âmbito pessoal quanto no âmbito organizacional ou do trabalho. Para isso, foi realizado um levantamento, a partir da aplicação de questionários online, junto a 120 participantes de organizações públicas, privadas e do terceiro setor. Dentre os resultados, pode-se identificar ampla adesão ao trabalho remoto, bem como aos principais canais de comunicação adotados. A maioria dos participantes relata ter emoções negativas com relação ao uso de tecnologias de comunicação e informação, seja no seu dia a dia, no âmbito pessoal e familiar, ou nas atividades profissionais. Ainda assim, sentem-se seguros e sem maiores dificuldades em utilizá-las no atual momento, ainda que seja necessária a regulamentação quanto ao uso e abordagem de novas formas de comunicação organizacional.
Palavras-chave	Identidade. Comunicação organizacional. Pandemia. COVID-19
Objetivo	Entender as percepções dos indivíduos quanto à comunicação nos contextos pessoal e organizacional durante a pandemia pela COVID-19.
Metodologia	Estudo de levantamento (tipo survey), aplicação de questionário e técnica estatística de distribuição de frequências. Também foram

	utilizados procedimentos qualitativos, com a aplicação de perguntas abertas.
Resultados	Relato de sintomas emocionais pelo uso frequente dos meios de comunicação, inclusive fora dos horários de expediente, e a leitura e respostas imediatas das mensagens. Há indicativos de que é necessário definir melhor as regras do trabalho remoto, a fim de se evitar problemas na comunicação e nas relações sociais.
Referência teórica	Citações de vários autores e publicações pesquisadas na internet.
Observações	O estudo abordou a relação do indivíduo com os meios de comunicação utilizados e como se sentem ao utilizá-los. O estudo não abordou os impactos da comunicação na pandemia.

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 6 — Artigo 4 selecionado para a revisão de literatura

Título do artigo	O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise
ABNT	PINHEIRO, PÂMELA CUNHA; REIS, PATRÍCIA CERQUEIRA. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. Brazilian Journal of Development, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021.
Link no Google Acadêmico	https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=O+papel+da+comunica%C3%A7%C3%A3o+interna+em+tempos+de+pandemia%3A+como+as+companhias+est%C3%A3o+se+organizando+durante+a+crise+&btnG=
Resumo	Os estudos realizados sobre a comunicação interna debatem essencialmente a importância do setor para as corporações e, também, sobre estratégias desenvolvidas a fim de alinhar os profissionais à cultura organizacional, sejam essas empresas de médio ou grande porte. No entanto, quando declarada a situação da COVID-19 no Brasil, as tradicionais ações internas precisaram ser repensadas para um ambiente remoto que se distanciava e, ao mesmo tempo, conectava as pessoas. Portanto, diante do atual cenário, o artigo visa apresentar, por meio de recortes e comparações de autores, as tendências e ferramentas adotadas pela comunicação interna para engajar os colaboradores frente à

	necessidade de distanciamento social causado pela pandemia do coronavírus.
Palavras-chave	Comunicação interna. Engajamento. Informação. Oportunidade. Crise.
Objetivo	Apresentar as tendências e ferramentas adotadas pela comunicação interna de organizações como a Rhodia – empresa do Grupo Solvay e a Youse – plataforma de vendas de seguros online da Caixa Seguradora.
Metodologia	Abordagem descritiva sobre o posicionamento de profissionais do mercado das agências de comunicação e levantamento sobre conceitos relacionados à comunicação organizacional e a função das ferramentas de comunicação dentro das organizações.
Resultados	As ferramentas adotadas são fundamentais para humanizar o contato e demonstrar que os funcionários não estão desamparados e que a empresa os apoia. O investimento em ferramentas digitais reforça o compromisso e a preocupação com os empregados.
Referência teórica	Citações de vários autores e publicações pesquisadas na internet.
Observações	O estudo se focou nas ferramentas adotadas e não se aprofundou nos impactos da comunicação na pandemia nas organizações.

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 7 — Artigo 5 selecionado para a revisão de literatura.

Título do artigo	<i>Theoretical examination of the role of corporate communication during pandemic</i> Exame teórico do papel da comunicação corporativa durante a pandemia
ABNT	BENCSIK, Andrea; CSINGER, Bence. THEORETICAL EXAMINATION OF THE ROLE OF CORPORATE COMMUNICATION DURING PANDEMIC. In: Economic and Social Development (Book of Proceedings), 69th International Scientific Conference on Economic and Social. 2021. p. 41.

Link no Google Acadêmico	https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Theoretical+examination+of+the+role+of+corporate+communication+during+pandemic+&btnG=
Resumo	A comunicação é um elemento-chave da colaboração corporativa. O fluxo eficiente de informações organizacionais contribui para a realização do processo de criação de valor que levou à criação do negócio. A comunicação organizacional tem uma importância primordial, especialmente durante a pandemia de hoje. A comunicação corporativa adequada é central para tornar o atual período incerto um sucesso para as empresas. O objetivo de nossa pesquisa é examinar a importância organizacional da comunicação interna e externa e examinar como a atual situação de crise de saúde mudou a comunicação organizacional. Em nosso estudo, realizamos coleta secundária de dados sobre o tema. Nosso estudo demonstra que a comunicação organizacional é uma área fundamental na vida dos negócios que precisam ser extremamente enfatizadas e que a experiência adquirida hoje precisa ser incorporada à cultura organizacional para aumentar a eficiência do fluxo de informações corporativas futuras.
Palavras-chave	Fluxo de informações. Base teórica. Comunicação interna. Comunicação externa. Pandemia.
Objetivo	Examinar a importância organizacional da comunicação interna e externa e examinar como a atual situação da crise de saúde mudou a comunicação organizacional.
Metodologia	Revisão de literatura a respeito do tema comunicação organizacional.
Resultados	Garantir que os funcionários sintam que estão recebendo apoio é extremamente importante na manutenção do desempenho efetivo do trabalho a longo prazo. Comunicação frequente com gestores, bem como <i>feedbacks</i> claros, concisos e abrangentes, ajuda a manter uma sensação de segurança.
Referência teórica	Vários autores além dos artigos consultados.
Observações	O estudo trata do tema comunicação organizacional de forma mais abrangente. Aborda pouco a comunicação na pandemia, se

	restringindo a considerar os conceitos teóricos da comunicação para o momento da crise da COVID-19.
--	---

Fonte: elaborada pelo autor.

Tabela 8 — Artigo 6 selecionado para a revisão de literatura

Título do artigo	<i>Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis</i> Comunicação Corporativa: Legitimidade para o bem-estar dos funcionários durante a crise
ABNT	RAMASWAMY, Shubhangee et al. Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis. Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT), v. 12, n. 6, p. 5022-5028, 2021.
Link no Google Acadêmico	https://scholar.google.com/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Corporate+Communication%3A+Legitimacy+for+Employee+Wellbeing+during+Crisis+&btnG=
Resumo	A comunicação eficaz sempre desempenhou um papel vital para qualquer organização. Ele age como um pilar sobre o qual a fundação de uma organização é construída. A importância da comunicação aumenta durante os tempos difíceis como o ataque ao surto de COVID-19. O ano de 2020 tem sido visto como uma crise global excepcional devido ao surto de COVID-19. A palavra "Legitimidade" significa algo que é bom e certo. Porque a coisa certa pode ser porque segue a lei, uma religião diz que é certo, ou talvez seja naturalmente aceita.
Palavras-chave	Comunicação Corporativa. Bem-Estar dos Funcionários. Pandemia COVID-19. Crise. Comunicação Corporativa Interna. Comunicação Corporativa Externa.
Objetivo	Explorar o papel da comunicação corporativa no bem-estar dos colaboradores.
Metodologia	Revisão de literatura: Mckinsey & Company; Relatório de pesquisa do Business Group on Health & Fidelity Investment (2020), Quantum Workplace Benchmark Report and Analysis (2020).

	Artigos e publicações de outras fontes como base para revisão da literatura e trazendo discussões significativas relacionadas ao estudo.
Resultados	<p>A comunicação corporativa desempenha um papel vital no bem-estar e no engajamento dos funcionários com impactos na saúde emocional e física. A sensatez é um componente humano nas comunicações corporativas que ajudará as organizações a longo prazo.</p> <p>As empresas enfrentam um grande conjunto de desafios, começando pela falta de interação humana com ferramentas <i>on-line</i> ineficazes que não atendem às suas necessidades.</p>
Referência teórica	Vários autores.
Observações	O estudo contribui para planejar estratégias de comunicação corporativa na crise com foco maior no aspecto do bem-estar dos funcionários na crise.

Fonte: elaborada pelo autor.

2.3 Considerações sobre a revisão de literatura

As adversidades trazidas pela pandemia da COVID-19 e a crise generalizada em consequência dela afetaram todas as esferas da sociedade. Alguns segmentos foram mais negativamente afetados, ao evidenciar deficiências e fragilidades crônicas, como, por exemplo, os sistemas de saúde pública. A economia de muitos países foi drasticamente impactada tanto pela pandemia como também pelas consequências da implementação das políticas de restrição de contágio da doença. O distanciamento social, por exemplo, exigiu a adoção emergencial pelas empresas do teletrabalho, ou *home office*, sem um período de adaptação ao modelo, como um projeto piloto, por exemplo.

Os desafios do novo ambiente de negócios que se apresentava somado à vulnerabilidade dos trabalhadores, exigiram das empresas, além de uma revisão de seus modelos de negócio, que também repensassem a forma de como se comunicavam internamente. A comunicação interna teria que ir além do óbvio, que é informar, e adicionalmente sustentar os resultados, manter a motivação, promover a

autoestima e principalmente estabelecer um clima de confiança. Com a finalidade de não perder vínculos, durante a pandemia as empresas migraram o contato com seus colaboradores emergencialmente para ferramentas e plataformas digitais. O que, por si só, adicionou outras dificuldades, como, por exemplo, manter os trabalhadores conectados, integrados, informados e assim garantir a saúde, a integridade física e mental estáveis do seu pessoal.

Ainda no início da implementação do distanciamento social, nos dias 23 a 31 de março de 2020, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) promoveu uma pesquisa para conhecer os desafios mais comuns na área de comunicação durante a pandemia. A pesquisa “Desafios da COVID-19 para a Comunicação Organizacional” contou com a participação de 86 organizações. Os resultados foram publicados em abril de 2020 e revelaram que entre as organizações respondentes da pesquisa, 83% tinham a percepção de que a comunicação interna estava em primeiro lugar como a mais afetada pela pandemia (ABERJE, 2020). Outro resultado relevante da pesquisa da ABERJE (2020) demonstrou a preocupação de 55% dos respondentes em manter os trabalhadores engajados e produtivos nesse período.

O resultado da pesquisa da ABERJE é corroborado por Santos e Martins (2020) na pesquisa com 652 profissionais, publicada na revista digital *GVExecutivo* da Fundação Getúlio Vargas na edição de Jul/Ago 2020, ainda no começo da pandemia. Na pesquisa, 62,00% dos respondentes apontaram que a comunicação com pares e gestores representa o principal desafio na comunicação a distância, seguidas de longe pela comunicação com clientes, 26,00%, e a comunicação organizacional, 12,00%.

No começo da pandemia, sobretudo pelo desconhecimento sobre a doença, muitas informações desconstruídas foram publicadas, inclusive de fontes ligadas ao Ministério da Saúde do Brasil (NETO et al., 2020). Segundo o estudo global *Edelman Trust Barometer 2020*, publicado em 06 de abril de 2020 pela agência global de comunicação Edelman, os brasileiros depositavam maior confiança nas empresas (64,00%), depois nas ONGs (59,00%), na mídia (44,00%) e somente em quarto no governo (37,00%) (EDELMAN, 2020). Isso amplia a responsabilidade da comunicação interna nas empresas junto a seu pessoal. Tanto que manter em segurança e reduzir

os riscos de contrair COVID-19 foram as informações mais prevalentes nas organizações pesquisadas, junto com a conscientização do pessoal (ABERJE, 2020).

2.4 Artigos da revisão de literatura

Videira (2021) teve como objetivo analisar as mudanças nos processos de comunicação interna em consequência da crise da COVID-19. O autor alerta em seu artigo que a humanização da comunicação centrada no público interno mostrou-se mais intensa em consequência do distanciamento social. Atuando como fator de manutenção do vínculo afetivo entre trabalhadores e as organizações, o resultado foi maior simetria entre os valores adotados por ambos. O artigo, com características de metodologia qualitativa, contou com entrevistas de 24 pessoas ligadas a cinco organizações que pertenciam a segmentos considerados essenciais (varejo, energia, serviço público, agronegócios e alimentos) que ocorreram entre os meses de setembro e dezembro de 2020, período no qual as vacinas para prevenir o contágio da doença ainda não estavam disponíveis.

Segundo Videira (2021), na percepção dos entrevistados as mudanças na dinâmica da comunicação interna nas empresas ainda passavam por adaptações emergenciais, sem estarem preparadas para isto. As entrevistas demonstraram que o fato de o presidente da empresa assumir o papel e as responsabilidades de porta-voz despertou o sentimento de confiança entre os trabalhadores. Isto reforça os resultados do estudo global *Edelman Trust Barometer 2020*, de que trabalhadores brasileiros depositam maior confiança no que é comunicado pelas empresas (EDELMAN, 2020).

Fiz (2020) baseou seu artigo no estudo de caso de uma empresa do setor de varejo e avaliou a importância que comunicação organizacional exerceu nos resultados durante a pandemia. O autor observou impactos negativos do distanciamento social na empresa. Ele afirma que ocorreu uma acentuação de deficiências no gerenciamento das comunicações que eram preexistentes. No estudo de caso, o autor destaca que isto pode ter ocorrido em consequência da cultura organizacional e do desempenho dos negócios serem orientados para o curto prazo. Adicionalmente, o encerramento das atividades de algumas unidades da empresa sem que se tivesse uma previsão para reabertura, pode ser motivo de agravamento dos impactos. O autor evidencia com o estudo de caso que a comunicação corporativa

interna deve ser frequente e planejada, com o objetivo de valorizar e orientar os colaboradores. Em empresas com cultura organizacional e resultados orientados para o curto prazo, estas características da comunicação se fazem mais necessárias (FIZ, 2020).

O artigo de Junior et al. (2020) fundamentou-se nas respostas a um questionário aplicado nos dias 30 de julho e 4 de agosto de 2020, o qual obteve respostas de 128 pessoas. O questionário, composto por perguntas abertas e fechadas, evidenciou a incidência de emoções negativas durante o uso de tecnologias na comunicação a distância pelos respondentes. Mencionaram a incidência de ansiedade (51,80%), cansaço (48,60%), frustração (34,60%) e desânimo (31,30%). Uma das perguntas abordou o tema adaptação à realidade da pandemia pela organização. Prevaleceram as respostas positivas, com 44,70% dos respondentes avaliando que houve uma boa adaptação. Os autores afirmam que há evidências que os colaboradores se sentem seguros e que as empresas conseguiram se comunicar com qualidade. Concluem ainda que as reações negativas podem ser consequência da frequente comunicação da organização com os respondentes do questionário, inclusive durante os períodos destinados para descanso do pessoal.

França e Simões (2017) afirmam que a comunicação é essencial e se insere no cotidiano como parte dos mecanismos de sobrevivência do indivíduo. Consequentemente, esta mesma essencialidade da comunicação se transfere para o cenário corporativo como elemento vital para a manutenção das organizações e para o engajamento das pessoas que fazem parte delas.

Pinheiro e Reis (2021), em seu artigo com abordagem descritiva e por meio de recortes e comparações de outros autores, evidenciaram que as empresas lançaram mão de ferramentas de comunicação interna para engajar os trabalhadores durante a pandemia. Eles afirmam que a adoção de ferramentas digitais foi fundamental para que os colaboradores não se sentissem desamparados e na percepção de que as empresas estavam dispostas a diminuir os impactos negativos da pandemia. Segundo os autores, os colaboradores se apresentavam preocupados e ansiosos e acreditavam que as empresas devem usar ferramentas de comunicação com mensagens capazes de motivar e integrar. Esta atitude estimulou a geração de resultados e a participação saudável. O artigo discute ainda indícios fortes de que a

adoção do trabalho remoto, das conferências e reuniões virtuais e eventos *on-line* é irreversível.

Bencsik e Csinger (2021), em um artigo cuja metodologia foi a revisão de literatura a respeito do tema comunicação organizacional, afirmam que a comunicação eficaz sempre desempenhou um papel vital para qualquer organização. Esta afirmação corrobora Refkalefsky e Teixeira (2022), que afirmam que passamos a maior parte do nosso tempo em vigília, nos comunicando com outros e expressando interesses, sejam pessoais ou da organização da qual pertencemos. Segundo Robbins et al. (2020, p. 325), “parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz”.

Os autores do artigo afirmam ainda que, durante a pandemia, foi preciso garantir a percepção por parte dos funcionários de que eram acolhidos e recebiam apoio da organização. Esta afirmação coincide com a opinião de Pinheiro e Reis (2021), já mencionada, de que os gestores atuaram para demonstrar que os colaboradores não estavam desamparados e que para isto é preciso que a comunicação seja frequente, com *feedbacks* claros, concisos e abrangentes. Assim, segundo Bencsik e Csinger (2021), tanto a sensação de segurança, como também a manutenção da efetividade do desempenho, permanecerão estáveis em longo prazo.

A revisão de literatura do artigo elaborado por Ramaswamy et al. (2021) teve o objetivo compreender o papel da comunicação corporativa no bem-estar dos trabalhadores durante a crise da COVID-19. Considerar o tema bem-estar do trabalhador na discussão é importante, haja vista que a vulnerabilidade e a qualidade de vida das pessoas são altamente impactadas em situações de crises.

O bem-estar dos trabalhadores é inseparável de suas relações dentro das empresas, que estão diretamente ligadas à comunicação, seja ela formal ou informal, e que, associadas a outros fatores, têm potencial de descontentamento e constituem “*séria ameaça à saúde física e psicológica dos envolvidos*” (EGGER–MOELLWALD, 2018, p. 76). Esta afirmação corrobora a opinião de Ramaswamy et al. (2021) de que a comunicação da organização com os trabalhadores tem papel vital e representa um pilar na sua estrutura, principalmente em momentos de crise, pois a saúde emocional

e física dos trabalhadores são importantes fatores para a qualidade de vida e para a continuidade dos negócios.

Ramaswamy et al. (2021) corroboram ainda os achados de Pinheiro e Reis (2021) e Bencsik e Csinger (2021), ao afirmarem que a comunicação nas organizações foi essencial para a gestão da crise ao incluir componentes humanizados no conteúdo das mensagens. Ramaswamy et al. (2021) afirmam ainda que a comunicação gerida pelas áreas de Recurso Humanos das empresas promoveu o bem-estar e engajamento, o que resulta em aumento do desempenho, do comprometimento, da lealdade e do propósito de permanecer.

No artigo “*Why hybrid work is emotionally exhausting*” (Por que o trabalho híbrido é emocionalmente tão exaustivo), publicado no site da BBC do Reino Unido em janeiro de 2022, o jornalista Alex Christian (2022) realizou entrevistas com trabalhadores submetidos ao trabalho híbrido. Os entrevistados manifestaram que a quebra da rotina ao alternar o ambiente profissional dos escritórios e as residências, pode tornar o trabalho mais cansativo que o presencial. Esta mudança do modelo de atuação, decorrente das ações de precaução do contágio da COVID-19, é apenas um dos inúmeros desafios com os quais as empresas e os trabalhadores foram impactados, como menciona Fiz (2020).

Contudo, muitas organizações já admitem adotar o modelo de trabalho híbrido permanentemente visando os benefícios observados durante distanciamento social forçado pela pandemia. Existem ainda inúmeros desafios a serem transpostos no período pós-pandemia. Entre eles, a relação das organizações com seus trabalhadores é um tema sensível a ser tratado e ainda não totalmente resolvido.

Como observam Junior et al. (2020), nos resultados do questionário aplicado para 120 pessoas, o uso de plataformas digitais para a comunicação a distância nas suas atividades profissionais resultou em “emoções negativas” para a maior parte deles. As emoções relatadas pelos respondentes do questionário enquanto faziam uso da comunicação a distância durante a vigência do distanciamento social foram: ansiedade (71,30%), saudade (62,60%), cansaço (44,30%), afeto (43,20%), frustração (42,10%) e desânimo (37,80%).

Por outro lado, Ramaswamy et al. (2021) e Pinheiro e Reis (2021) evidenciam que a comunicação interna implementada com eficácia oferece claros benefícios, tais como engajar, motivar e integrar os trabalhadores. Contudo, Fiz (2020) afirma que há indicativos de que se faz necessário definir melhor as regras dos novos regimes de trabalho remoto, a fim de se evitar problemas não só na comunicação interna, mas também na cultura organizacional e nos resultados de curto prazo. Mostra-se essencial desenvolver conteúdo com informações relevantes para o engajamento dos colaboradores com o propósito e a estratégia da empresa e para que eles se sintam seguros, que são partes da equipe e que são ouvidos. Pois, ainda sobre as respostas negativas a respeito da saúde emocional e mental dos trabalhadores ao questionário aplicado por Junior et al. (2020), os autores concluem que estas foram resultados da “sensação de angústia pelo distanciamento” e da “ansiedade de desempenho”. Estas emoções negativas se agravaram devido ao que representa o trabalho para o indivíduo, que, segundo Ramaswamy et al. (2021), transmite a percepção de *status* social, de identificação com a organização e que a qualidade do local de trabalho é positiva e promove bem-estar para o trabalhador.

Nos artigos de Bencsik e Csinger (2021), Junior et al. (2020) e Videira (2021), houve menções de que as organizações se empenharam em melhorar as ferramentas tecnológicas e em implantar outras novas, para a comunicação com seus colaboradores. Sobre as ferramentas empregadas para a comunicação, Junior et al. (2020) observaram a prevalência, ou intensificação, do uso de canais digitais, como por exemplo o aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp*, o *e-mail* e as plataformas de videoconferência ao vivo via internet, como o Zoom, Google Meet ou o Teams.

O intenso uso das ferramentas digitais para a comunicação interna foi fundamental para demonstrar aos colaboradores que não estavam desamparados e que havia a predisposição dos líderes das organizações em diminuir os impactos da crise. Como mencionam Bencsik e Csinger (2021), a comunicação frequente entre líderes e liderados, com “feedbacks claros, concisos e abrangentes”, proporcionam a percepção de um ambiente seguro ao trabalhador. Por outro lado, Ramaswamy (2021) afirma que as ferramentas *on-line* são ineficazes devido à característica intrínseca da limitação da interação presencial. E o autor conclui que “A comunicação eficaz sempre

desempenhou um papel vital para qualquer organização. Ela age como um pilar sobre o qual a fundação de uma organização é construída” (RAMASWAMY et al. 2021)

Esta afirmação é corroborada por Bencsik e Csinger (2021):

Nosso estudo demonstra que a comunicação organizacional é uma área fundamental na vida dos negócios que precisam ser extremamente enfatizadas e que a experiência adquirida hoje precisa ser incorporada à cultura organizacional para aumentar a eficiência do fluxo de informações corporativas futuras.

A intensa adoção pelas organizações das ferramentas tecnológicas durante a pandemia se estabeleceu como o recurso encontrado para a manutenção da comunicação interna com os trabalhadores. Diante disto, é razoável afirmar que, passado o período emergencial causado pela pandemia e após as experiências vivenciadas nas organizações, a comunicação interna a distância carece de definições acerca das regras de acesso por parte dos colaboradores aos canais digitais. A organização da comunicação entre empresa e empregados resultará em benefícios ao garantir a segurança, preservar a saúde física e mental e a qualidade de vida das pessoas. Há de se considerar também que o estabelecimento de regras não beneficiará somente os trabalhadores. Será positivo também para as organizações, tendo em vista o potencial aumento de produtividade, redução dos afastamentos por doença e do litígio trabalhista.

Neste capítulo, descrevemos como foram estabelecidos os procedimentos para a realização da busca dos artigos para a revisão de literatura no Google Acadêmico. Apresentamos os verbetes e as expressões de busca até a obtenção dos artigos que abordavam temas que poderiam contribuir com este estudo. Demonstramos os critérios de inclusão e de exclusão dos artigos que resultaram da pesquisa. Finalizamos o capítulo com uma análise dos artigos selecionados para esta revisão de literatura.

O próximo capítulo, Referencial teórico, foi desenvolvido no decorrer da elaboração da dissertação, conforme planejamento estabelecido previamente. Nele abordamos as opiniões de autores e pesquisadores sobre os temas relativos ao problema da pesquisa.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

A comunicação é um tema tão complexo e importante; há tempos pesquisadores se esforçam para desvendar o que torna um indivíduo, ou uma organização, mais efetivo do que o outro em comunicar-se. Segundo França e Simões (2017, p. 13), a princípio os estudos da comunicação se davam na concepção simples das funções e dos efeitos da comunicação com base no disseminado conceito da mensagem enviada de um emissor para um receptor com o intuito de provocar uma ação. Os autores explicam que:

Embora de caráter mais sociológico, viu-se que os estudos promovidos pelos autores de Chicago poderiam ter (e passaram a ter) um desdobramento promissor na análise da comunicação, seja na comunicação face a face ou na comunicação através dos diferentes meios. Houve assim o resgate dessa tradição e sua inserção nos programas de Teorias da Comunicação em nosso país. (FRANÇA; SIMÕES, 2017, p. 13).

Este modelo, conhecido como transmissivo, ou matemático, passou a ser criticado e no início do século XX a abordagem do Interacionismo Simbólico da Escola de Chicago (1900-1930) foi introduzido nos programas de Teorias da Comunicação.

Segundo França e Simões (2017, p. 20):

A comunicação é do domínio do fazer: é ação humana, intervenção especializada dos indivíduos no mundo. Enquanto fazer, supõe e aciona um saber-fazer: o trabalho com a comunicação supõe o domínio de técnicas e operações; a familiaridade com suas linguagens, o desenvolvimento de certas atitudes, como a criatividade, o senso crítico, a capacidade de organização e de síntese.

França e Simões (2017, p. 19) afirmam ainda que a comunicação se insere no cotidiano como parte dos nossos mecanismos de sobrevivência. A comunicação é real e se faz presente por meio do relacionamento com outras pessoas, viabilizando as atividades profissionais dentro das organizações, por exemplo.

3.1 A Comunicação Organizacional

Paulo Nassar (KUNSCH et al., 2019, p. 61) enfatiza em sua definição que as organizações são constituídas por pessoas e são dependentes de recursos, entre eles os comunicacionais e relacionais. Segundo ele:

Podemos, assim, definir uma organização como um sistema social e histórico, formal, que obrigatoriamente se comunica e se relaciona, de forma endógena, com os seus integrantes e, de forma exógena, com outros sistemas sociais e com a sociedade. E organizações são estruturadas com pessoas que atuam segundo divisões e processos de trabalho, dependem de recursos de toda ordem, dentre os quais destacamos os materiais, financeiros, mercadológicos, científicos, tecnológicos, históricos (gestão do conhecimento e da memória), comunicacionais e relacionais. (KUNSCH et al., 2019, p. 61).

O autor acrescenta que as formalidades das organizações, tais como regulamentos, normas e procedimentos, por exemplo, devem estar claros, serem compreendidos e assimilados. Assim, a comunicação com o pessoal interno exerce papel crucial para a adequada execução das atividades da organização. Pela importância do estudo da comunicação nas organizações, a área do conhecimento científico, como parte das Ciências Sociais, dedicada a estudá-la se denomina Comunicação Organizacional. De acordo com Refkalefsky e Teixeira (2022, p. 15), as organizações devem ser consideradas sistemas de comunicação autorreferentes, emergentes, autônomos, interdependentes e constituídas de sentido. A comunicação é fundamental para as organizações tanto quanto para a sociedade por reduzir complexidades, haja vista que as organizações refletem os movimentos da sociedade como um todo, uma vez que representam um sistema social. Com a ambição de reduzir complexidades, é certo que conceituar e pesquisar comunicação é desafiador. França e Simões (2017) evidenciam os desafios de pesquisar e definir a comunicação:

[...] as expressões empíricas da comunicação assumem e congregam dinâmicas e configurações tão particulares que parece quase impossível pensar na construção e na utilização de esquemas conceituais capazes de abarcar e dar conta de tal diversidade. (FRANÇA; SIMÕES, 2017, p. 29).

A pesquisa da comunicação nas organizações torna-se ainda mais instigante quando o que será estudado não se limita tão somente à informação emitida, seja ela verbal ou não verbal. A comunicação nas empresas tem como função formar e disseminar a cultura organizacional e motivar o pessoal para que realizem bem seu trabalho. (CURVELLO, 2012).

A modalidade da comunicação entre os membros da organização é denominada comunicação interna e é relevante para o trabalho em equipe, a integração e o desenvolvimento humano. Segundo Curvello (2012, p. 22), a comunicação interna nas empresas era considerada como a destinada ao público interno, ou seja, liderança e colaboradores, com o objetivo de disseminar “os objetivos e interesses organizacionais”. Mais recentemente, observou o autor, se define a comunicação interna como:

[...] o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos. (CURVELLO, 2012, p. 22)

Segundo Dennis K. Mumby (KUNSCH et al., 2019, p. 18), as organizações são “importantes para o desenvolvimento da identidade humana”, por não serem meramente locais de trabalho e pelo fato de as pessoas passarem grande parte de seu tempo neles. Por vezes, ao estudarmos as organizações, ignoramos que são compostas por pessoas.

Para Chiavenato (2020, p. 387), a competência do profissional está “vinculada com sua habilidade interpessoal de comunicação e colaboração” e o trabalho em equipe é de fundamental importância para as organizações. Não há trabalho em equipe sem a comunicação eficiente. Segundo Chiavenato (2021, p. 138), a comunicação oral se completa com a comunicação não verbal, como os gestos, sinais e símbolos, por exemplo, e “pode ocorrer a distância, por meio da escrita, do telefone ou da internet, como meio de transmitir as mensagens”.

Weil e Tompakow (2015) defendem que há elementos na comunicação humana que extrapolam as palavras ditas. A gesticulação e o tom da voz, por exemplo, se

somam à comunicação verbal e impactam na efetividade do que se deseja comunicar. Em uma conversa alguém cruza ou descruza os braços, o outro muda a posição das mãos e move a cabeça, voluntaria ou involuntariamente, comunicando o que realmente passa pela sua mente.

Robbins et al. (2020, p. 326) descrevem quatro funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou de uma organização, a saber:

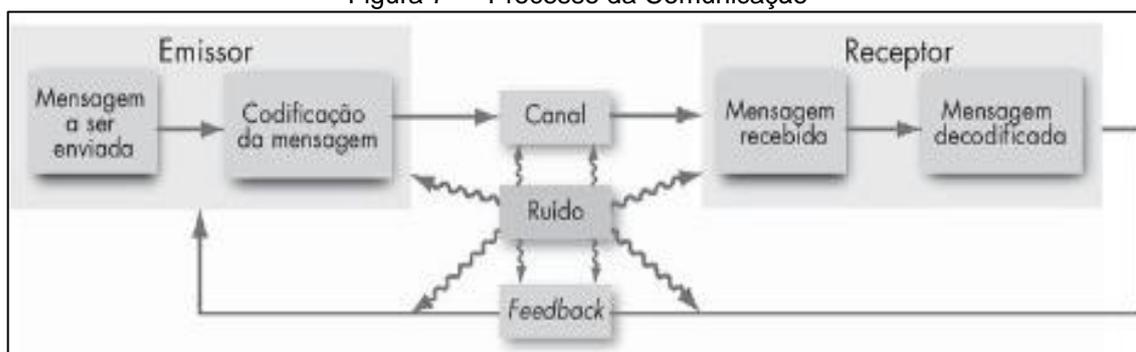
- I. Controle: com a comunicação se dissemina conhecimento e orientações para que a os membros da organização cumpram com as regras e políticas;
- II. Motivação: a comunicação esclarece aos interessados o que deve ser feito, em qual nível de qualidade e os gratifica quando o resultado é superior;
- III. Expressão emocional: a comunicação representa meio de interação social na organização ao permitir a expressão de desconfortos, frustrações, alegrias, entre outras emoções presentes no grupo;
- IV. Informação: a comunicação democratiza o conhecimento e facilita a tomada de decisão dentro da organização com a disseminação da informação.

Desde que as quatro funções básicas da comunicação descritas acima sejam adequadamente implementadas, parece razoável afirmar que o processo de comunicação da organização, descrito na figura 7 por Robbins et al. (2020, p. 327), é eficiente ao cumprir o papel de convencer ou influenciar o indivíduo ou grupo a realizar algo, e será eficaz se os objetivos e as metas da organização forem atingidos.

Contudo, nem sempre a comunicação será eficaz. Robbins et al. (2020, p. 327) identificam como “ruídos” tudo que atua como “barreiras” que impedem que o processo de comunicação atinja os resultados desejados.

O ruído é composto das barreiras a comunicação que distorcem a clareza da mensagem, como problemas de percepção, excesso de informações, dificuldades semânticas ou diferenças culturais. (ROBBINS et al., 2020, p. 327).

Figura 7 — Processo da Comunicação



Fonte: Robbins et al. (2020, p. 327).

Os “ruídos” ou “barreiras” descritos por Robbins et al. (2020, p. 327), distorcem e dificultam a compreensão e assimilação da mensagem. Com isso, não se obtém o resultado desejado, que na maioria das vezes é convencer ou influenciar indivíduo ou grupo a fazer algo (FRANÇA; SIMÕES, 2017).

3.2 A crise global gerada pela pandemia da COVID-19

Em dezembro de 2019, o mundo assistiu ao surgimento da COVID-19, doença responsável pela pandemia que desencadeou uma crise sanitária global sem precedentes. Desde então, medidas obrigatórias, tais como o uso de máscaras e a sanitização e desinfecção de ambientes públicos, o distanciamento social de indivíduos saudáveis e o distanciamento de pacientes com sintomas, foram estabelecidas. Estas providências drásticas de prevenção se fizeram necessárias para controlar e reduzir a exposição e a incidência do contágio da COVID-19 até que se estabelecessem tratamentos comprovadamente eficazes para a doença. (CORREIA, 2020, p. 384).

Devido às restrições para conter o alastramento da doença, uma crise econômica atingiu vários setores da economia em nível mundial. Alguns segmentos sofreram mais com a recessão causada pela pandemia. Especialistas do transporte aéreo, por exemplo, chegaram a afirmar que os impactos ao setor com a paralisação das viagens aéreas somente se comparam aos causados pela Segunda Guerra Mundial ou aos atentados de 11 de setembro de 2001 (CHAVES, 2021, p 15).

A crise global gerada pela pandemia da COVID-19 transcende a gravidade das questões sanitárias e da precariedade da saúde pública no Brasil, haja vista que até mesmo as medidas de contenção da doença produziram efeitos nocivos para a

sociedade. Por exemplo, os trabalhadores da saúde, que já eram expostos a um ambiente estressante e de alto risco, passaram a conviver diariamente com o sofrimento dos pacientes da COVID-19, de seus familiares e com a pressão da limitação dos recursos para cura de uma doença ainda pouco conhecida e altamente letal.

Os trabalhadores de outros setores da economia também enfrentaram a pressão e o desafio de continuarem produtivos e úteis para a organização a que estão ligados e ao mesmo tempo preservar a saúde física e mental dos que os rodeiam. Muitos ainda tiveram que enfrentar o luto por pessoas próximas acometidas pela doença, o que representa uma ameaça severa ao bem-estar emocional. As empresas passaram a se preocupar mais intensamente com a saúde física e mental dos seus colaboradores, em decorrência do medo, da ansiedade e da vulnerabilidade provocados pela pandemia e pelo distanciamento social. Soma-se a isto a frustração e a angústia pela repentina mudança do ambiente laboral e a convivência mais próxima com os familiares que também tiveram sua rotina afetada.

No dia 20 de julho de 2021, por meio de uma transmissão ao vivo pela internet (https://www.youtube.com/watch?v=vKM_61yDS-k), foram divulgados os resultados finais de amplo estudo realizado pela Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), liderado pelo professor doutor Vitor Crestani Calegari, médico psiquiatra e professor adjunto do Departamento de Neuropsiquiatria da UFSM. O estudo, denominado pelos idealizadores de COVIDPisq, tem como objetivo principal acompanhar a evolução dos sintomas psíquicos e comportamentais durante a pandemia de COVID-19 em brasileiros e investigar fatores de risco. Tem característica longitudinal e utilizou questionários *on-line* como metodologia de levantamento de dados.

Partindo da pergunta inicial do questionário - "Como está sua saúde mental?" - o estudo, realizado entre abril de 2020 a fevereiro de 2021, avaliou as respostas de 6.100 participantes de todo o Brasil. A análise final do estudo demonstrou que 32,40% dos respondentes manifestaram ter histórico de algum tipo de transtorno mental antes da pandemia. Após a implantação das medidas de distanciamento social devido à COVID-19, 65% dos respondentes relataram piora da saúde mental.

Quando consideramos estes números para a força de trabalho, torna-se ainda mais importante as organizações proverem o suporte médico e a assistência emocional adequados para manter e promover a saúde mental dos trabalhadores durante a pandemia. Desse modo, atender às necessidades básicas, fornecer as ferramentas necessárias para o desempenho do trabalho, reduzir os riscos de contágio e, principalmente, preparar a liderança para melhorar a comunicação.

3.3 A comunicação organizacional durante a pandemia da COVID-19

Para atender às restrições implementadas para conter o alastramento da COVID-19, as empresas adotaram emergencialmente o modelo de teletrabalho (*home office*) ou jornadas flexíveis. Vale ressaltar que o teletrabalho é legalmente reconhecido pelas leis brasileiras. A cartilha “Orientação para Implantação e Prática do Teletrabalho e *Home Office*”, da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades – SOBRATT, apresenta as bases jurídicas para esta prática:

No Brasil, o sistema possui regulamentação legal nos artigos 6º, 62 “c”, 75-A a 75-E, estes recentemente aprovados pela lei 13.467/2017 que tratou da modernização trabalhista. (SOBRATT, 2022.)

Algumas empresas adotavam o *home office* antes da pandemia como um recurso eventual, e estavam familiarizadas com a prática. As que não tinham experiência alguma com o teletrabalho, se viram obrigadas a adotar de forma emergencial o trabalho a distância sem a estrutura mínima necessária, sem oferecer treinamento prévio a seus colaboradores para a adaptação ao novo modelo de interação e comunicação a distância por elas adotado.

Adiciona-se a isto o problema dos ruídos na comunicação, identificados por Robbins et al. (2020), intensificados pelas interações não presenciais intermediadas por tecnologia, nas quais ocorre a perda da leitura da linguagem não verbal. Como afirmam Refkalefsky e Teixeira (2022), passamos a maior parte do tempo nos comunicando e os citados ruídos acabam por impactar a efetividade da comunicação e afetando as relações, sejam formais ou informais, e o desempenho do indivíduo, do grupo e da organização.

Ora, se os ruídos na comunicação, descritos por Robbins et al. (2020), ocorrem mesmo quando os interlocutores estão fisicamente presentes se beneficiando dos recursos não somente da fala, mas também da linguagem não verbal do emissor, como descrevem Weil e Tompakow (2015), o que pode acontecer com as relações no ambiente e trabalho e para os resultados da organização quando a comunicação acontece a distância? Com efeito, a comunicação remota pode acarretar deficiência na compreensão da mensagem pela não presença física dos dois atores da comunicação, emissor e receptor, o que pode levar às barreiras na comunicação citadas por Robbins et al. (2020).

Segundo Robbins et al. (2020), a comunicação tem como resultado a transferência e a compreensão de ideias e pensamentos de tal modo que a figura mental do receptor seja idêntica à do receptor. A prevalência deste conceito se dá, sobretudo, nas organizações modernas onde o trabalhador é instigado pela liderança a usar o conhecimento, o seu próprio e o da organização, para criar, inovar e pensar.

A liderança, como fenômeno comportamental no contexto organizacional, é um tema amplamente pesquisado e estudado. Isto resulta em inúmeros conceitos, teorias e modelos sobre liderança, o que dificulta chegar ao consenso e ao mesmo tempo caracteriza sua abrangência. Dentre as várias teorias sobre liderança, é comum constar a comunicação com os liderados como uma das competências mais exigidas para a obtenção do alto desempenho da equipe na organização. Como é o caso da teoria de liderança em redes, que se caracteriza pela comunicação do líder como acontece na internet, ou seja, abrangente, fluida, direta e transparente, e, dessa forma, promover a coordenação e ligação entre os membros da equipe (NOVAES; COSTA, 2021, p. 13, 18-25 e 81).

Neste capítulo, descrevemos os autores consultados e que ofereceram base para o referencial teórico para esta dissertação. Os critérios de seleção das obras e dos autores foram a relevância e a credibilidade acadêmica, os que pesquisaram e escreveram sobre as teorias da comunicação e sobre a comunicação nas organizações e que poderiam contribuir com este estudo.

No próximo capítulo, Resultados, apresentamos as respostas do questionário aplicado, conforme apresentado na metodologia deste estudo.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, abordamos os resultados da coleta de dados do questionário aplicado aos profissionais. Conforme descrito no capítulo 1 – Introdução, este estudo se caracteriza pelo desenho metodológico quantitativo baseado na estatística descritiva e foi elaborado como pesquisa de levantamento, *survey* ou levantamento de campo (CRESWELL; CRESWELL, 2021; GIL, 2022). Segundo Mattar e Ramos (2021, p. 166), o *survey* ou levantamento de campo é um tipo de pesquisa antigo, com inúmeros registros de sua utilização ao longo da história. Mattar e Ramos (2021, p. 168) ainda afirmam que os *surveys*, no que se refere ao corte temporal, podem ser classificados como longitudinais, quando as coletas de dados ocorrem em dois ou mais momentos, e transversal, quando a pesquisa se dedica a estudar a população em um período fixo no tempo.

Quanto aos fins, Mattar e Ramos (2021, p. 167) afirmam que o *survey* pode ser exploratório, descritivo e explicativo. Este estudo se propõe a ser um *survey* transversal, haja vista que a coleta de dados é fixada no período da vigência do distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 no Brasil.

Creswell e Creswell (2021, p. 123) afirmam que a pesquisa de levantamento apresenta “uma descrição quantitativa de tendências, atitudes e opiniões de uma população ou testes para associações entre as variáveis de uma população, a partir do estudo de uma amostra dessa população”.

Como mencionado no capítulo 1 – Introdução, a coleta de dados para este estudo se deu pela aplicação de um questionário contendo 28 assertivas (apêndice 2) com cinco opções de respostas que expressam o grau de concordância pelo respondente para o tema específico abordado em cada uma delas. As cinco opções de respostas escalonadas são as seguintes:

- “Melhorou muito” e “Melhorou pouco”: estabelecem a amplitude de melhora no tema abordado na assertiva;
- “Piorou pouco” e “Piorou muito”: estabelecem amplitude de piora no cenário do tema abordado na assertiva;
- “Não mudou”: expressa que não houve mudanças na situação do tema abordado pela assertiva.

O questionário foi dividido em três seções:

- Seção 1: composta pela pergunta que formaliza o aceite pelo respondente do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (apêndice 1);
- Seção 2: contendo sete (P1 a P7) perguntas que tinham por objetivo levantar os dados demográficos dos respondentes;
- Seção 3: contendo 21 (T1 a T21) assertivas que tratam especificamente dos temas ligados à eficácia da comunicação interna nas organizações comparando os períodos anterior e durante a pandemia da COVID-19.

O público-alvo do questionário é composto por profissionais de diversos segmentos que atuavam em organizações no Brasil durante o período de distanciamento social devido à pandemia da COVID-19. Este foi o principal critério de inclusão na pesquisa, além de terem idade acima de 21 anos. O link do questionário na internet foi enviado aos profissionais que faziam parte dos contatos dos autores, por e-mail ou por aplicativos de mensagem instantânea.

De acordo com Gil (2022), para a coleta de dados nos levantamentos, podem ser usadas três técnicas: questionário, entrevista ou formulário. O questionário, técnica utilizada nesse estudo, é um conjunto de questões que são respondidas pelos pesquisados. Gil (2020) afirma ainda que, por basearem-se nas informações cedidas pelos sujeitos da pesquisa, as respostas sofrem algumas limitações. Contudo, as respostas dos levantamentos são úteis para se obter informações sobre o que o respondente “sabe, crê ou espera, sente ou deseja, pretende fazer, faz ou fez, bem como a respeito de suas explicações ou razões para quaisquer das coisas precedentes” (SELLTIZ, 1967 apud GIL, 2022, p. 110).

Gil (2020) recomenda também submeter o questionário a um pré-teste para um grupo selecionado antes de enviar para os respondentes finais. Após a validação, o questionário foi submetido ao Comitê de Ética em Pesquisa da UNISA (CEP-UNISA) para aprovação.

É importante ressaltar que, no Brasil, a pesquisa envolvendo seres humanos é regulamentada pela Resolução 466/12, da CONEP – Comissão Nacional de Ética em Pesquisa, nos seguintes termos:

- Os pesquisadores devem estabelecer uma relação de confiança e transparência com os participantes da pesquisa.
- Os participantes da pesquisa devem concordar com seus termos por meio de consentimento livre e esclarecido, por escrito.
- Os pesquisadores devem informar aos participantes da pesquisa de que forma seus dados serão armazenados.
- Os pesquisadores devem garantir a manutenção da confidencialidade dos dados e/ou o anonimato dos participantes, sempre que foro caso.

Fonte: <https://unisa-site-cdn.s3.amazonaws.com/uploads/2022/01/ANEXO-7-Orientacao-de-Boas-Praticas-Pesquisa-Cientifica.pdf>. Acesso em: 24 out 2022.

Para garantir o anonimato dos participantes e a confidencialidade dos dados, em nenhum momento foi solicitada qualquer informação, tais como, por exemplo, nome, dados de contato, nome da empresa etc., que poderiam, de alguma forma, revelar a identidade dos respondentes. É importante ressaltar que disponibilizar o questionário na internet já atua como um dos fatores garantidores do anonimato dos respondentes. Sendo assim, a fim de garantir os padrões éticos, o rigor acadêmico e a qualidade das informações, o questionário foi submetido pelas etapas descritas na figura 8, desde sua elaboração pelo autor até a disponibilização para ser respondido pelo público-alvo.

Figura 8 — Etapas de elaboração do questionário



Fonte: elaborada pelo autor.

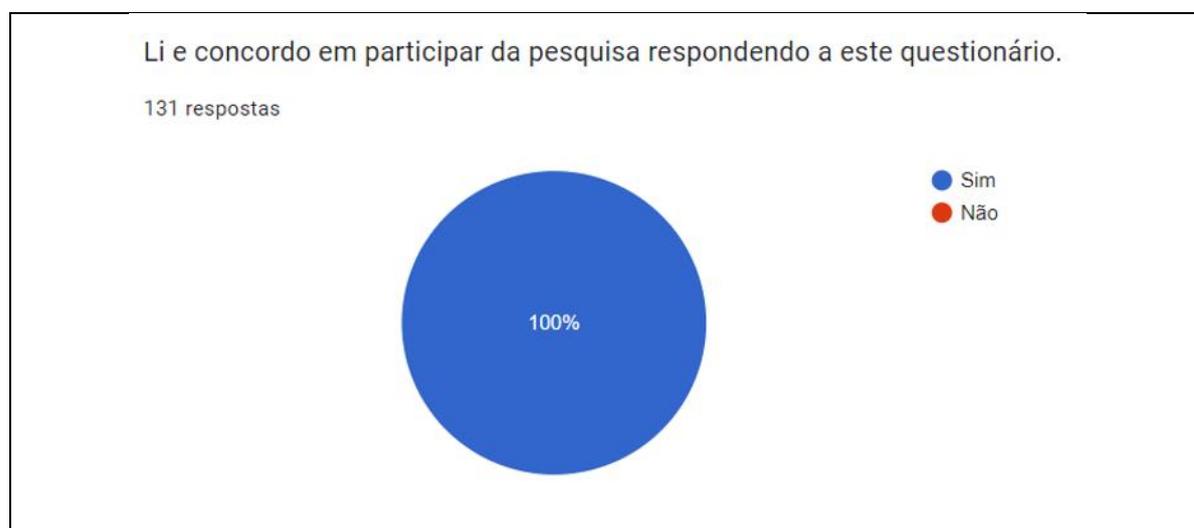
4.1 Respostas do questionário aplicado

Como mencionado, o questionário foi disponibilizado pela internet aos respondentes pela plataforma Google Forms para grupos de contatos do autor e do orientador pelas redes sociais Facebook, Instagram e LinkedIn e pelo aplicativo de mensagem instantânea WhatsApp. Este esforço resultou em 131 respostas válidas, às quais informamos os resultados a seguir. Vale ressaltar que no capítulo 5 – Discussão, empreendemos a discussão dos resultados.

4.1.1 Seção 1 do questionário - Aceitação do TCLE

Para estar em conformidade com as orientações do regulamento da CONEP, foi disponibilizado para os participantes, no próprio no questionário, antes de iniciarem a responder, o Termo consentimento livre e esclarecido (TCLE) para que pudessem expressar o “de acordo”. Todos os respondentes (100.00%) aceitaram o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido – TCLE (gráfico 1).

Gráfico 1 — Respostas à aceitação do TCLE.



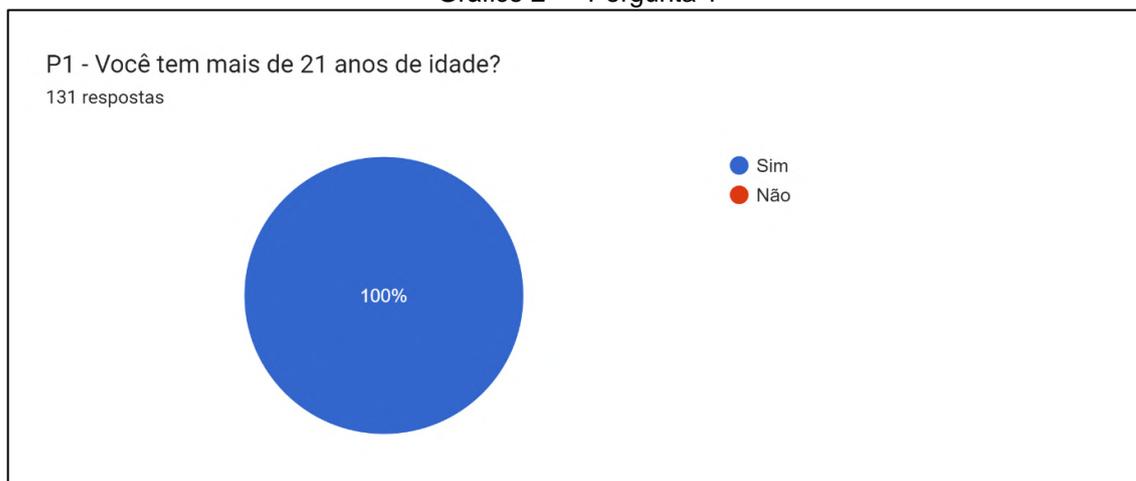
4.1.2 Seção 2 do questionário - Dados demográficos dos respondentes

A seção 2 do questionário foi composta por sete perguntas (P1 a P7), que tinham por objetivo conhecer o perfil dos respondentes. Para isto, foram elaboradas sete perguntas, das quais demonstramos os resultados a seguir.

A pergunta “P1 - Você tem mais de 21 anos de idade” teve por objetivo considerar apenas respondentes que tinham a idade igual ou superior a 21 anos. O

intuito era garantir que o estudo estivesse em conformidade com a orientação do Comitê de Ética de não envolver menores de idade na pesquisa. De qualquer forma, 100,00% dos respondentes que responderam ao questionário tinham idade acima dos 21 anos (gráfico 2).

Gráfico 2 — Pergunta 1



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A pergunta “P2 - Você esteve ligado a uma ou mais organizações no Brasil antes e durante o período da pandemia da COVID-19? Se sim, há quanto tempo?”, tinha por objetivo conhecer há quanto tempo os respondentes estavam atuando na empresa atual. Observou-se a concentração das respostas nas opções “Acima de 10 anos” (44,70%) e “De 2 a 4 anos” (17,60%) (gráfico 3).

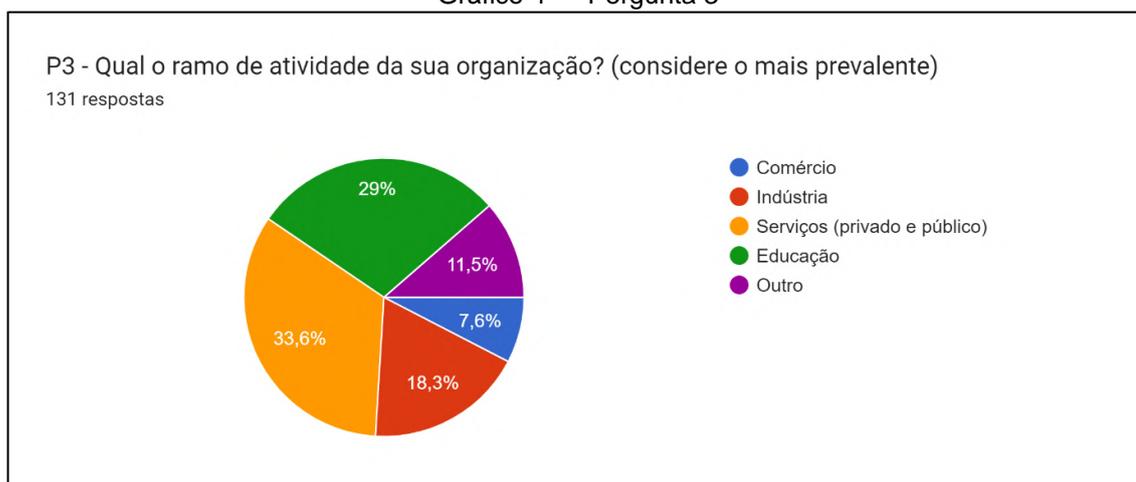
Gráfico 3 — Pergunta 2



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A pergunta “P3 - Qual o ramo de atividade da sua organização? (considere o mais prevalente)” tinha a finalidade de identificar o ramo de atuação das empresas dos respondentes. Observou-se que os profissionais que responderam ao questionário atuavam, prevalentemente, nos ramos de atividades dos Serviços (privados e público), 33,60%, e na Educação, 29,00% (gráfico 4).

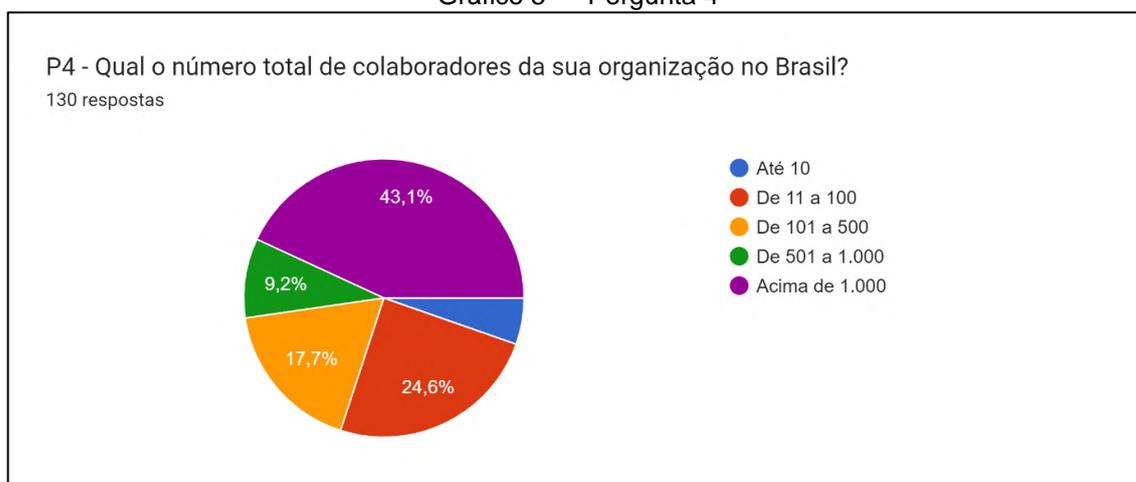
Gráfico 4 — Pergunta 3



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

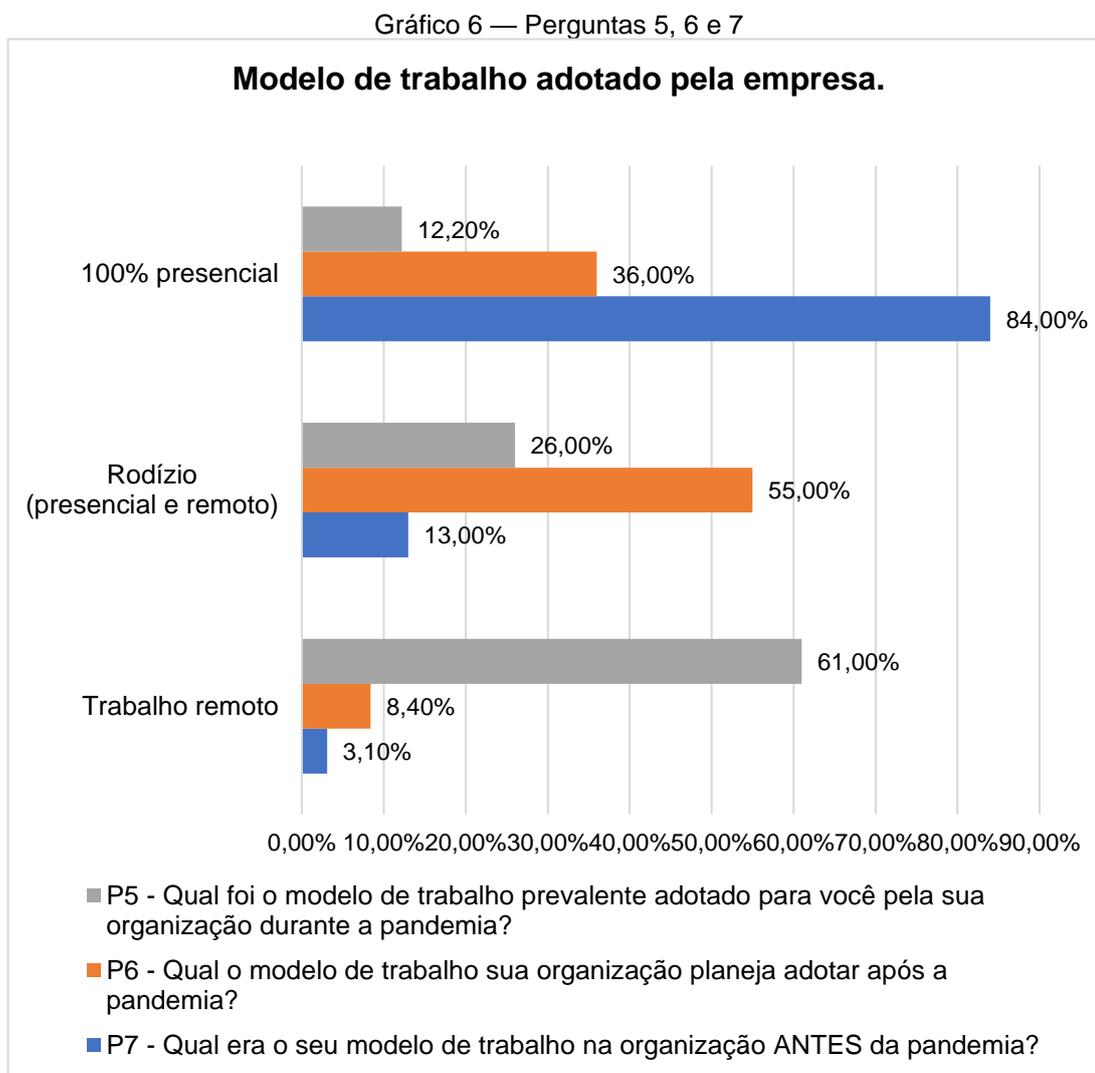
A pergunta “P4 - Qual o número total de colaboradores da sua organização no Brasil?”, tinha por objetivo conhecer a quantidade de trabalhadores nas empresas em que os respondentes atuavam. A concentração das respostas figurou na opção “Acima de 1.000” com 43,10%, e em segundo a opção “De 101 a 500” com 17,70% dos respondentes (gráfico 5).

Gráfico 5 — Pergunta 4



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

As perguntas 5, 6 e 7 tratam do mesmo tema, ou seja, o modelo de trabalho adotado pelas empresas dos respondentes. As três perguntas variavam apenas pelo momento da adoção do modelo: antes da pandemia, durante a pandemia e após a pandemia. No gráfico observam-se as respostas dos participantes (gráfico 6).



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

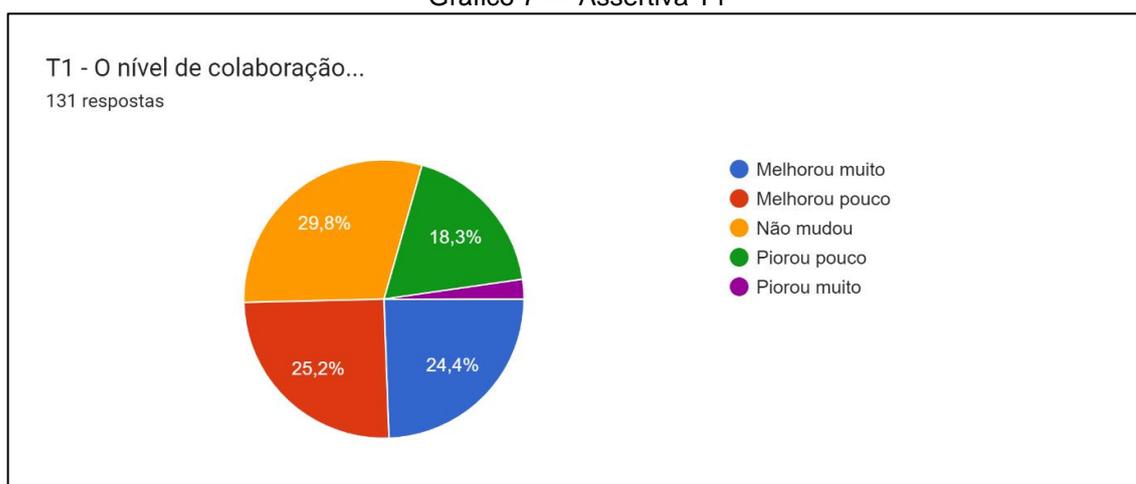
4.1.3 Seção 3 do questionário - Comparativo antes e durante a pandemia

Nas questões a seguir, foi solicitado aos respondentes que opinassem sobre o tema abordado em cada uma das 21 assertivas (T1 a T21). O objetivo era comparar, na percepção deles, a situação na sua organização antes da pandemia do COVID-19 com a situação verificada na organização no período de vigência do distanciamento social devido à pandemia da COVID-19. Recordando que as opções eram: “Melhorou muito”; “Melhorou pouco”; “Não mudou”; “Piorou pouco” e “Piorou muito”. As opções

“Melhorou muito” e “Melhorou pouco” estabelecem uma amplitude de melhora na situação na organização no tema abordado na assertiva durante o distanciamento social comparado ao período antes da pandemia. Já as opções “Piorou pouco” e “Piorou muito” demonstram a amplitude de piora no cenário do tema abordado na assertiva. Se na percepção dos participantes não houver ocorrido mudança alguma na situação da organização antes e durante a pandemia da COVID-19 nos temas das assertivas, os respondentes poderiam assinalar a opção “Não mudou”.

A assertiva 1 visava compreender se houve alteração na colaboração entre os trabalhadores com a implementação do distanciamento social nas suas organizações. Observa-se a concentração da percepção de melhoria pelos participantes com o total de 49,60% assinalando as opções “Melhorou muito” (24,40%) e “Melhorou pouco” (25,20%). Enquanto 20,60% das respostas se concentraram nas opções de piora da situação, ou seja, “Piorou pouco” (18,30%) e “Piorou muito” (2,30%) (gráfico 7).

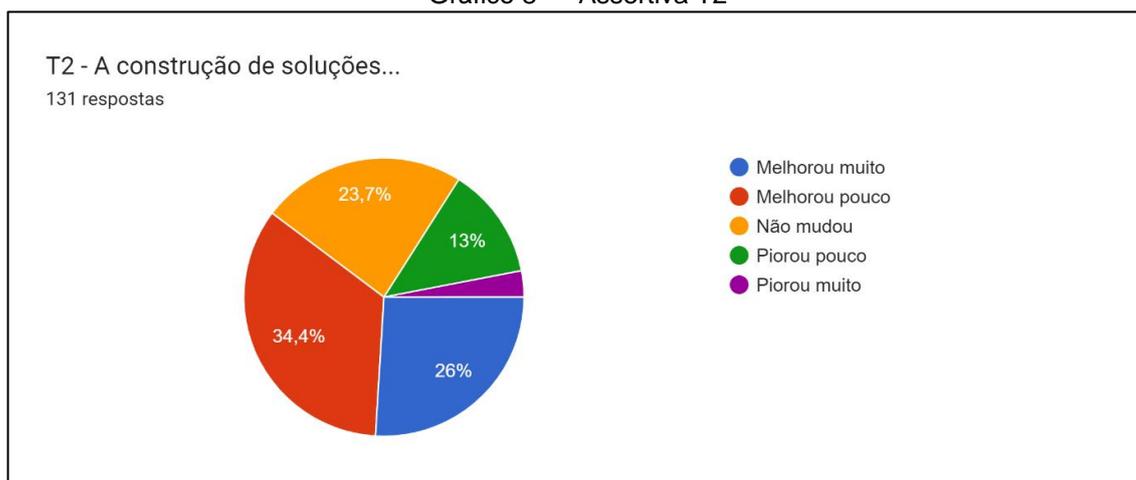
Gráfico 7 — Assertiva T1



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A assertiva 2 tinha o objetivo de entender se na visão dos participantes a construção de soluções, ou seja, a resolução dos problemas que são apresentados a eles na organização, sofreu algum impacto durante a pandemia da COVID-19 comparado com a situação antes da pandemia. Observa-se concentração de 60,40% das respostas nas alternativas de melhoria, ou seja, “Melhorou muito” (26,00%) e “Melhorou pouco” (34,40%). Na visão de 16,10% dos respondentes, houve uma piora na situação, assinalando as alternativas “Piorou pouco” (13,00%) e “Piorou muito” (3,10%) (gráfico 8).

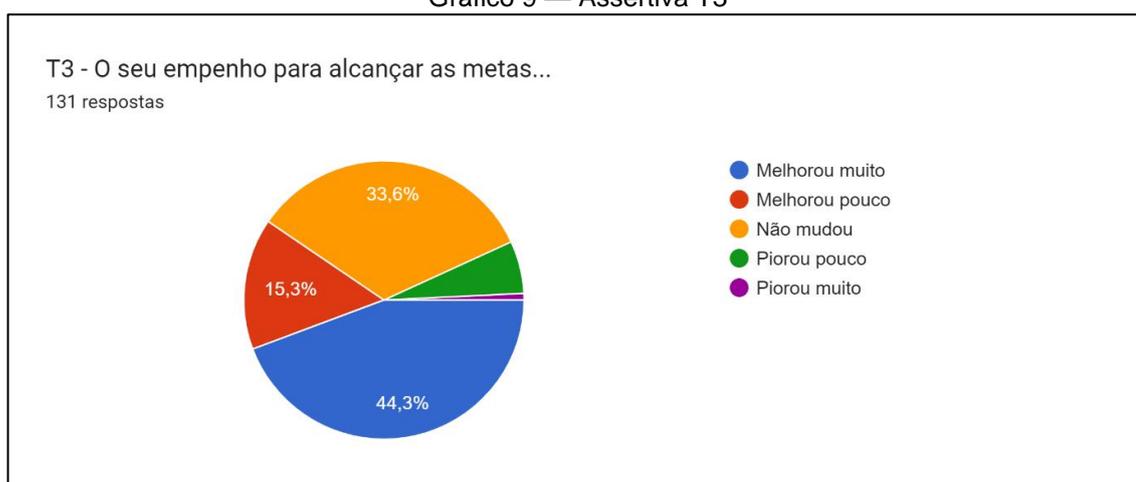
Gráfico 8 — Assertiva T2



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Toda organização tem os seus objetivos alcançados por meio do estabelecimento de metas e pela sua implementação por seus trabalhadores. A assertiva 3 tinha o objetivo de compreender se o empenho do trabalhador para alcançar as metas sofreu impacto durante o período de distanciamento social da pandemia da COVID-19. As respostas resultaram em 59,60% dos participantes apontando as alternativas “Melhorou muito” (44,30%) e “Melhorou pouco” (15,30%). Os respondentes que optaram pelas alternativas de piora da situação totalizaram 6,90% das respostas (“Piorou pouco”: 6,10%; “Piorou muito”: 0,80%). Merece destaque que 33,60% dos respondentes apontaram que não houve mudança na situação (gráfico 9).

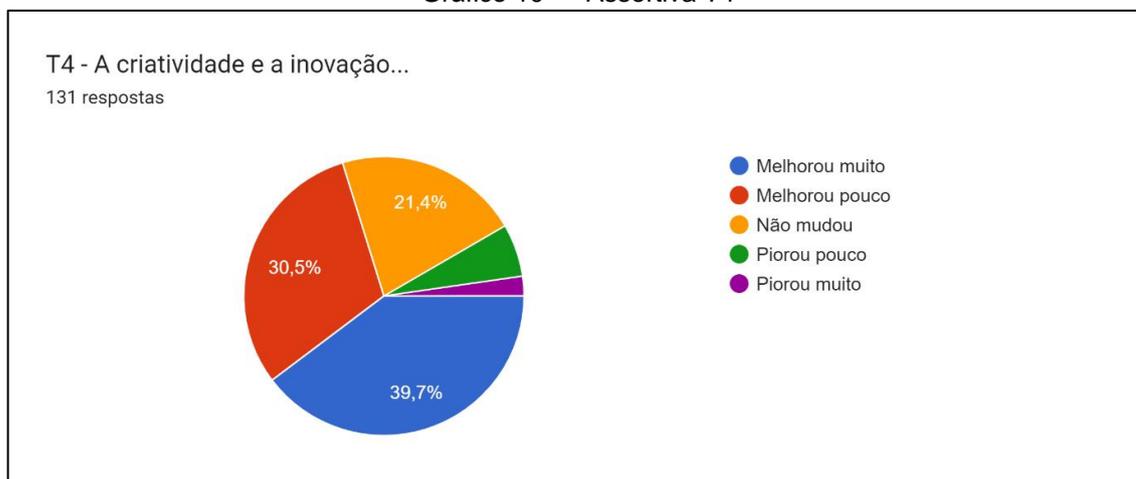
Gráfico 9 — Assertiva T3



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Devido ao cenário de negócios cada vez mais desafiador, duas competências são altamente exigidas nas organizações, a criatividade e a inovação. A assertiva 4 tinha por objetivo compreender se durante a pandemia da COVID-19 houve alteração na geração da criatividade e da inovação nas organizações, comparado ao período anterior. Os participantes apontaram melhoras na manifestação da criatividade e da inovação nas organizações durante a vigência do distanciamento social da pandemia do COVID-19 com a concentração de 70,20% das respostas (“Melhorou muito”: 39,70%; “Melhorou pouco”: 30,50%). No outro extremo, 8,40% dos respondentes manifestaram a opinião de que houve piora geral na geração da criatividade e inovação nas organizações durante o distanciamento social (“Piorou pouco” 6,10%; “Piorou muito”: 2,30%) (gráfico 10).

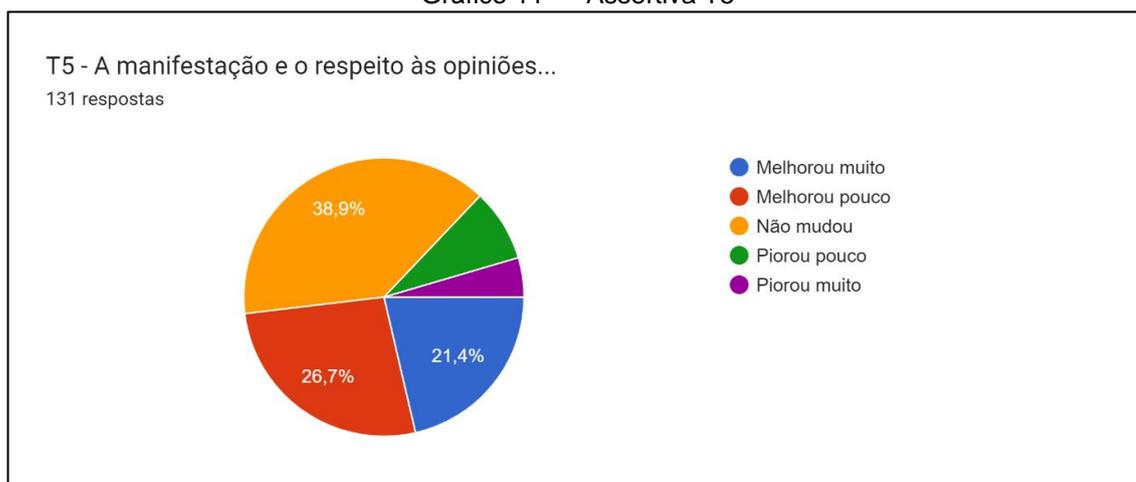
Gráfico 10 — Assertiva T4



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

O estímulo à manifestação das opiniões e o respeito a elas são comportamentos altamente desejáveis nas organizações que têm por objetivo construir um ambiente diverso e que valorizam as diferenças entre seus trabalhadores. A assertiva 5 tinha por objetivo compreender se houve impacto na manifestação e respeito às opiniões na organização comparando o período anterior à pandemia da COVID-19. No acumulado das respostas, 48,10% dos respondentes optaram pelas alternativas que demonstraram melhoria (“Melhorou muito”: 21,40%; “Melhorou pouco”: 26,70%). Os respondentes que assinalaram as alternativas “Piorou pouco” e “Piorou muito” somam 13,00%. Destacamos que 38,90% dos respondentes apontaram não haver mudança na situação (gráfico 11).

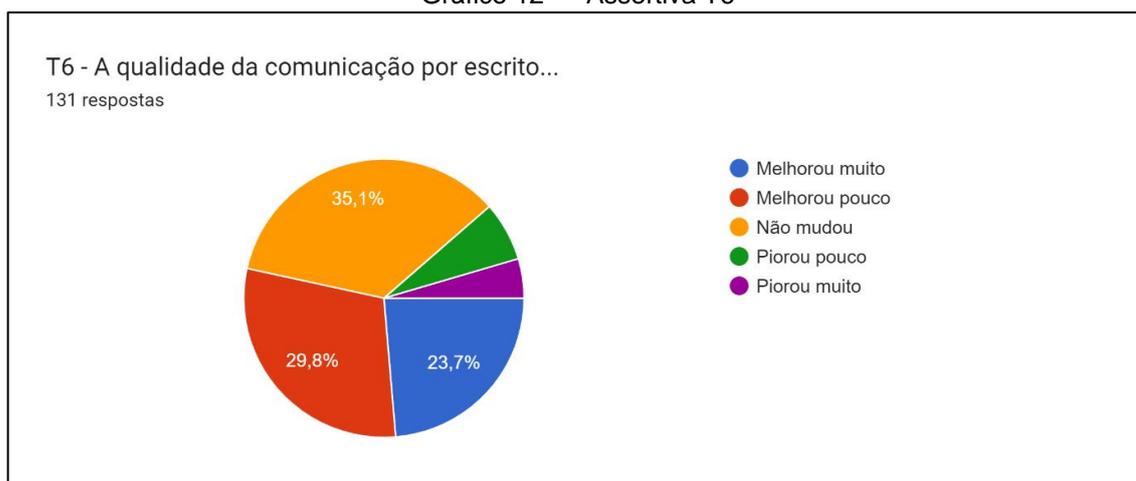
Gráfico 11 — Assertiva T5



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Segundo Chiavenato (2021), a comunicação a distância nas organizações pode ocorrer por telefone ou por meio da escrita, o e-mail por exemplo. A assertiva 6 tinha por objetivo compreender se houve impacto na qualidade da comunicação, especificamente, por escrito nas organizações. Os respondentes que assinalaram que houve piora na qualidade da comunicação por escrito na organização somaram 11,50% das respostas. Os respondentes que assinalaram opções “Melhorou muito” (23,70%) e “Melhorou pouco” (29,80%), somadas, o total resultou em 53,50%. Os respondentes que apontaram não haver mudança na situação totalizaram 35,10% (gráfico 12).

Gráfico 12 — Assertiva T6



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Uma queixa muito comum entre os trabalhadores nas empresas na atualidade é o grande volume de comunicações às quais são submetidos diariamente. Não é raro

ouvir relatos de trabalhadores que sofrem com a gestão das caixas de e-mails lotadas, por exemplo. A assertiva 7 tinha por objetivo compreender se na percepção dos respondentes houve impacto na quantidade de comunicação dentro da organização, comparando o período antes da pandemia com o período do distanciamento social. Na visão dos respondentes, 17,60% apontaram piora na quantidade de comunicação recebida na organização. As respostas que apontaram melhorias somaram 61,80% (gráfico 13).

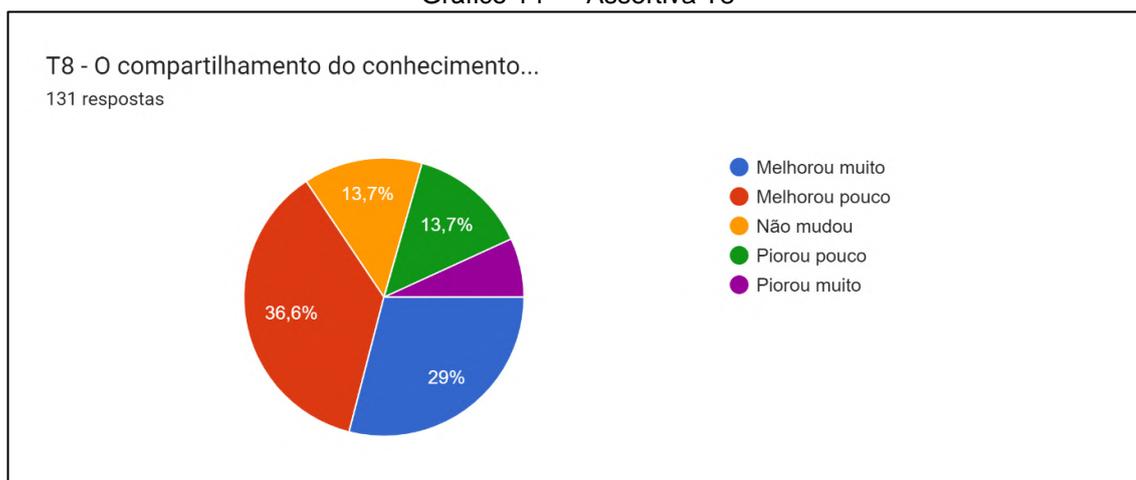
Gráfico 13 — Assertiva T7



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Para as organizações, o compartilhamento do conhecimento pode ser estratégico e resultar em diferencial competitivo no mercado no qual atuam. A assertiva 8 tinha por objetivo compreender se o compartilhamento do conhecimento dentro da organização pelos colaboradores sofreu algum impacto comparando os períodos antes e durante a pandemia do COVID-19. As respostas que apontaram uma piora somaram 20,60%. Os respondentes que apontaram melhoria no compartilhamento de conhecimento durante a vigência do distanciamento social da pandemia da COVID-19 totalizaram 65,60% na soma das respostas nas opções “Melhorou muito” (29,00%) e “Melhorou pouco” (36,60%) (gráfico 14).

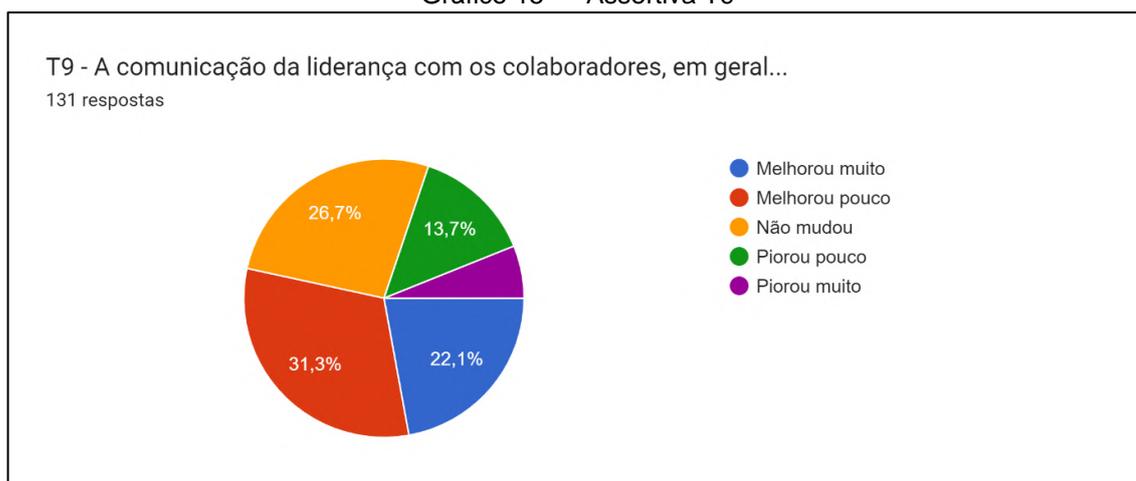
Gráfico 14 — Assertiva T8



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A comunicação é uma das competências mais valorizadas nas organizações na atualidade. É ainda mais importante quando a comunicação ocorre entre líderes e liderados. A assertiva 9 visava compreender se houve impacto na comunicação da liderança com os trabalhadores durante a vigência do distanciamento social em função da COVID-19. Dos participantes, 53,40% responderam que houve melhora apontando as opções “Melhorou muito” (22,10%) e “Melhorou pouco” (31,30%) na somatória total, enquanto 19,80% dos respondentes apontaram que houve piora na comunicação entre a liderança e os colaboradores na sua organização, apontando as alternativas “Piorou pouco” (13,70%) e “Piorou muito” (6,10%) (gráfico 15).

Gráfico 15 — Assertiva T9



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Os conflitos em uma organização são aceitáveis e até desejáveis quando ocorrem com o objetivo de contribuir para os resultados almejados pela empresa. Um

bom manejo do conflito entre os trabalhadores demonstra que a empresa respeita as a diversidade de opiniões, as visões diferentes e as contribuições individuais. A assertiva 10 tinha por objetivo medir se a gestão de conflitos entre os trabalhadores sofreu impactos durante o período do distanciamento social da COVID-19 comparativamente ao período anterior. As respostas somando as opções “Melhorou muito” (15,30%) e “Melhorou pouco” (30,50%) totalizaram 45,80%, e 16,10% dos participantes apontaram piora na gestão de conflitos entre os trabalhadores na organização, optando pelas alternativas “Piorou pouco” (9,20%) e “Piorou muito” (6,90%) somadas. Destacamos que 38,20% dos respondentes tiveram a percepção de que a situação não se alterou (gráfico 16).

Gráfico 16 — Assertiva T10

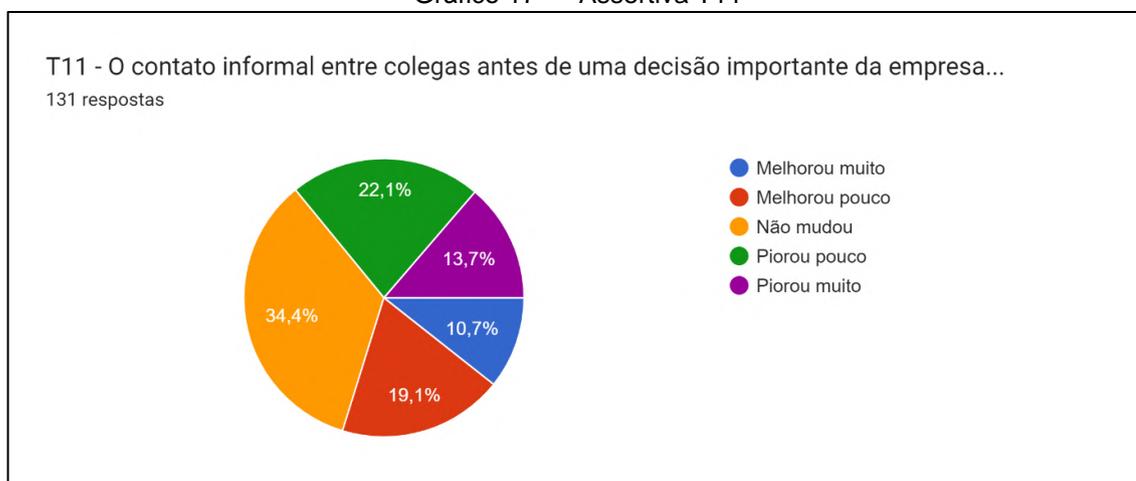


Fonte: questionário aplicado pelo autor.

É normal as organizações apresentarem estruturas informais, nas quais nem todos os colaboradores são investidos de autoridade formal, em paralelo às estruturas que normalmente são demonstradas pela hierarquia dos seus organogramas. Estes colaboradores, ou líderes informais, influenciam outros colaboradores, seja positivamente ou de forma negativa. A assertiva 11 visava compreender se o contato informal entre os colegas antes de uma decisão importante na empresa foi afetado durante a vigência do distanciamento social devido à COVID-19. Na percepção dos respondentes, 35,80% apontaram que houve piora no contato informal entre colegas somando as respostas nas alternativas “Piorou muito” e “Piorou pouco”. As respostas dos participantes que apontaram que houve piora no contato informal entre os colegas totalizaram 35,80%, e os que assinalaram as alternativas de melhoria somadas totalizaram 29,80%. Vale destacar que 34,40% dos respondentes apontaram que não

houve mudança alguma no contato informal entre os colegas diante de uma decisão importante da empresa durante a pandemia da COVID-19 (gráfico 17).

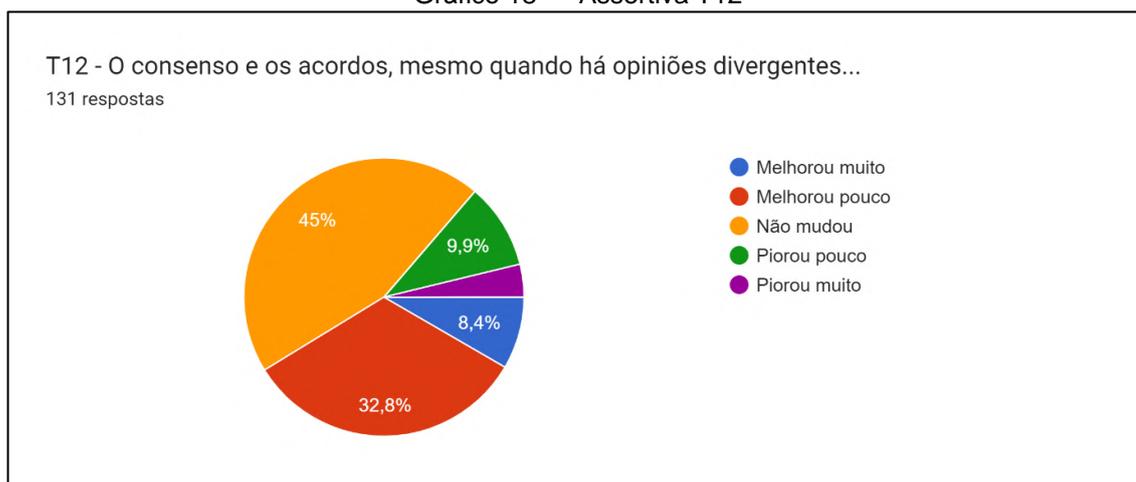
Gráfico 17 — Assertiva T11



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A divergência de opiniões nas organizações deve ser encarada de forma natural, mas é importante, após os debates de ideias, chegar a um consenso e acordos para que todos possam ter objetivos comuns. A assertiva 12 tinha o objetivo de compreender se houve impacto nas organizações durante a vigência do distanciamento social pela pandemia da COVID-19 no consenso e nos acordos mesmo quando havia divergência nas opiniões. Nos resultados, vale destacar a percepção dos participantes de que não houve mudança alguma na situação antes e durante a pandemia da COVID-19, com um total de 45,00% dos respondentes optando por assinalar a opção “Não mudou”. Os participantes que responderam que houve melhora na situação, somando as opções “Melhorou muito” (8,40%) e “Melhorou pouco” (32,80%), totalizaram 41,20% das respostas. As respostas nas opções “Piorou pouco” (9,90%) e “Piorou muito” (3,80%) somaram 13,70% (gráfico 18).

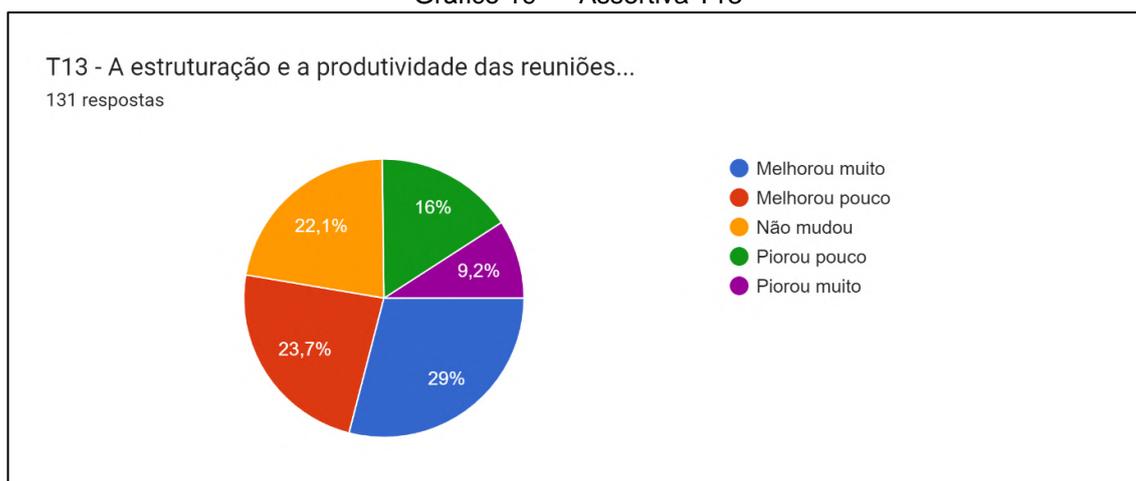
Gráfico 18 — Assertiva T12



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Não é raro ouvir reclamações dos trabalhadores sobre o excesso na quantidade de reuniões nas organizações. São comuns queixas de que as reuniões não são produtivas ou estruturadas de forma equivocada. A assertiva 13 buscou entender se esse método de comunicação com os trabalhadores, amplamente usado nas organizações, sofreu impacto durante o distanciamento social pela pandemia da COVID-19. Os respondentes que apontaram melhorias na estruturação e produtividade das reuniões somaram o total de 52,70% das respostas. Os participantes que apontaram pioras na situação totalizaram 25,20% das respostas (gráfico 19).

Gráfico 19 — Assertiva T13

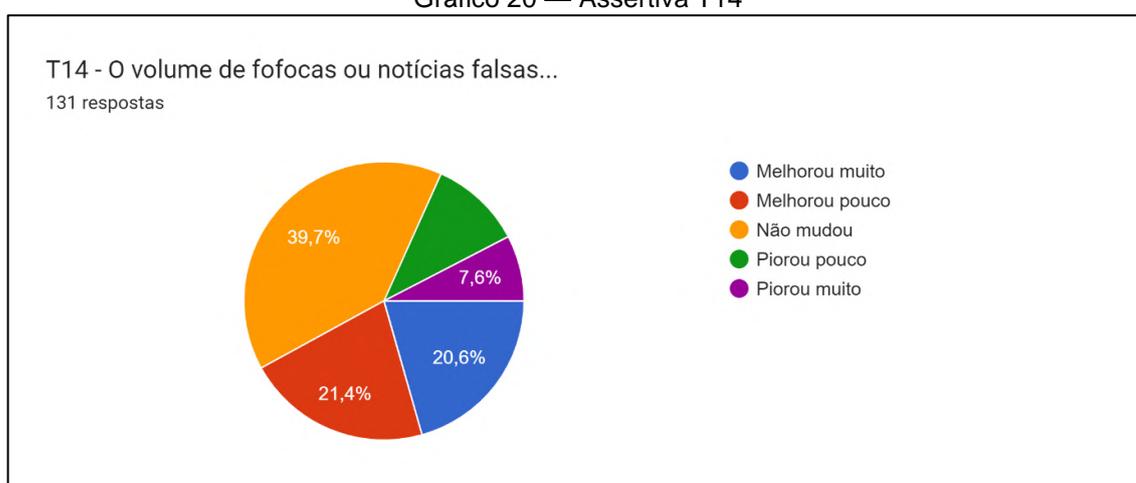


Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Muito conhecida nas organizações pela expressão “rádio peão” e na internet como “*fake news*”, a disseminação de informações sem a comprovação da origem e

não baseadas em fatos, é muito comum. A assertiva 14 visava compreender se a pandemia da COVID-19, na qual prevaleceu a comunicação à distância entre os trabalhadores, impactou a incidência de divulgação de informações sem a confirmação de sua origem e embasamento. Entre os respondentes, 42,00% apontaram que houve melhoria e 18,30% responderam que houve piora no volume de fofocas ou notícias falsas na organização. Destaque para os respondentes que declararam não ter havido mudança alguma no volume de fofocas ou notícias falsas na organização totalizando 39,70% das respostas (gráfico 20).

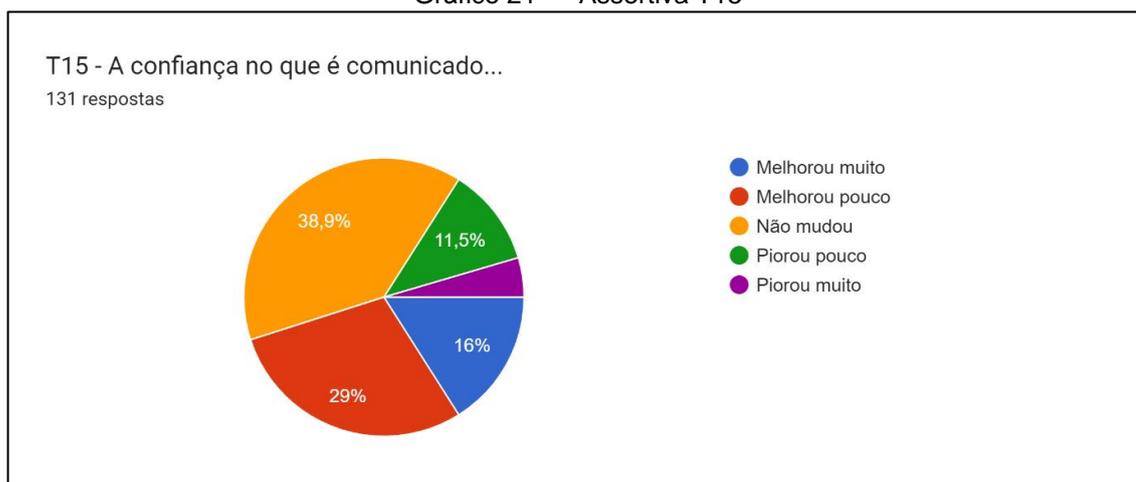
Gráfico 20 — Assertiva T14



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Nas organizações é imprescindível cultivar relações de confiança entre os trabalhadores. A confiança é crucial para a conquista dos resultados esperados. Uma ferramenta amplamente utilizada para gerar confiança nas organizações é a comunicação interna. A assertiva 15 tinha por objetivo compreender se a confiança no que é comunicado foi impactada durante o distanciamento social pela pandemia da COVID-19. Destacamos nas respostas que 38,90% dos participantes apontaram que não houve mudança. Os participantes que responderam que houve melhorias no nível de confiança resultou em 45,00%. Já 16,10% dos participantes na pesquisa responderam que houve piora no nível de confiança no que é comunicado na empresa (gráfico 21).

Gráfico 21 — Assertiva T15

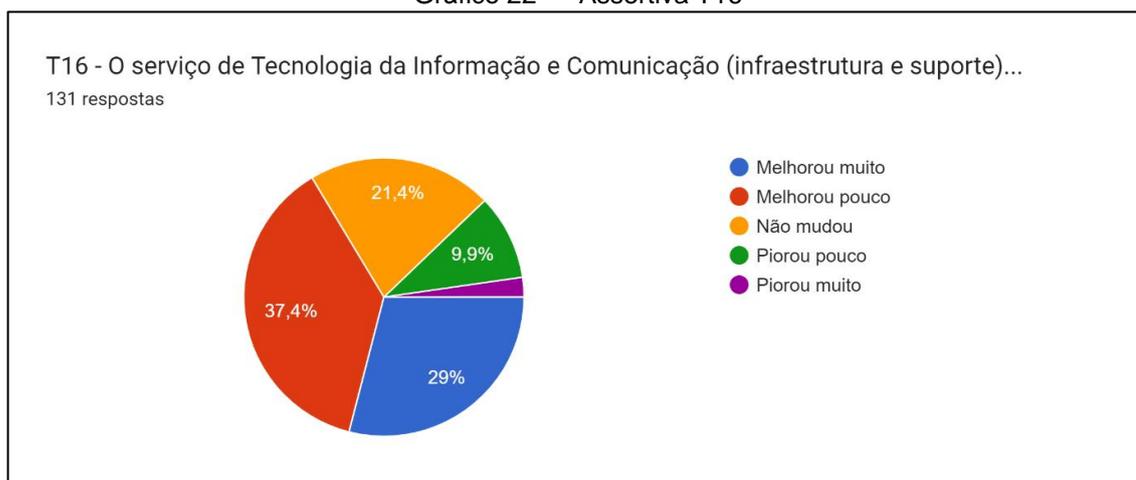


Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Com a pandemia da COVID-19 e o conseqüente distanciamento social implantado com o objetivo de conter a propagação da doença, foi preciso que as empresas adotassem soluções para manter a comunicação com seus colaboradores. Para atender a essa necessidade, as empresas adotaram amplamente ferramentas tecnológicas e digitais, como, por exemplo, as plataformas de videoconferência pela internet e as ferramentas de mensagens instantânea.

As áreas de infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) das empresas foram altamente exigidas nesse período. A assertiva 16 tinha por objetivo compreender se os serviços, a infraestrutura e o suporte oferecidos pelas áreas de tecnologia da informação e comunicação das organizações foram impactados durante a pandemia da COVID-19. Destacamos que 66,40% dos respondentes apontaram melhorias dos serviços nas empresas. No outro extremo 12,20% dos respondentes apontaram piora nos serviços de TIC, na infraestrutura e suporte indicando as opções “Piorou pouco” (9,90%) e “Piorou muito” (2,30%) (gráfico 22).

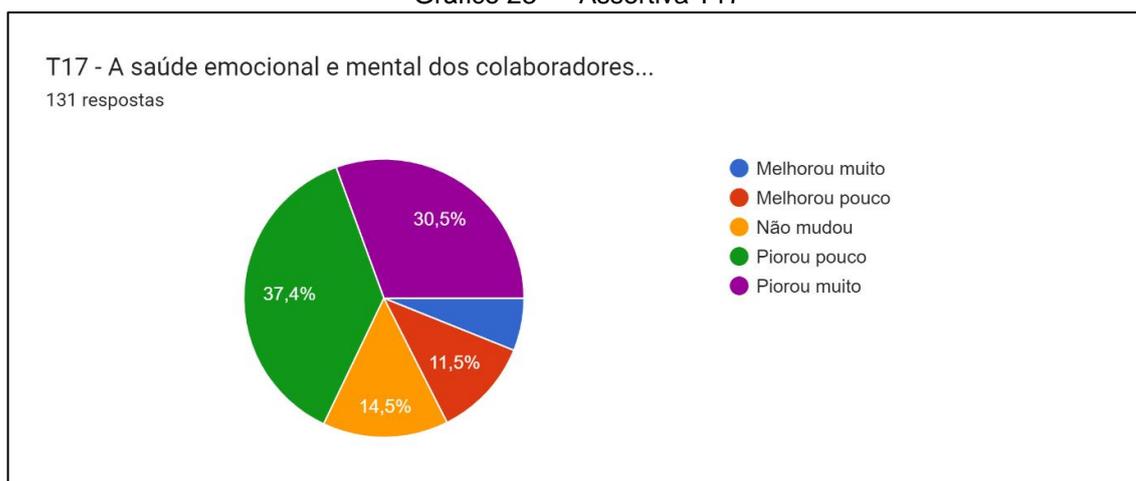
Gráfico 22 — Assertiva T16



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A crise social e humanitária desencadeada pela crise sanitária provocada pela pandemia da COVID-19 adicionaram pressão extra dentro das organizações que impactaram a saúde emocional e mental dos trabalhadores. A assertiva 17 objetivou medir os impactos na saúde mental e emocional dos trabalhadores com o distanciamento social pela pandemia da COVID-19. Destacamos que 67,90% dos respondentes apontaram piora nessa área no ambiente de trabalho, na soma das opções “Piorou pouco” (37,40%) e “Piorou muito” (30,50%). Os respondentes que apontaram melhora somaram 17,60%. O total de respostas apontando que não houve mudança alguma foi de 14,50% (gráfico 23).

Gráfico 23 — Assertiva T17

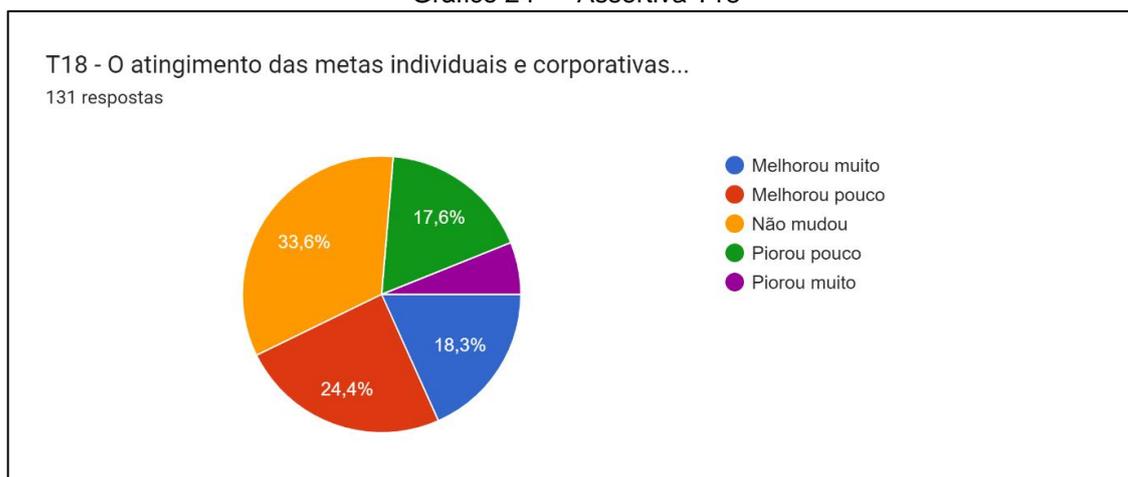


Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Conforme mencionado antes, o estabelecimento de metas individuais e em equipes contribuem para atingir com sucesso os objetivos organizacionais. A assertiva

18 tinha por objetivo compreender se durante a vigência do distanciamento social em decorrência da pandemia da COVID-19, houve impacto no atingimento das metas, sejam individuais ou corporativas. Destacamos que 33,60% dos respondentes apontaram que não houve mudança alguma. Na percepção de 42,70% dos respondentes houve melhora e de 23,70% houve piora no atingimento das metas individuais e corporativas (gráfico 24).

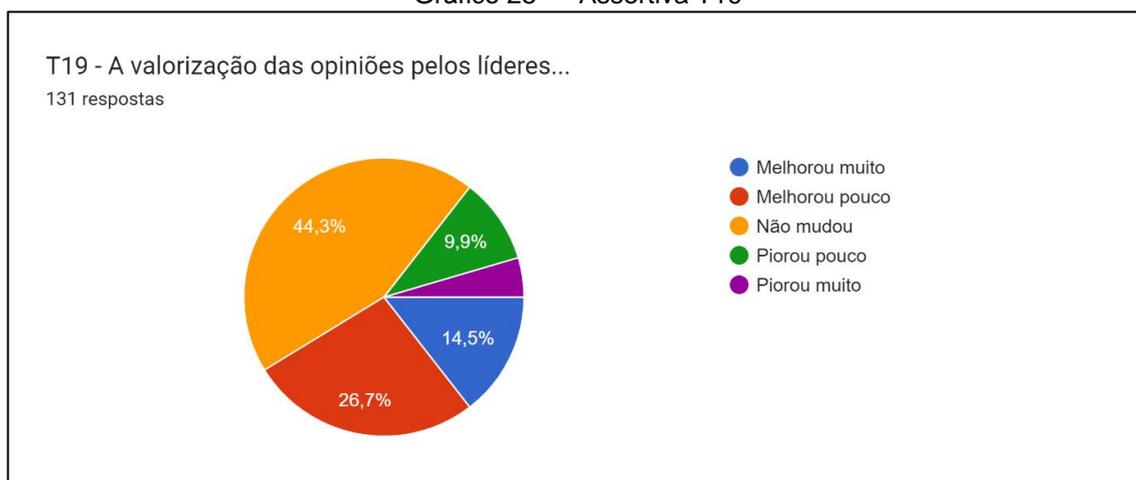
Gráfico 24 — Assertiva T18



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A valorização das opiniões dos liderados pelos líderes demonstra o quanto a organização considera a participação, a colaboração e a diversidade de opiniões. A assertiva 19 tinha por objetivo compreender se houve impacto na valorização das opiniões dos liderados pelos líderes durante a vigência do distanciamento social em decorrência da COVID-19. Destacamos que 44,30% dos respondentes apontaram que não houve mudança na situação. Nesse mesmo período, 41,20% dos respondentes apontaram melhora e 14,50% dos respondentes apontaram piora na valorização das opiniões dos liderados pelos líderes dentro da organização (gráfico 25).

Gráfico 25 — Assertiva T19



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Conforme comentado anteriormente, na sociedade do conhecimento as empresas devem se preocupar com a disponibilização, disseminação e uniformização do conhecimento e informações para que os trabalhadores possam oferecer o que têm de melhor para desempenhar o seu trabalho. A assertiva 20 tinha por objetivo medir se a disponibilização de informações e de orientações necessárias para o trabalhador desempenhar bem o seu papel sofreram impacto durante a vigência do distanciamento social pela pandemia da COVID-19. Na percepção dos respondentes, 49,60% assinalaram as alternativas que apontam melhoria e 21,30% responderam que, no geral, houve piora na disponibilidade de informações e orientações necessárias para o desempenho do trabalho nas organizações (gráfico 26).

Gráfico 26 — Assertiva T20



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Outra competência altamente valorizada nas corporações na atualidade é o *feedback*, pois permite ao trabalhador tomar conhecimento de como ele tem

contribuído para o sucesso da organização. O *feedback*, quando bem implementado, tem o benefício adicional de identificar e reconhecer os pontos fortes e os pontos de melhoria no desempenho do trabalhador. A assertiva 21 tinha por objetivo compreender se houve impacto nas organizações no *feedback* aos colaboradores durante a pandemia da COVID-19. Destacamos que 45,00% dos respondentes apontaram que não houve mudança. Dos participantes, no geral, 32,00% apontaram que houve melhoria e 22,90% apontaram que houve piora na regularidade do *feedback* sobre seu desempenho individual na organização (gráfico 27).

Gráfico 27 — Assertiva T21



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Neste capítulo, apresentamos os resultados das respostas dos participantes da pesquisa de campo disponibilizada na internet. É importante ressaltar que neste capítulo não realizamos as análises dos resultados, que será realizada no próximo capítulo, Discussão. Nele, confrontamos as respostas do questionário com os objetivos e problema do estudo, com as hipóteses geradas e respondemos as questões de pesquisa. Discutimos também os achados da pesquisa por meio de comparações e cruzamentos dos resultados.

5 DISCUSSÃO

Neste capítulo, tratamos das análises do estudo abordando os resultados encontrados da coleta de dados por meio do questionário. A análise quantitativa tem como propósito analisar a percepção dos participantes com base nas suas respostas, considerando os temas específicos das assertivas. Assim, esta análise teve a intenção de ser exploratória, descritiva e explicativa. (MATTAR; RAMOS, 2021, p. 167).

O trabalho a distância, ou teletrabalho, sempre se caracterizou como uma ferramenta temporária na maioria das organizações. Era considerado mais como um recurso esporádico do que necessariamente uma política corporativa. Ou seja, não era constante e na grande maioria do tempo os trabalhadores dividiam o espaço físico dos ambientes de trabalho. Segundo Banov (2019, p. 187), a demora para o teletrabalho ser mais amplamente adotado pelas empresas no Brasil, se deu pela ausência de legislação específica, o que efetivamente aconteceu no ano de 2017 com a Reforma Trabalhista.

A adequação da legislação, somada à evolução tecnológica, derrubaram algumas barreiras que ainda impediam a plena adoção do teletrabalho. Para muitas empresas, a decretação do distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 acelerou a implementação do teletrabalho sem planejamento prévio, com infraestrutura inadequada e sem o treinamento dos trabalhadores.

Segundo a Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades (SOBRATT, 2022):

Inegavelmente, o TELETRABALHO está se apresentando como potente ferramenta capaz de abrigar milhões de cidadãos, de todos os continentes que, por conta de uma pandemia, viram-se obrigados a permanecer em suas residências, na sua maioria, de forma desorganizada.

A adoção emergencial do teletrabalho em função do distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 trouxe inúmeros desafios para as organizações darem continuidade às suas operações. Entre os principais desafios, estão a crise econômica resultante da pandemia e, nesse cenário desafiador, manter suas equipes

focadas, motivadas e engajadas em um cenário altamente arriscado. Para os trabalhadores, o que a princípio parecia proporcionar somente benefícios, como por exemplo flexibilidade e a liberdade de horários, não se concretizou. O comum foi estender as jornadas de trabalho para além dos limites aceitáveis e legais. Houve ainda a questão da baixa proficiência em competências digitais em todos os níveis hierárquicos, o que se caracterizou como um desafio adicional.

É certo que desafios estruturais e de cultura precisavam ser superados para manter a efetividade da comunicação interna no padrão pré-pandemia ou no mínimo aceitável para o cenário em vigor. Os problemas estruturais dizem respeito aos recursos tecnológicos como infraestrutura de tecnologia da informação, equipamentos e ferramentas de conectividade que viabilizam um escritório virtual adequado. Estes recursos são dependentes de investimentos que, uma vez direcionados para a resolução das deficiências, torna-se uma questão de tempo para solução.

Em 03 de junho de 2020, a revista digital *Época Negócios*, publicou a notícia de que a plataforma de reuniões virtuais Zoom lucrou US\$ 2,2 milhões no primeiro trimestre de 2020, o que representou incremento de 1.000% comparado ao mesmo período de 2019. Isto evidencia que as organizações estavam dispostas a investir em infraestrutura para integrar suas equipes. Quanto aos desafios culturais, estes são mais difíceis de gerir e demandam tempo para a total aceitação e assimilação pelos trabalhadores. A gestão do tempo e atuar sem supervisão por perto, por exemplo, pode representar um grande desafio para alguns indivíduos e equipes. Soma-se a isto, como já comentado, a necessidade de o trabalhador desenvolver novas competências para continuar desempenhando seu papel eficazmente no novo cenário.

5.1 Objetivos do estudo

Retomemos aqui o objetivo geral deste estudo, como apresentado no capítulo 1 – Introdução, que é compreender os impactos da pandemia da COVID-19 na comunicação interna nas organizações no Brasil. Cabe resgatar também os objetivos específicos, que visam discutir se a pandemia da COVID-19: I. Afetou a comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos. II. Causou

alterações nas relações entre líderes e liderados. III. Impactou o desempenho e os resultados individuais e da organização.

Como já mencionado, a efetividade da comunicação interna depende diretamente de garantir que a mensagem seja compreendida, assimilada e que resulte em uma ação por parte do indivíduo ou grupo que a recebe (CHIAVENATO, 2021, p. 242). A comunicação nas empresas pode ser realizada a distância, contudo, nem sempre a comunicação será eficiente em função das barreiras da comunicação, como por exemplo os “ruídos”, que acarretam erros na interpretação das mensagens pelo receptor (ROBBINS et al., 2020, p. 327).

Com a adoção do teletrabalho pelas organizações durante o distanciamento social devido à pandemia da COVID-19, a comunicação a distância foi amplamente utilizada pelas empresas, o que embasa as questões às quais temos pretensão de responder com este estudo. São elas:

- I. Como a comunicação realizada de forma não presencial dentro da organização afeta as relações, a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a construção de soluções?
- II. Quais foram os impactos que a comunicação remota causou nos resultados almejados pelos indivíduos e organização?

Para este intento, foram adotadas as metodologias descritas no capítulo 1 – Introdução, com os detalhes descritos no capítulo 4 – Resultados.

- a) coleta de dados pela aplicação de questionário disponibilizado na internet para profissionais no Brasil de diversos segmentos que atuaram com teletrabalho no período de distanciamento social da pandemia da COVID-19;
- b) revisão de literatura de publicações em revistas e de artigos acadêmicos que abordam questões semelhantes e que podem acrescentar e contribuir para este estudo.

5.2 Análise por objetivos específicos

Com a finalidade de responder às questões deste estudo, as assertivas foram agrupadas por objetivo específico. Isto permitirá que além das respostas diretamente ligadas ao tema de cada assertiva, seja possível realizar uma análise mais ampla para

cada objetivo com o intuito de privilegiar a acuracidade da análise. As assertivas foram agrupadas pelos objetivos específicos como mostra a tabela 9.

Tabela 9 — Agrupamento das assertivas por objetivo específico

Objetivos específicos	Agrupamento das assertivas por objetivo específico
<p>Afetou a comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos.</p>	<p>T6 - A qualidade da comunicação por escrito.</p> <p>T7 - O volume de comunicação na organização.</p> <p>T11 - O contato informal entre colegas antes de uma decisão importante da empresa.</p> <p>T13 - A estruturação e a produtividade das reuniões.</p> <p>T14 - O volume de fofocas ou notícias falsas.</p> <p>T16 - O serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação (infraestrutura e suporte).</p> <p>T17 - A saúde emocional e mental dos colaboradores.</p>
<p>Causou alterações nas relações entre líderes e liderados.</p>	<p>T5 - A manifestação e o respeito às opiniões.</p> <p>T8 - O compartilhamento do conhecimento.</p> <p>T9 - A comunicação da liderança com os colaboradores, em geral.</p> <p>T10 - A gestão de conflitos entre os trabalhadores.</p> <p>T12 - O consenso e os acordos, mesmo quando há opiniões divergentes.</p>

	<p>T15 - A confiança no que é comunicado.</p> <p>T19 - A valorização das opiniões pelos líderes.</p> <p>T20 - A disponibilidade de informações e orientações necessárias para fazer o seu trabalho.</p> <p>T21 - Regularidade do <i>feedback</i> sobre seu desempenho individual.</p>
<p>Impactou o desempenho e os resultados individuais e da organização.</p>	<p>T1 - O nível de colaboração.</p> <p>T2 - A construção de soluções.</p> <p>T3 - O seu empenho para alcançar as metas.</p> <p>T4 - A criatividade e a inovação.</p> <p>T18 - O atingimento das metas individuais e corporativas.</p>

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

5.2.1 Comunicação interna e as relações formais e informais

A comunicação implica em troca de informações com o objetivo de tornar comum mensagens (CHIAVENATO, 2021). A comunicação é uma competência altamente desejável para os profissionais nas organizações, mais exigida para quem ocupa posições de liderança (NOVAES; COSTA, 2021, p. 18-25 e 81). A comunicação interna é parte crucial da comunicação organizacional, por não somente motivar e engajar os indivíduos às estratégias das organizações, mas também por fazê-los parte integrante delas como agentes determinantes do sucesso almejado pela organização (CURVELLO, 2012; CHIAVENATO, 2020, 2021). Bencsik e Csinger (2021) afirmam que a comunicação eficaz sempre desempenhou um papel vital para todas as organizações.

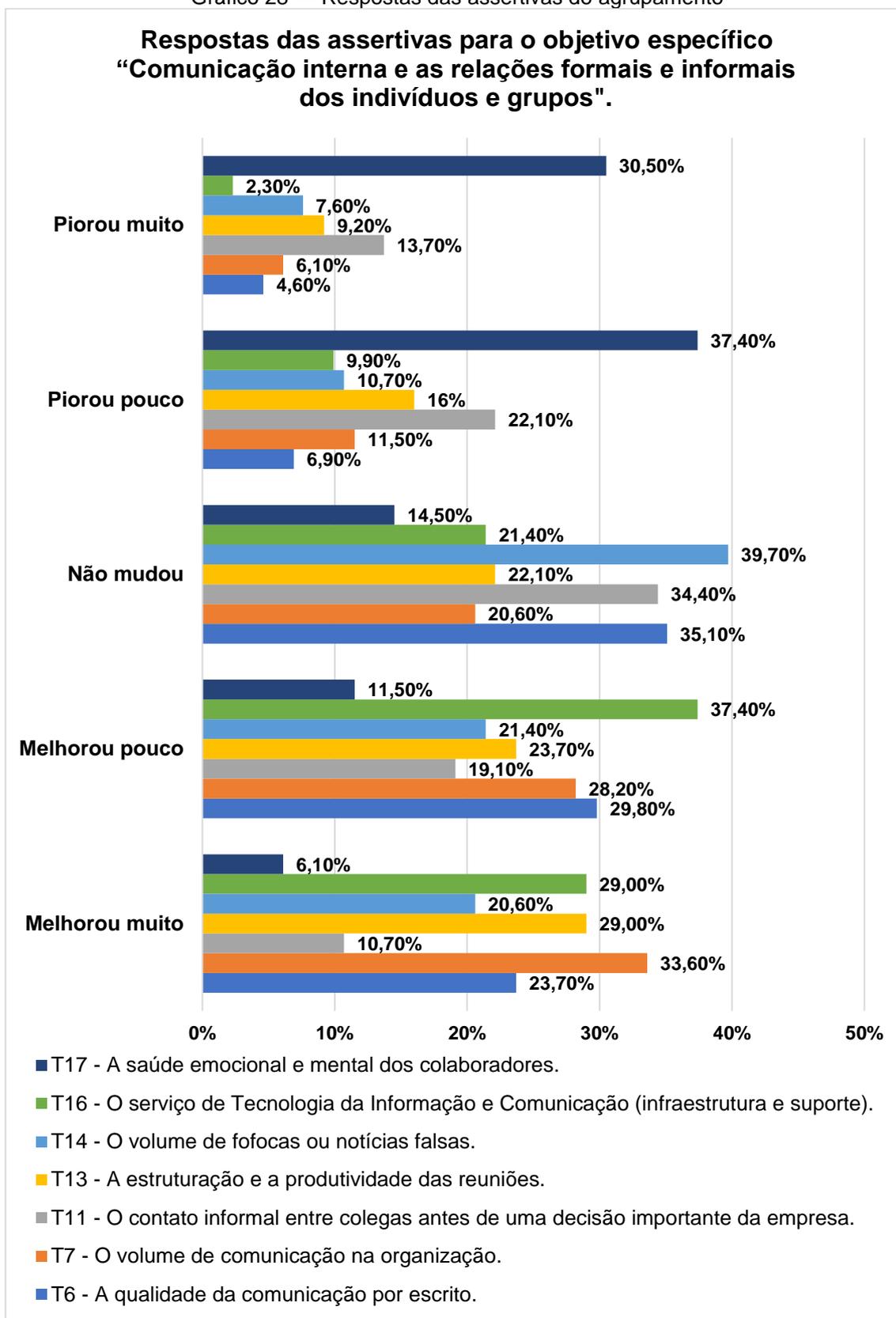
Para o primeiro objetivo específico, se a pandemia da COVID-19 afetou a comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos, a coleta de dados obteve os resultados apresentados na tabela 10 e no gráfico 28.

Tabela 10 — Respostas das assertivas do agrupamento

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T6 - A qualidade da comunicação por escrito.	23,70%	29,80%	35,10%	6,90%	4,60%
T7 - O volume de comunicação na organização.	33,60%	28,20%	20,60%	11,50%	6,10%
T11 - O contato informal entre colegas antes de uma decisão importante da empresa.	10,70%	19,10%	34,40%	22,10%	13,70%
T13 - A estruturação e a produtividade das reuniões.	29,00%	23,70%	22,10%	16%	9,20%
T14 - O volume de fofocas ou notícias falsas.	20,60%	21,40%	39,70%	10,70%	7,60%
T16 - O serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação (infraestrutura e suporte).	29,00%	37,40%	21,40%	9,90%	2,30%
T17 - A saúde emocional e mental dos colaboradores.	6,10%	11,50%	14,50%	37,40%	30,50%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 28 — Respostas das assertivas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

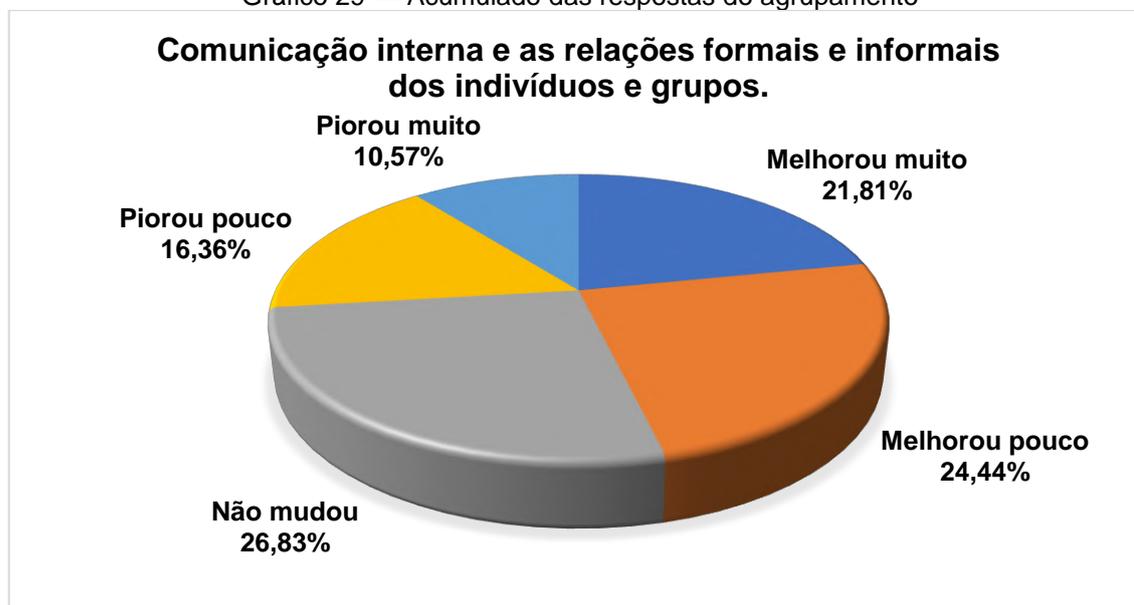
Nas médias do agrupamento, os participantes que apontaram melhoria na comunicação interna e nas relações formais e informais dos indivíduos e grupos na comparação do período antes da pandemia e durante a pandemia da COVID-19 nas organizações, resultou em 46,26%, a soma das alternativas: “Melhorou muito” (21,81%) e “Melhorou pouco” (24,44%). No outro extremo, os respondentes que apontaram uma piora na situação neste objetivo específico somaram o total de 26,93%, total da soma das alternativas “Piorou pouco” (16,36%) e “Piorou muito” (10,57%). Enquanto 26,83% dos respondentes apontaram que não houve mudança alguma da situação (tabelas 11 e 12 e gráficos 29 e 30).

Tabela 11 — Acumulado das respostas do agrupamento

Objetivo específico	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
Comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos.	21,81%	24,44%	26,83%	16,36%	10,57%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 29 — Acumulado das respostas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 12 — Médias das respostas do agrupamento

Objetivo	Melhorou	Não mudou	Piorou
-----------------	-----------------	------------------	---------------

específico			
Comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos.	46,26%	26,83%	26,93%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 30 — Médias das respostas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Cabe lembrar dos resultados da pesquisa promovida pela ABERJE (2020), que demonstrou que dos processos de comunicação das empresas durante a pandemia da COVID-19, o da comunicação interna foi o mais afetado negativamente. Destacam-se também os esforços das empresas para melhorar as ferramentas tecnológicas já existentes e implantar outras novas para a comunicação com seus colaboradores, conforme mencionam três dos artigos analisados no capítulo 2 - Revisão de literatura (BENCSIK; CSINGER, 2021; MICHEREFF JUNIOR et al., 2020; VIDEIRA, 2021).

Quando nos debruçamos na análise das assertivas de forma individual neste grupo do objetivo específico “Comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos”, observamos a confirmação dos resultados obtidos com a média. Como na assertiva “T16 - O serviço de tecnologia da informação e comunicação (infraestrutura e suporte)”. Destacamos que 66,40% dos respondentes apontaram melhorias nos serviços de infraestrutura e suporte nas empresas, ou seja,

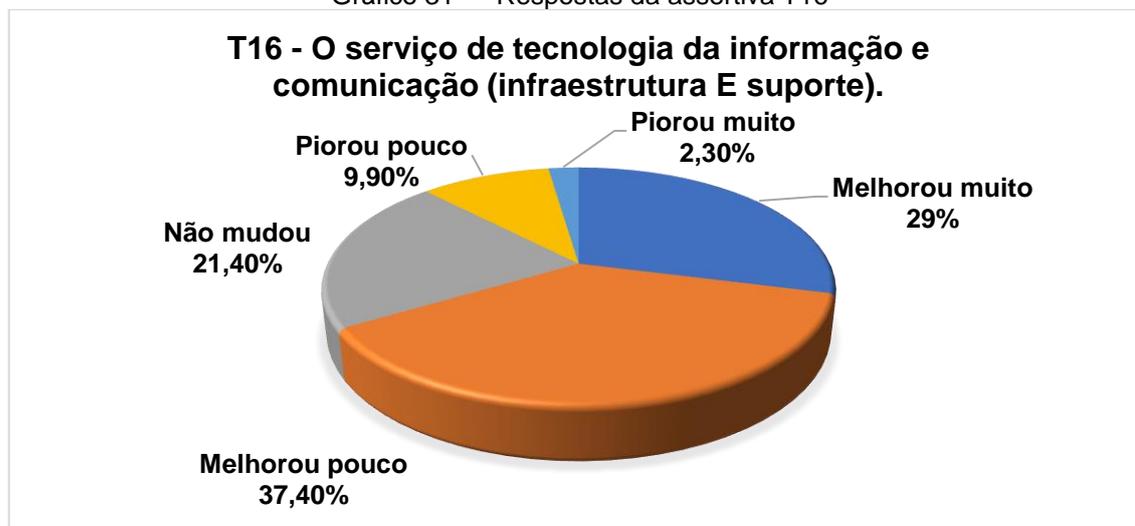
as somas das respostas nas alternativas “Melhorou muito” (29,00%) e “Melhorou pouco” 37,40%. No outro extremo, 12,20% dos respondentes apontaram piora indicando as opções “Piorou pouco” (9,90%) e “Piorou muito” (2,30%), enquanto 21,40% apontaram que não houve mudança na situação. As áreas de infraestrutura de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) das empresas foram altamente exigidas nesse período (tabelas 13 e 14 e gráficos 31 e 32).

Tabela 13 — Respostas da assertiva T16

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T16 - O serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação (infraestrutura e suporte).	29,00%	37,40%	21,40%	9,90%	2,30%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 31 — Respostas da assertiva T16



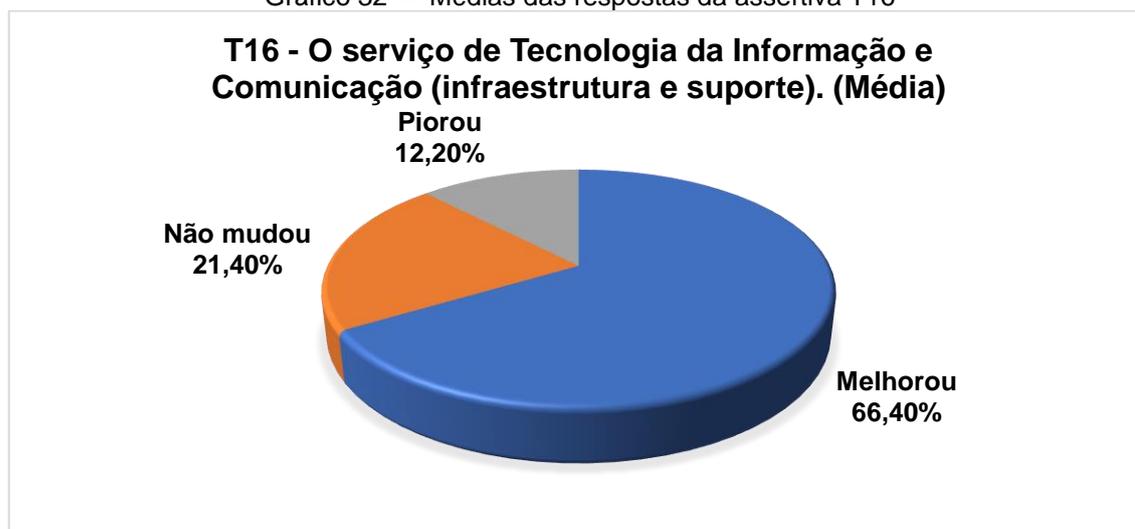
Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 14 — Médias das respostas da assertiva T16

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T16 - O serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação (infraestrutura e suporte). (Média)	66,40%	21,40%	12,20%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 32 — Médias das respostas da assertiva T16



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Parece razoável concluir que as estratégias das empresas em adotar soluções tecnológicas e digitais para manter a comunicação com seus colaboradores obtiveram sucesso. Michereff Junior et al. (2020) afirmam que as ferramentas mais comumente utilizadas para a comunicação nas organizações durante a pandemia da COVID-19 foram as tecnológicas e os canais digitais, como, por exemplo, os já mencionados WhatsApp, e-mail e os aplicativos de reunião ao vivo pela internet.

Durante a pandemia da COVID-19, a crise social e humanitária desencadeada pela crise sanitária adicionaram pressão extra aos trabalhadores dentro das organizações. Os trabalhadores se depararam com um cenário altamente estressante e preocupante ao serem expostos ao risco de contrair a doença, à necessidade urgente de desenvolver competências digitais e em não comprometer o desempenho. A crise também proporcionava a preocupação da manutenção dos empregos (ABERJE, 2020; BENCSIK; CSINGER, 2021; CHRISTIAN, 2022; FIZ, 2020; MICHEREFF JUNIOR et al., 2020; PINHEIRO; REIS, 2021; RAMASWAMY et al., 2021; VIDEIRA, 2021).

Em julho de 2021, foram divulgados os resultados do estudo COVIDPisq (2021), que tinha como objetivo principal acompanhar a evolução dos sintomas psíquicos e comportamentais durante a pandemia de COVID-19 em brasileiros e investigar fatores de risco. A análise final do estudo COVIDPisq demonstrou que, das pessoas submetidas ao questionário, 65,00% relataram piora da saúde mental após a implantação das medidas de distanciamento social devido à COVID-19, comparado

com 32,40% que declaram que apresentavam histórico de algum tipo de transtorno mental no período antes da pandemia.

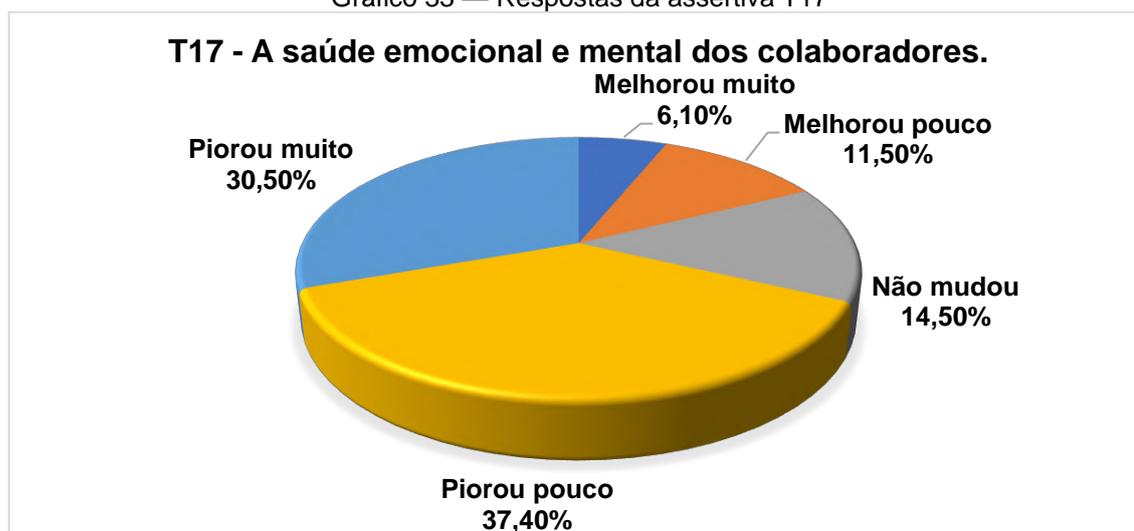
A assertiva “T17 - A saúde emocional e mental dos colaboradores” que tinha por objetivo medir os impactos na saúde emocional e mental dos colaboradores do distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 nas organizações, se mostrou coerente com os resultados do estudo COVIDPisq (2021) e da revisão de literatura. Destacamos que 67,90% dos respondentes apontaram piora na saúde emocional e mental dos colaboradores no ambiente de trabalho, a soma das alternativas “Piorou pouco” (37,40%) e “Piorou muito” (30,50%). Os respondentes que apontaram melhora totalizaram 17,60% na soma das opções “Melhorou muito” (6,10%) e “Melhorou pouco” (11,50%). O total de respostas apontando que não houve mudança alguma foi de 14,50% (tabelas 15 e 16 e gráficos 33 e 34).

Tabela 15 — Respostas da assertiva T17

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T17 - A saúde emocional e mental dos colaboradores.	6,10%	11,50%	14,50%	37,40%	30,50%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 33 — Respostas da assertiva T17



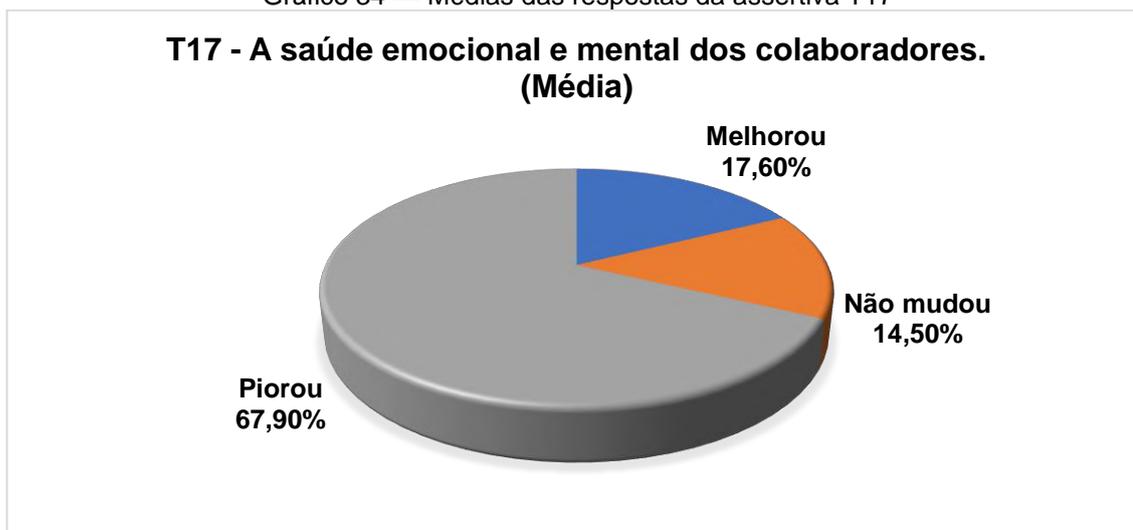
Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 16 — Médias das respostas da assertiva T17

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T17 - A saúde emocional e mental dos colaboradores.	17,60%	14,50%	67,90%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 34 — Médias das respostas da assertiva T17



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Cabe lembrar o artigo “*Why hybrid work is emotionally exhausting*” (Por que trabalho híbrido é emocionalmente tão exaustivo), publicado no site da BBC do Reino Unido (CHRISTIAN, 2022), que evidenciou que a ruptura da rotina pelos profissionais, ao alternar os escritórios e as residências, pode ser mais cansativo.

Michereff Junior et al. (2020) evidenciaram, por meio da aplicação de questionário, a alta incidência de emoções negativas nos trabalhadores durante a vigência do distanciamento social pela pandemia da COVID-19, como, por exemplo, ansiedade, cansaço, frustração e desânimo. Michereff Junior et al. (2020) associam o desencadeamento dessas emoções negativas na maior parte dos respondentes à sensação de “angústia pelo isolamento” e a “ansiedade de desempenho”. Os autores afirmam que estas emoções negativas podem ter origem na frequência com que as organizações se comunicavam, até mesmo fora dos horários estabelecidos de trabalho, o que também foi apontado por Bencsik e Csinger (2021).

Mesmo com a segurança e com a baixa dificuldade no uso dos recursos tecnológicos na comunicação, evidenciadas por Michereff Junior et al. (2020), a

importante incidência de emoções negativas nos trabalhadores sugere a necessidade de regulamentação do uso das formas de comunicação a distância nas organizações. As emoções negativas podem ser agravadas, conforme Ramaswamy et al. (2021), pelo fator de status social e de identidade que o trabalho representa para o indivíduo.

5.2.2 Relações entre líderes e liderados

Para Novaes e Costa (2021, p. 15), o líder atua de forma processual para atingir os objetivos propostos e exerce influência consciente e proposital para que a equipe seja sensível às suas propostas e decisões. É comum, entre as várias teorias sobre liderança, que a comunicação figure entre as competências mais exigidas do líder. Segundo Refkalefsky e Teixeira (2022, p. 40):

Dentro de uma organização, a comunicação de um emissor para vários receptores ocorre em vários momentos. Faz parte das competências essenciais da liderança e, do ponto de vista da estrutura da empresa, quando ocorre um ambiente corporativo que permita a transformação de grupos em equipes.

Segundo Curvello (2012), no passado o conceito de comunicação interna nas organizações se restringia ao público interno, ou seja, liderança e colaboradores. Estudos mais recentes sobre liderança, em especial a teoria de liderança em redes, é caracterizada por uma comunicação do líder abrangente, fluida, direta e transparente, como acontece na internet (NOVAES; COSTA, 2021, p. 25). Os resultados desse estudo reforçam a reponsabilidade de uma comunicação eficiente das lideranças das empresas com seu pessoal. É imprescindível cultivar relações de confiança entre os líderes liderados na empresa, e a comunicação é uma ferramenta amplamente utilizada para gerar a segurança necessária nesta relação.

Para o segundo objetivo específico, ou seja, para determinar se a pandemia da COVID-19 causou alterações nas relações entre líderes e liderados, a coleta de dados obteve os resultados apresentados na tabela 17 e gráfico 35.

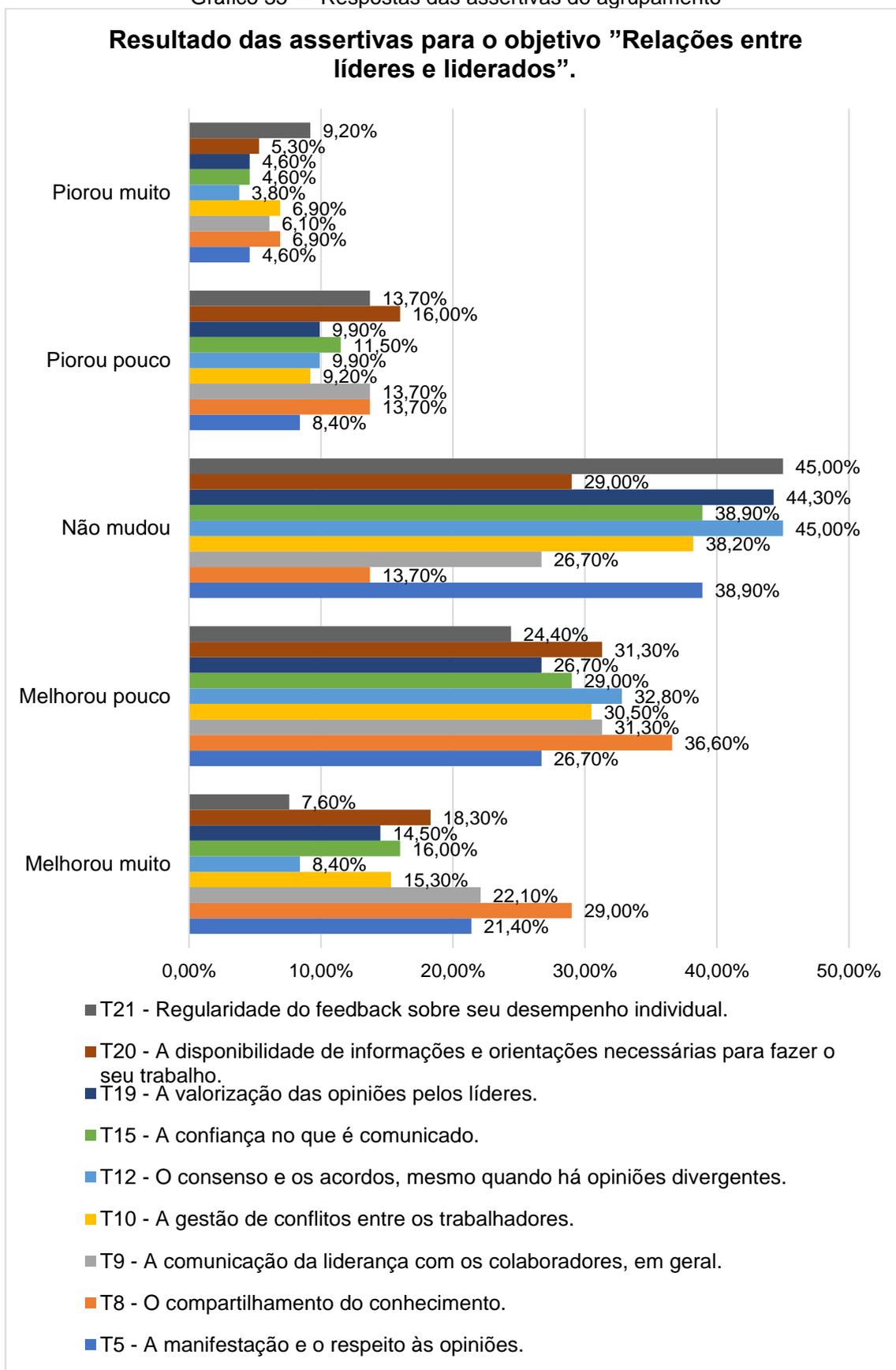
Tabela 17 — Respostas das assertivas do agrupamento

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
-------------------	-----------------------	-----------------------	------------------	---------------------	---------------------

T5 - A manifestação e o respeito às opiniões.	21,40%	26,70%	38,90%	8,40%	4,60%
T8 - O compartilhamento do conhecimento.	29,00%	36,60%	13,70%	13,70%	6,90%
T9 - A comunicação da liderança com os colaboradores, em geral.	22,10%	31,30%	26,70%	13,70%	6,10%
T10 - A gestão de conflitos entre os trabalhadores.	15,30%	30,50%	38,20%	9,20%	6,90%
T12 - O consenso e os acordos, mesmo quando há opiniões divergentes.	8,40%	32,80%	45,00%	9,90%	3,80%
T15 - A confiança no que é comunicado.	16,00%	29,00%	38,90%	11,50%	4,60%
T19 - A valorização das opiniões pelos líderes.	14,50%	26,70%	44,30%	9,90%	4,60%
T20 - A disponibilidade de informações e orientações necessárias para fazer o seu trabalho.	18,30%	31,30%	29,00%	16,00%	5,30%
T21 - Regularidade do <i>feedback</i> sobre seu desempenho individual.	7,60%	24,40%	45,00%	13,70%	9,20%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 35 — Respostas das assertivas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

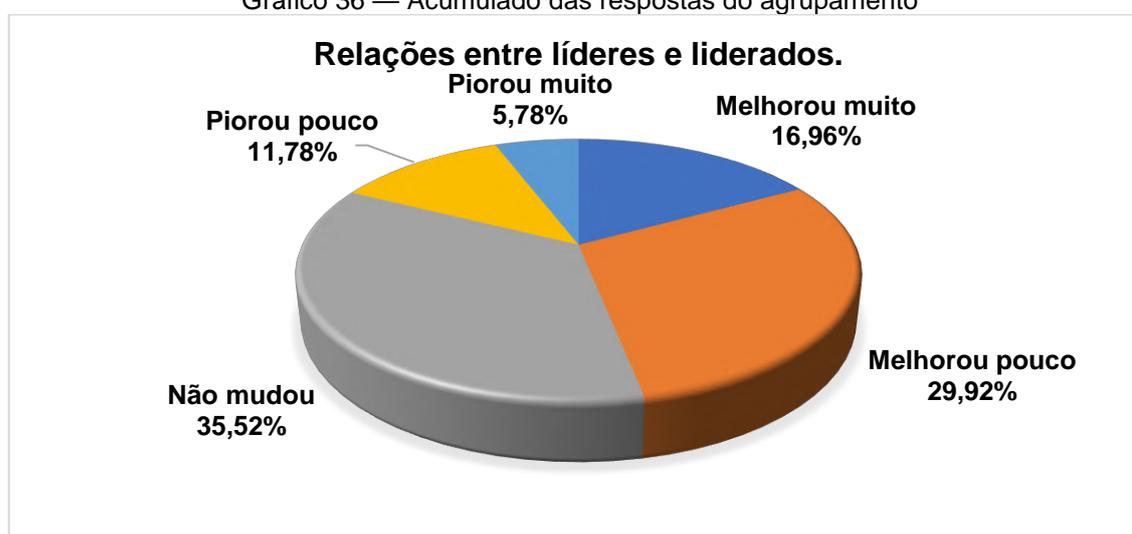
Nas médias do agrupamento, os participantes que apontaram melhoria nas relações entre líderes e liderados comparando-se o período antes da pandemia e durante a pandemia da COVID-19 nas organizações, resultou em 46,90%, a soma das alternativas: “Melhorou muito” (16,97%) e “Melhorou pouco” (29,93%). No outro extremo, os respondentes que apontaram uma piora na situação neste objetivo específico somaram o total de 17,57%, total da soma das alternativas “Piorou pouco” (11,79%) e “Piorou muito” (5,78%). Enquanto 35,52% dos respondentes apontaram que não houve mudança alguma da situação (tabelas 18 e 19 e gráficos 36 e 37).

Tabela 18 — Acumulado das respostas do agrupamento

Objetivo específico	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
Relações entre líderes e liderados	16,97%	29,93%	35,53%	11,79%	5,78%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 36 — Acumulado das respostas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 19 — Médias das respostas do agrupamento

Objetivo específico	Melhorou	Não mudou	Piorou
Relações entre líderes e liderados. (Média)	46,90%	35,53%	17,57%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 37 — Médias das respostas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Os resultados do questionário aplicado aos trabalhadores para este estudo estão coerentes com a afirmação do artigo de Benschik e Csinger (2021), que afirmam que durante o distanciamento social devido à pandemia da COVID-19, foi fundamental garantir aos funcionários a percepção de que estavam sendo acolhidos e apoiados pela organização.

A visão moderna da área de Recursos Humanos dentro das organizações, entre outras, é a de atuar como elo entre liderança e liderados, ser o guardião e presar por resguardar os padrões de qualidade de vida e bem-estar dos trabalhadores no ambiente corporativo. É importante para a liderança, e em especial para a área de Recursos Humanos, desenvolver competências, tais como criatividade, persuasão, trabalho colaborativo, escuta ativa e a empatia. Estas competências são empregadas nas práticas de avaliação de desempenho, realização de *feedbacks* e na capacidade de motivar e inspirar (REFKALEFSKY; TEIXEIRA, 2022, p. 37 e 40). Retomamos aqui a afirmação de Ramaswamy et al. (2021) de que a comunicação da área de Recursos Humanos das organizações promove bem-estar e engajamento dos trabalhadores e conseqüentemente melhora do desempenho e do comprometimento.

A assertiva “T15 - A confiança no que é comunicado” teve o objetivo de compreender se a confiança no que é comunicado pelas lideranças da organização foi impactado durante o distanciamento social pela pandemia da COVID-19. Das respostas do questionário aplicado, como pode ser visto na tabela 20, as médias constam na tabela 21, dos participantes, 38,90% apontaram que não houve

mudanças. Os respondentes que apontaram que houve melhorias no nível de confiança resultou em 45,00% na soma das alternativas “Melhorou muito” (16,00%) e “Melhorou pouco” (29,00%). Já 16,10% dos participantes responderam que houve piora no nível de confiança no que é comunicado na empresa, ou seja, a soma das respostas das alternativas “Piorou pouco” (11,50%) e “Piorou muito” (4,60%).

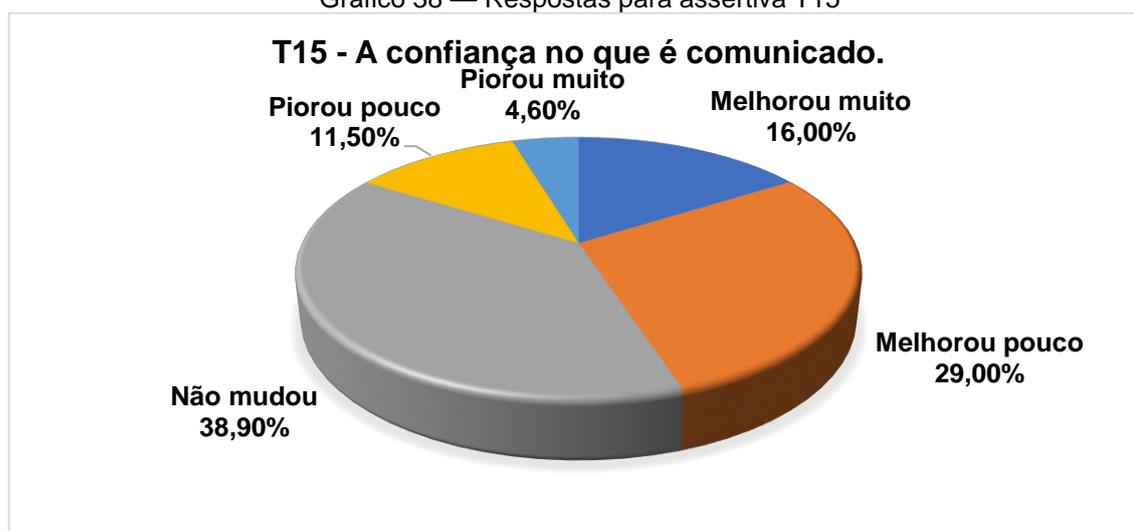
Estes resultados corroboram o recorte brasileiro do estudo global Edelman Trust Barometer (2020), que afirma que os brasileiros depositam sua maior confiança nas empresas quando comparado às ONGs, mídia e governo (EDELMAN, 2020). Reforçam também a afirmação de Videira (2021) de que os entrevistados de sua pesquisa declararam que, pelo fato de o presidente da empresa assumir o protagonismo na comunicação, melhorou a confiança entre os colaboradores (tabelas 20 e 21 e gráficos 38 e 39).

Tabela 20 — Respostas para assertiva T15

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T15 - A confiança no que é comunicado.	16,00%	29,00%	38,90%	11,50%	4,60%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 38 — Respostas para assertiva T15



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 21 — Médias das respostas para assertiva T15

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T15 - A confiança no que é comunicado.	45,00%	38,90%	16,10%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 39 — Médias das respostas para assertiva T15



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

A assertiva “T9 - A comunicação da liderança com os colaboradores, em geral”, questiona diretamente os participantes se houve impacto na comunicação da liderança com os trabalhadores durante a vigência do distanciamento social em função da COVID-19. Dos participantes no questionário, 53,40% responderam que houve melhora apontando as opções “Melhorou muito” (22,10%) e “Melhorou pouco” (31,30%) na somatória total. Enquanto 19,80% dos respondentes apontaram que houve piora na comunicação entre a liderança e os colaboradores na sua organização, apontando as alternativas “Piorou pouco” (13,70%) e “Piorou muito” (6,10%). Na percepção dos respondentes, 26,70% apontaram que não houve mudança alguma no cenário (tabelas 22 e 23 e gráficos 40 e 41).

Tabela 22 — Respostas para a assertiva T9

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
------------	----------------	----------------	-----------	--------------	--------------

T9 - A comunicação da liderança com os colaboradores, em geral.

22,10% 31,30% 26,70% 13,70% 6,10%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 40 — Respostas para a assertiva T9



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 23 — Respostas médias da assertiva T9

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T9 - A comunicação da liderança com os colaboradores, em geral. (média)	53,40%	26,70%	19,80%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 41 — Respostas médias da assertiva T9



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

5.2.3 Desempenho e os resultados individuais e da organização

As organizações buscam incessantemente aplicar suas estratégias com o objetivo de obter resultados além das expectativas e atingir o tão desejado alto desempenho. Blanchard (2019, p. 16) define organizações de alto desempenho:

Organizações de alto desempenho são aquelas que, ao longo do tempo, continuam a produzir resultados excepcionais com o mais alto nível de satisfação humana e comprometimento com o sucesso.

As estratégias das empresas são implementadas pelas equipes por meio do desempenho coletivo de seus indivíduos. Cabe ao líder coordenar o esforço e influenciar indivíduos e equipes para que obtenham o resultado esperado eficazmente por meio da comunicação abrangente, fluida, direta e transparente (NOVAES; COSTA, 2021, p. 25). Isto explica o motivo da comunicação com os trabalhadores representar uma competência organizacional e individual tão valorizada. Segundo Robbins et al. (2020, p. 325), “parece razoável afirmar que uma das principais forças que podem impedir o bom desempenho de um grupo é a falta de uma comunicação eficaz”.

Chiavenato (2021, p. 242) afirma que na comunicação das empresas com suas equipes e trabalhadores, é crucial que a mensagem do emissor seja fielmente compreendida pelos destinatários (receptores) e que barreiras interfiram na eficácia

do processo de comunicação, como, por exemplo, a distância física entre os interlocutores. Para Chiavenato (2020, p. 387), a competência do profissional está “vinculada com sua habilidade interpessoal de comunicação e colaboração” e o trabalho em equipe é de fundamental importância para as organizações. É razoável afirmar que para uma empresa obter o desempenho esperado, ou acima do esperado, as competências comunicacionais devem estar no mais alto nível de desenvolvimento nas organizações, nas equipes e nos indivíduos.

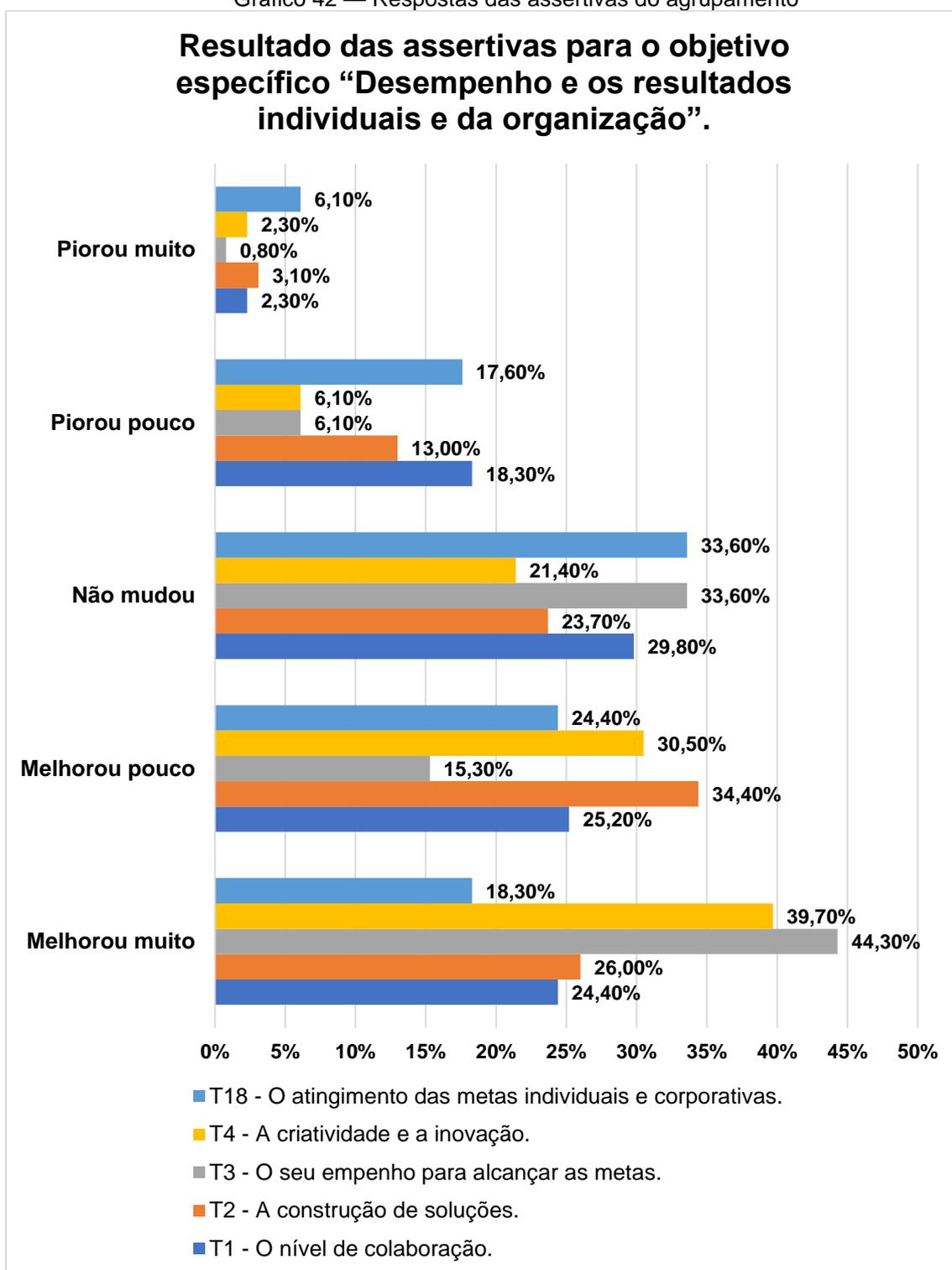
Para o terceiro objetivo específico, ou seja, determinar se a pandemia da COVID-19 impactou o desempenho e os resultados individuais e da organização, a coleta de dados obteve os resultados apresentados na tabela 24 e gráfico 42.

Tabela 24 — Respostas das assertivas do agrupamento

Assertivas	Melhor ou muito	Melhor ou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T1 - O nível de colaboração.	24,40%	25,20%	29,80%	18,30%	2,30%
T2 - A construção de soluções.	26,00%	34,40%	23,70%	13,00%	3,10%
T3 - O seu empenho para alcançar as metas.	44,30%	15,30%	33,60%	6,10%	0,80%
T4 - A criatividade e a inovação.	39,70%	30,50%	21,40%	6,10%	2,30%
T18 - O atingimento das metas individuais e corporativas.	18,30%	24,40%	33,60%	17,60%	6,10%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 42 — Respostas das assertivas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Nas médias do agrupamento, os participantes que apontaram melhoria no desempenho e nos resultados individuais e da organização comparando-se o período antes da pandemia e durante a pandemia da COVID-19 nas organizações, resultou

em 56,50%, a soma das alternativas: “Melhorou muito” (30,54%) e “Melhorou pouco” (25,96%). No outro extremo, os respondentes que apontaram uma piora na situação neste objetivo específico somaram o total de 15,14%, total da soma das alternativas “Piorou pouco” (12,22%) e “Piorou muito” (2,92%). Enquanto 28,42% dos respondentes apontaram que não houve mudança alguma da situação (tabelas 25 e 26 e gráficos 43 e 44).

Tabela 25 — Médias das respostas do agrupamento

Objetivo específico	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
Desempenho e os resultados individuais e da organização.	30,54%	25,96%	28,42%	12,22%	2,92%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 43 — Médias das respostas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 26 — Médias das respostas do agrupamento

Objetivo específico	Melhorou	Não mudou	Piorou
Desempenho e os resultados individuais e da organização.	56,50%	28,42%	15,14%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 44 — Médias das respostas do agrupamento



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Como visto nos resultados da coleta de dados por meio do questionário aplicado aos profissionais durante o período de distanciamento social devido à pandemia da COVID-19, os impactos no desempenho e nos resultados, sejam individuais ou da organização, não foram negativos. Ao contrário, pois somente 15,14% dos participantes no inquérito apontaram piora (soma das alternativas “Piorou muito” e “Piorou pouco”) no desempenho e nos resultados individuais ou da organização no período de distanciamento social devido à COVID-19.

Blanchard (2019) afirma que as equipes que trabalham com eficácia podem tomar decisões melhores, resolver problemas mais complexos, fomentar a criatividade e aprimorar as habilidades do que quando os indivíduos atuam sozinhos. Ora, essa construção coletiva para obtenção de resultados acima das expectativas na organização, somente são viáveis e eficazes se contarmos com alto nível de desenvolvimento das competências comunicacionais e de colaboração.

Quando analisamos os resultados isolados das assertivas para este objetivo específico “Desempenho e resultados individuais e da organização”, a assertiva “T1 - o nível de colaboração” visava compreender se houve alteração na colaboração entre os trabalhadores com a implementação do distanciamento social nas suas organizações. Nos resultados para esta assertiva, observou-se a concentração na percepção de melhoria na colaboração nas organizações dos participantes com o total de 49,60% assinalando as opções “Melhorou muito” (24,40%) e “Melhorou pouco” (25,20%). Enquanto 20,60% das respostas se concentraram nas opções de piora da

situação - “Piorou pouco” (18,30%) e “Piorou muito” (2,30%). Há que se destacar os respondentes que tinham a percepção de que não houve mudanças com 29,80% do total de respondentes (tabelas 27 e 28 e gráficos 45 e 46).

Tabela 27 — Respostas da assertiva T1

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T1 - O nível de colaboração.	24,40%	25,20%	29,80%	18,30%	2,30%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 45 — Respostas da assertiva T1



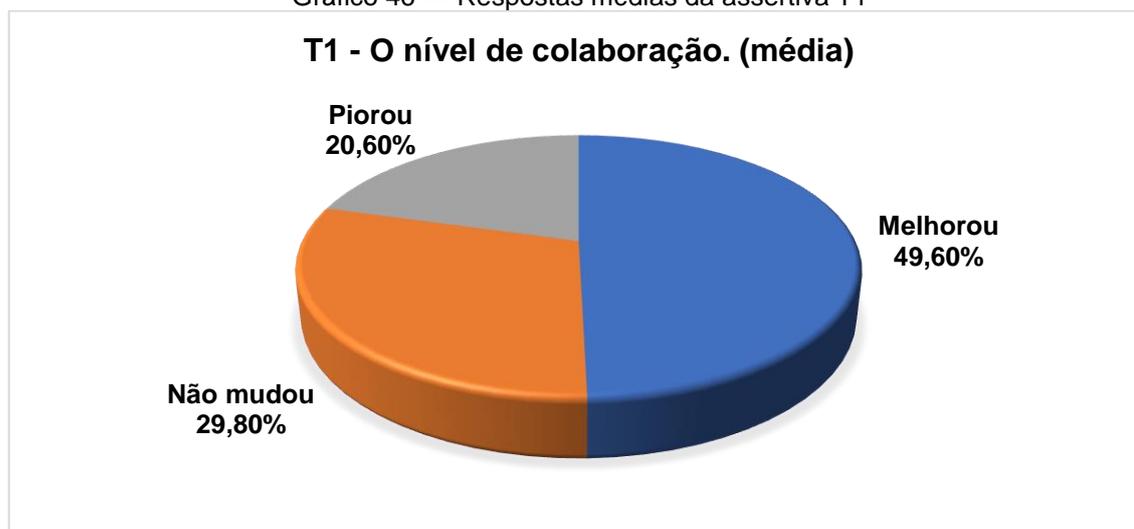
Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 28 — Respostas médias da assertiva T1

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T1 - O nível de colaboração. (média)	49,60%	29,80%	20,60%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 46 — Respostas médias da assertiva T1



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

De acordo com Blanchard (2019, p. 187), a colaboração gera organizações e equipes de alto desempenho e bem-sucedidas, e o estímulo à cultura colaborativa resulta em inovação, melhores processos e “um negócio mais estável, que produz maior satisfação ao cliente, mais receitas e rentabilidade”. O autor afirma ainda que em um ambiente mais colaborativo se obtém compartilhamento de conhecimento e desenvolvimento das competências dos trabalhadores. Estas afirmações de Blanchard (2019), sustentadas pelos resultados positivos do questionário para a assertiva sobre o nível de colaboração nas organizações entre os trabalhadores, podem justificar a manutenção do desempenho e dos resultados dos indivíduos e das organizações durante a pandemia da COVID-19

A assertiva “T3 - O seu empenho para alcançar as metas” tinha por objetivo compreender se o empenho do trabalhador para alcançar as metas sofreu impactos durante o período de distanciamento social da pandemia da COVID-19. As respostas resultaram em 59,60% dos participantes apontando melhora, ou seja, a soma das alternativas “Melhorou muito” (44,30%) e “Melhorou pouco” (15,30%). Os respondentes que optaram pelas alternativas de piora da situação totalizaram 6,90% das respostas, a soma das alternativas “Piorou pouco” (6,10%) e “Piorou muito” (0,80%). Os respondentes que apontaram que não houve alteração nenhuma totalizaram 33,60% (tabelas 29 e 30 e gráficos 47 e 48).

Tabela 29 — Respostas da assertiva T3

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T3 - O seu empenho para alcançar as metas.	44,30%	15,30%	33,60%	6,10%	0,80%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 47 — Respostas da assertiva T3



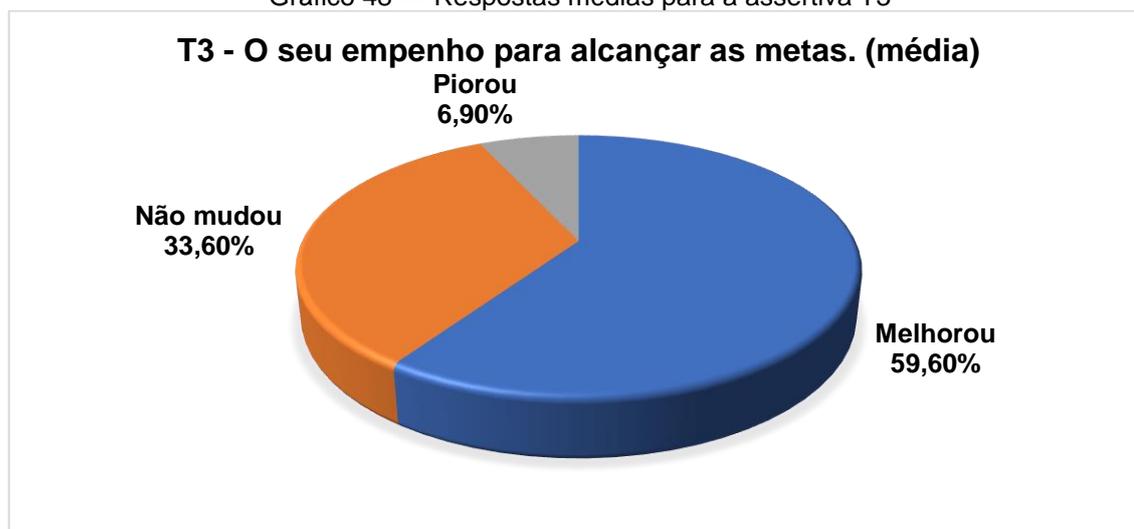
Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 30 — Respostas médias para a assertiva T3

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T3 - O seu empenho para alcançar as metas. (média)	59,60%	33,60%	6,90%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 48 — Respostas médias para a assertiva T3



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Na pesquisa já mencionada da ABERJE (2020), os respondentes manifestaram que o principal desafio da organização no distanciamento social devido à COVID-19 foi o de manter os colaboradores engajados e produtivos. Robbins et al. (2020, p. 326) descrevem quatro funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou de uma organização: I. Controle; II. Motivação; III. Expressão emocional; e V. Informação. A motivação é obtida pela comunicação esclarecedora aos interessados do que deve ser feito e em qual nível de qualidade e os gratifica quando o resultado é superior. Segundo Robbins (2005), motivação é “[...] o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para alcance de uma determinada meta”. Robbins (2005) afirma que a intensidade do esforço pessoal é o elemento mais representativo para a motivação. Ou seja, a motivação é pessoal e depende do empenho de cada um no atingimento das metas propostas.

Os resultados do questionário para esta assertiva revelam que mesmo em um ambiente de negócios altamente desafiador, como foi o período do distanciamento social devido à COVID-19, no qual os trabalhadores se encontravam em situação de vulnerabilidade, eles mantiveram os níveis de motivação e de desempenho. Isto demonstra evidente sucesso das lideranças das empresas no esforço em estabelecer modelos de comunicação interna que além de informar, sustentaram a confiança, promoveram a autoestima e mantiveram a motivação das pessoas. O que corrobora as respostas ao questionário aplicado por de Michereff Junior et al. (2020), no qual 44,70% dos respondentes afirmam que as organizações se adaptaram bem à

realidade da pandemia. A percepção dos que responderam positivamente a essa questão, segundo os autores, são evidências de que se sentiram seguros fisicamente, conseguiram se comunicar eficazmente e manter relação e vínculo com a organização.

Segundo Tidd e Bessan (2015), o ciclo de vida dos produtos está cada vez menor, e lançar novos produtos ajuda as empresas a conquistar e a se manter no mercado, aumentando a lucratividade. Os autores afirmam que existe forte correlação entre a inovação e o desempenho das empresas, e como a criatividade está em alta, as pessoas são os ativos mais importantes de uma empresa. Neste contexto, duas competências altamente exigidas no cenário de negócios são a criatividade e a inovação.

A assertiva “T4 - A criatividade e a inovação” teve por objetivo compreender se durante a pandemia da COVID-19 houve alteração na geração da criatividade e da inovação nas organizações comparado ao período anterior. Os participantes apontaram melhoras com a concentração de 70,20% das respostas nas alternativas “Melhorou muito” (39,70%) e “Melhorou pouco” (30,50%). No outro extremo, apenas 8,40% dos respondentes, a soma das alternativas “Piorou pouco” (6,10%) e “Piorou muito” (2,30%) manifestaram a opinião de que houve piora geral, enquanto apenas 21,40% dos respondentes apontaram que não houve alteração na geração da criatividade e inovação nas organizações durante o distanciamento social.

Estes resultados evidenciam que, na percepção dos respondentes do questionário deste estudo, dois fatores altamente significativos para definir se uma empresa possui diferencial competitivo no mercado, a geração de produtos novos e a criatividade, foram mais intensos no período da pandemia da COVID-19 (tabelas 31 e 32 e gráficos 49 e 50).

Tabela 31 — Respostas da assertiva T4

Assertivas	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T4 - A criatividade e a inovação.	39,70%	30,50%	21,40%	6,10%	2,30%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 49 — Respostas da assertiva T4



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Tabela 32 — Respostas médias da assertiva T4

Assertivas	Melhorou	Não mudou	Piorou
T4 - A criatividade e a inovação. (Média)	70,20%	21,40%	8,40%

Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Gráfico 50 — Respostas médias da assertiva T4



Fonte: questionário aplicado pelo autor.

Considerando que a colaboração gera equipes e organizações de alto desempenho e inovação (BLANCHARD, 2019) e a inovação tem forte correlação com o desempenho das empresas (TIDD; BESSAN, 2015), fica evidente que, na percepção dos respondentes ao questionário desta pesquisa, o nível de desempenho

individuais e da organização se mantiveram em alta durante o período da pandemia da COVID-19.

Neste capítulo, confrontamos as respostas do questionário com os objetivos e com problema do estudo, além de avançar na abordagem do referencial teórico e da revisão de literatura. Discutimos os desfechos da pesquisa de campo comparando-os com as hipóteses.

No próximo capítulo, apresentamos as conclusões deste estudo abordando os conteúdos dos capítulos 4 - Resultados e 5 - Discussão. A princípio, apresentamos de forma sucinta uma retrospectiva do desenvolvimento do trabalho. Depois, revisitamos seus pontos chave, como, por exemplo, a hipótese, os objetivos, as referências bibliográficas e a revisão de literatura. Avaliamos se os objetivos foram alcançados e respondemos às questões do estudo.

6 CONCLUSÃO

Este estudo teve por objetivo compreender os impactos do distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 na comunicação interna das organizações, que, neste período, passa a ser realizada a distância. Considerando a importância da dos processos comunicacionais nas relações entre os indivíduos nas empresas, a pesquisa visava comparar a situação, antes e durante a pandemia, na comunicação interna e nas relações formais e informais dos indivíduos e grupos, as alterações nas relações entre líderes e liderados, e o desempenho e os resultados individuais e organizacionais. O desfecho principal do estudo era responder como a comunicação realizada de forma não presencial dentro da organização afeta as relações, a colaboração, o compartilhamento de conhecimento e a construção de soluções, e quais foram os impactos que a comunicação remota causou nos resultados almejados pelos indivíduos e organizações.

Para este intento, como metodologia, foi implementada a avaliação das respostas de questionário enviados a profissionais que estavam ligados a uma organização antes e durante o período de distanciamento social da pandemia da COVID-19. Utilizamos também o recurso da revisão de literatura de escopo com a pesquisa de publicações de outros autores que abordaram o mesmo tema e questões e que podem acrescentar e contribuir para os objetivos deste estudo.

A expectativa é que este estudo estimule a discussões sobre como buscar formas e caminhos de implementar eficazmente a comunicação interna a distância nas organizações, promover o bem-estar e proporcionar melhor qualidade de vida aos trabalhadores. Com isso, potencializar o desempenho individual e organizacional ao contribuir para gerar ambientes corporativos mais interativos que privilegiem a colaboração, o compartilhamento de ideias a valorização das opiniões.

Outra contribuição deste estudo é ressaltar que garantir que a comunicação interna nas organizações seja efetiva, requer planejamento e contínuo aprimoramento a médio e longo prazos. O planejamento deve considerar a introdução de conteúdos e elementos que visem a humanização das relações e, assim, fortalecer vínculos afetivos e a percepção de pertencimento e identidade.

Em função da metodologia da aplicação de um questionário, esta pesquisa limitou-se em avaliar uma amostra de profissionais de diversos segmentos e que foram submetidos ao distanciamento social durante a pandemia da COVID-19. No referencial do tempo, para melhorar a acuracidade, o estudo teria que estender a análise da comunicação interna nas organizações no contexto histórico do tema em períodos anteriores, de cinco a doze anos, antes da pandemia. Isto daria maior confiabilidade para os achados da pesquisa, haja vista que teria a leitura de outras crises semelhantes à pandemia da COVID-19, inclusive sanitárias, como a da gripe H1N1, por exemplo, que teve seu auge em abril de 2009. Uma outra limitação deste estudo foi a quantidade de textos incluídos na revisão de literatura.

Apesar das limitações, este trabalho atua como ótimo ponto de partida para trabalhos futuros. Será de grande contribuição e rico avaliar a evolução da comunicação interna nas organizações desencadeadas pelos intensos acontecimentos experimentados no período da pandemia. Bem como estratificar as respostas do questionário em novas categorias para análises. Por exemplo, comparar as percepções dos respondentes nos diferentes segmentos e portes de empresas, filtrando pelo número de funcionários, ou pelo tempo que estão ligados à organização. Também como uma abordagem para um próximo estudo, acompanhar os desdobramentos na cultura, nos comportamentos e nos hábitos organizacionais será de grande interesse e importância para o tema.

Recomendação para um trabalho futuro pode ser implementação de nova revisão de literatura e uma atualização da pesquisa de campo com a replicação das mesmas metodologias aqui utilizadas. Possíveis estudos que avaliem a proficiência nas competências digitais também poderão contribuir para aprofundar a discussão proposta neste estudo. Uma abordagem pertinente para continuidade desse estudo e que pode agregar contribuições valiosas para a discussão, é empreender pesquisas que estudem as características do teletrabalho e da comunicação interna das empresas após a pandemia da COVID-19.

Os resultados até aqui apontam que a comunicação organizacional é estratégica para a obtenção dos resultados almejados pela organização. Em especial, a comunicação interna se mostra essencial para o engajamento e a motivação dos trabalhadores, ainda mais em momentos de crise como os vividos durante a pandemia

da COVID-19. Neste cenário, aumenta o nível de confiança dos colaboradores nas lideranças locais, exigindo deles empenho em manter contato constante com as equipes, mesmo quando não há conteúdo a ser comunicado, mantendo a transparência.

É certo que houve neste período de distanciamento social e implantação de regimes de teletrabalho (ou *home office*), e jornadas flexíveis nas organizações, a intensificação da comunicação interna utilizando ferramentas tecnológicas. Isto acarretou o uso demasiado da comunicação digital, resultando na falta de interação social, natural no convívio no ambiente de trabalho, e o uso desregrado das ferramentas, extrapolando os horários legais de jornada de trabalho. Em função disto, há evidências do comprometimento da qualidade de vida e do bem-estar do trabalhador, o que desencadeou emoções negativas, como preocupação, ansiedade e percepção de desamparo.

Um fator que provavelmente contribuiu para intensificar a incidência das emoções negativas pode ter sido as dificuldades que os trabalhadores apresentaram em conciliar os ambientes de trabalho e da residência e separar a vida pessoal da profissional de forma saudável. Estes achados, somados aos riscos de contrair COVID-19, à incerteza da manutenção do emprego devido à crise e às exigências de desenvolver novas competências, como as digitais, impactou a saúde emocional e mental dos trabalhadores. No questionário aplicado aos profissionais neste estudo, a assertiva que tinha por objetivo compreender os impactos na saúde mental e emocional dos respondentes apontou um grande aumento na incidência desses eventos.

A adoção pelas empresas de ferramentas digitais para a comunicação interna, na visão dos trabalhadores, proporcionou acolhimento e integração, o que os motivou. Essa percepção dos colaboradores foi consequência da demonstração, por parte dos gestores, de preocupação com a saúde física e emocional das pessoas.

Na avaliação das respostas ao questionário aplicado aos profissionais que atuaram durante o período de distanciamento social devido à COVID-19 e com base na revisão de literatura, conclui-se que há evidências claras de que as organizações sofreram baixo ou nenhum impacto negativo na comunicação interna. As respostas

das assertivas do questionário aplicado, no agrupamento que avaliava a comunicação interna e as relações formais e informais dos indivíduos e grupos nas organizações, resultaram na prevalência da percepção dos respondentes apontando melhora da situação durante o período de distanciamento social devido à pandemia da COVID-19.

A percepção de melhora na comunicação interna por parte dos respondentes fica evidenciada pelo recorte das respostas das assertivas do questionário que avaliavam qualidade da comunicação por escrito, o volume do que era comunicado e a estruturação e produtividade das reuniões. As respostas ficaram altamente concentradas nas alternativas “Melhorou muito” e “Melhorou pouco”. É importante destacar que, na percepção dos respondentes do questionário, houve importante melhora dos serviços de tecnologia, informação e comunicação oferecidos pelas empresas com a adoção de ferramentas tecnológicas e digitais e pelos investimentos realizados em infraestrutura e suporte.

Podemos concluir que a aproximação e integração dos trabalhadores proporcionadas pelo uso dos recursos tecnológicos e digitais potencializou a percepção de acolhimento, amparo e pertencimento nas pessoas. Estes benefícios foram sentidos pelos trabalhadores mesmo com os relatos de incidência de sintomas emocionais negativos pelo uso frequente dos meios de comunicação, inclusive fora dos horários de expediente. Há evidências de que não houve alterações nos contatos informais entre os indivíduos e grupos, mesmo com a comunicação interna sendo realizada a distância. Esta afirmação se baseia nas respostas da assertiva do questionário que tinha por objetivo avaliar diretamente este tema.

A mobilização das competências dos indivíduos e equipes para o atingimento dos objetivos da organização é influenciada, em grande parte, pela efetividade das relações entre líderes e liderados. Na percepção dos trabalhadores que responderam ao questionário aplicado por este estudo, houve impactos positivos na comunicação entre a liderança e os colaboradores em geral, com alta prevalência nas respostas de melhora neste tema. Esta percepção, por parte dos trabalhadores pesquisados, também pode ser sustentada pelas respostas diretas às assertivas que visavam compreender se houve impactos no nível de confiança do que é comunicado e na valorização das opiniões dos colaboradores pelos líderes, e estas também obtiveram

altos índice de respostas concentradas em melhoria. Ao analisar a percepção dos pesquisados sobre o compartilhamento do conhecimento, a gestão de conflitos entre os trabalhadores e disponibilidade de informações e orientações necessárias para fazer o trabalho, observou-se alto nível de satisfação por parte dos trabalhadores. Estes componentes possuem alto impacto na motivação dos trabalhadores e resultam em engajamento e alinhamento com os propósitos da empresa. Esse conjunto de evidências resulta na conclusão de que o distanciamento social devido à pandemia da COVID-19 gerou impactos positivos nas relações entre líderes e liderados nas organizações.

Nos cenários de crise, as empresas são desafiadas a se manterem competitivas e continuarem a dar resultados positivos. A pandemia da COVID-19 gerou um ambiente de negócios altamente crítico, inclusive devido às medidas implementadas para a contenção da doença. Quando estes cenários se estabelecem, a expectativa é de que o nível de colaboração, a construção de soluções e a criatividade e a inovação dos indivíduos e das organizações atinjam seus mais altos níveis. Não por acaso, estes componentes fazem parte das análises de desempenho organizacionais e individuais e estão presentes no questionário aplicado aos profissionais neste estudo.

Na análise do objetivo específico deste estudo sobre o desempenho e os resultados individuais e da organização, na percepção dos participantes da pesquisa, as respostas se concentraram consistentemente nas alternativas que demonstravam melhorias. Ao analisarmos questões individuais abordadas pelas assertivas sobre o empenho individual para alcançar as metas e o atingimento dessas metas, sejam individuais ou corporativas, a concentração das respostas de melhoria nestes aspectos foi significativa. Estes achados, associados às respostas médias gerais de percepção de melhoria pelos respondentes do questionário, permitem concluir que o desempenho e os resultados individuais e da organização não sofreram impacto negativos no período distanciamento social devido à COVID-19.

Diante dessas fortes evidências, sustentadas pelas respostas do questionário aplicado aos profissionais e pela revisão de literatura implementada por este estudo, podemos afirmar que as relações, a colaboração, o compartilhamento do conhecimento e a construção de soluções nas organizações não sofreram influência

negativa durante a vigência do distanciamento social devido à COVID-19. Com base nos mesmos achados, é razoável afirmar que a comunicação remota não causou prejuízos nos resultados almejados pelos indivíduos e pela organização.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, Fernanda Rocha et al. *Comunicação interna* [recurso eletrônico]. Porto Alegre: SAGAH, 2019.

ABERJE - Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. *Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional*. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf. Acesso em: 05 jan 2022.

BANOV, Márcia Regina. *Comportamento organizacional: melhorando o desempenho e o comprometimento no trabalho*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

BENCSIK, A.; CSINGER, B. Theoretical examination of the role of corporate communication during pandemic. In: J. Janjusevic, B. Taheri, & M. Kozina (Eds.). *Economic and Social Development: 69th International Scientific Conference on Economic and Social Development – “Sustainability and Post Covid World”: Book of Proceedings: Dubai, 03 June, 2021* (pp. 41-52). Heriot-Watt University, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency and University North.

BLANCHARD, K. *Liderança de alto nível: como criar e liderar organizações de alto desempenho*. Porto Alegre: Bookman, 2019.

CALEGARO, Vitor Crestani et al. Closed Doors: Predictors of Stress, Anxiety, Depression, and PTSD During the Onset of COVID-19 Pandemic in Brazil. *medRxiv*, 2021.

CHAVES, M. C. S.; PEREIRA, T.S. *Impactos da Pandemia na Aviação Civil Brasileira: crise, desafios e perspectivas*. 1. ed. São Paulo: Almedina, 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. *Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações*. 4. ed. [2ª Reimp.] São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Gestão de pessoas: o novo papel da gestão do talento humano*. 5. ed. [3ª Reimp.] São Paulo: Atlas, 2022.

CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração*, volume 1. 8. ed. Barueri/SP: Atlas, 2021.

CHRISTIAN, Alex. Why hybrid work is emotionally exhausting. *BBC Reino Unido*, janeiro 2022. Disponível em: https://www.bbc.com/worklife/article/20220120-why-hybrid-work-is-emotionally-exhausting?ocid=global_worklife_rss . Acesso em: 4 jan. 2022

CNS - Conselho Nacional de Saúde. Disponível em: <http://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020#portal-siteactions>. Acesso em: 26 dez. 2022.

CORDEIRO, R. Q. F. et al. *Teorias da comunicação*. Porto Alegre: Sagah 2017.

CORREIA, V. M. *Manual de condutas na COVID-19*. Santana de Parnaíba/SP: Manole, 2020.

CRESWELL, John W., CRESWELL J. David. *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto [recurso eletrônico]*. Tradução: Sandra Maria Mallmann da Rosa; revisão técnica: Dirceu da Silva. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CURVELLO, J. J. A. *Comunicação interna e cultura organizacional*. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012.

EDELMAN. *TRUST BAROMETER 2020*. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020>. Acesso em: 04 Ago 2022.

EGGER–MOELLWALD, Lícia. *Comunicação corporativa: a disputa entre a ficção e a realidade*. São Paulo: Cengage Learning, 2011.

FERREIRA, C. F. F.; Maradei, A. Narrativas organizacionais por lives na pandemia: uma análise crítica. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp); XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas. São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021.

FIZ, P. F. R. O Desafio da Comunicação Organizacional frente a pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo. *Boletim do Gerenciamento*, v. 17, n. 17, p. 51-60, 2020.

FLATLEY, Marie et al. *Comunicação empresarial [recurso eletrônico]* – 2. ed. – Porto Alegre: AMGH, 2015.

FRANÇA, Vera V.; SIMÕES, Paula G. *Curso básico de Teorias da Comunicação*. 1. ed. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2016. (Coleção Biblioteca Universitária).

GIL, Antonio Carlos. *Como elaborar projetos de pesquisa*. 7. ed. Barueri [SP]: Atlas, 2022.

HARARI, Y.N. *Uma breve história da humanidade*. Porto Alegre: L&PM, 2019.

HARZING, A. W.; ALAKANGAS, S. Google Scholar, Scopus and the Web of Science: a longitudinal and cross-disciplinary comparison. *Scientometrics*, v. 106, n. 2, p. 787-804, 2016.

MICHEREFF Junior, V.; FEUERSCHÜTTE, S. G.; Sánchez, P. B. Comunicação nas organizações no contexto da COVID-19. *RGO – Revista Gestão Organizacional*, v. 14, n. 1, p. 54-76, 2021. DOI: <http://dx.doi.org/10.22277/rgo.v14i1>.

- KUNSCH, M. M. K. et al. *A Comunicação como fator de humanização das organizações* [livro eletrônico] 1. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2019. (Série pensamento e prática)
- KUNSCH, M. M. K. et al. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. [livro eletrônico] 2. ed. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2019.
- KUNSCH, M. M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- MARAGAKIS, Lisa Lockerd. 2020. Disponível em: <https://www.hopkinsmedicine.org/health/conditions-and-diseases/coronavirus/coronavirus-social-distancing-and-self-quarantine>. Acesso em: 28 out. 2022.
- MATTAR, J.; Ramos, D. *Metodologia da pesquisa em educação: abordagens qualitativas, quantitativas e mistas*. Edições 70, 2021.
- NETO, M.; Gomes, T. O.; Porto, F. R.; Rafael, R. MR.; Fonseca, M. H. S.; Nascimento, J. Fake news no cenário da pandemia de Covid-19. *Cogitare enfermagem*, n. 25. <http://dx.doi.org/10.5380/ce.v25i0.72627>.
- NOVAES, Marcos Bidart Carneiro de; COSTA, Jeffrey Hanson. *Liderança de equipes de alto desempenho*. 1. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2021.
- OLIVEIRA, A. L. S. P. D. *Guia de comunicação interna para equipes remotas*. Universidade de Brasília, Faculdade de Comunicação Social - Publicidade e Propaganda, 2020.
- PENTEADO, José Roberto Whitaker. *A técnica da comunicação humana*. 14. ed. rev. e ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2012.
- CALVO, Adriana. *Manual de direito do trabalho*. 5. ed. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.
- 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*, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021. DOI: <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361>.
- QUEIROGA, F. *Orientações para o home office durante a pandemia da Covid-19* (Vol. 1). Artmed, 2020.
- RAPOSO, J. F., & Terra, C. F. (2021). Economia da Partilha e Práticas de Comunicação Organizacional em Tempos de COVID-19: Social Brands no Brasil e em Portugal. *Comunicação e Sociedade*, 39, 39-56.

RAMASWAMY, S.; Das, G.; Singh, A. Corporate Communication: Legitimacy for Employee Wellbeing during Crisis. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education (TURCOMAT)*, v. 12, n. 6, p. 5022-5028, 2021.

REFKALEFSKY E., TEIXEIRA, A. C. C. *Comunicação interpessoal e corporativa*. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2022.

REVISTA ÉPOCA NEGÓCIOS. *Em meio à pandemia, lucro da Zoom cresce mais de 1.000%, somando US\$ 27,1 milhões no primeiro trimestre*. 3 jun. 2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2020/06/em-meio-pandemia-lucro-da-zoom-cresce-mais-de-1000-somando-us-271-milhoes-no-primeiro-trimestre.html>. Acesso em: 26 nov. 2021.

ROBBINS, Stephen J. *Comportamento organizacional*. Tradução de Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

ROBBINS, S. P., Judge, T. A., Sobral, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. Pearson, 2020.

SANTOS, V. M.; SARAIVA, G. Liderança a Distância. *GVExecutivo*, v. 19, n. 4, JUL/AGO 2020.

SOBRATT - Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 26 out 2022.

TIDD, Joe. *Gestão da inovação* [recurso eletrônico]. Joe Tidd, John Bessant; [tradução: Félix Nonnenmacher]. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

VIDEIRA, D. P. Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil. *In: XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas, São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021*. Associação Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas (Abrapcorp). Disponível em: <https://www.eca.usp.br/acervo/producao-academica/003036553.pdf>.

VIEIRA, S. *Como elaborar questionários*. São Paulo: Atlas, 2009.

WEIL, P.; TOMPAKOW, R. *O corpo fala*. Petrópolis, Rio de Janeiro: Vozes, 2015.

APÊNDICE 1

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO — TCLE

Baseado nas diretrizes contidas nas Resoluções CNS N° 466, de 12 de dezembro de 2012, e CNS N° 510, de 07 de abril de 2016

Prezado(a) Senhor(a):

Este é um convite para você participar voluntariamente da pesquisa ComCOVID, realizada na Universidade Santo Amaro - São Paulo/SP.

A pandemia da COVID-19 tem impactado severamente a sociedade tanto pela crise sanitária como também pelas medidas para a contenção do contágio, como é o caso do afastamento social. Esta pesquisa, realizada por meio de questionário via internet, visa subsidiar o estudo sobre as consequências na comunicação interna nas organizações durante este período. Caso aceite o convite de participação voluntária, você responderá pela internet um questionário contendo 28 questões de alternativas e duas questões descritivas. O tempo médio para responder a pesquisa é de 20 minutos. Informar o seu e-mail é opcional, e tanto as respostas das questões e seus dados pessoais são confidenciais, serão arquivados em bancos de dados com acesso apenas por senha e poderão ser acessados apenas pelos pesquisadores envolvidos na pesquisa, assegurando-se, sempre, o compromisso profissional com o sigilo absoluto das informações.

A pesquisa traz os seguintes benefícios potenciais para os participantes:

- I. Contribuir com importante conhecimento sobre o impacto do distanciamento social nas empresas na pandemia do COVID-19.
- II. Após a análise, os dados levantados poderão ajudar a gerar estratégias para mitigar possíveis reveses provocados pela comunicação a distância nas empresas.

Quanto a riscos, desconfortos e danos potenciais associados a pesquisa, haverá tão somente a dedicação de tempo para responder os questionários da pesquisa, que é estimada em 20 minutos

Foram adotadas as seguintes providências e cautelas para evitar ou diminuir os riscos, desconfortos e danos potenciais associados a pesquisa:

- I. O respondente não se identifica ao participar da pesquisa.
- II. O caráter voluntario para os respondentes.
- III. O respondente não informará o nome da organização a qual pertence.
- IV. A pesquisa utiliza uma plataforma na internet, o que garante o caráter sigiloso das respostas.

Você tem plena liberdade para decidir sobre sua participação, podendo utilizar o tempo que for adequado para a tomada de uma decisão autônoma. Você pode também esclarecer suas dúvidas com o pesquisador ou quem achar conveniente, antes de tomar uma decisão.

Dados do pesquisador:

José Calazans dos Passos Neto

E-mail: estudocomcovid@gmail.com

Você tem total liberdade de, a qualquer momento, retirar o seu consentimento e se recusar em participar da pesquisa e essa decisão não acarretará nenhum tipo de penalização por parte dos pesquisadores. Caso aceite o convite, você terá acesso ao registro do seu consentimento sempre que solicitado. Os resultados da pesquisa serão divulgados publicamente como relatórios, capítulos e/ou artigos publicados em anais de eventos e periódicos, sendo garantido seu acesso a esses resultados. Os Comitês de Ética em Pesquisa (CEP) são os órgãos colegiados interdisciplinares e independentes, com função pública, que existem nas instituições que realizam pesquisas envolvendo seres humanos no Brasil, criados para defender os interesses dos participantes e de pesquisas em sua integridade e dignidade e para contribuir com o desenvolvimento da pesquisa seguindo padrões éticos.

COMITÊ DE ÉTICA E PESQUISA DA UNIVERSIDADE SANTO AMARO

Horário de funcionamento: de segunda a sexta, das 8:00 às 12:00 horas, e das 13:00 às 16:00 horas.

Telefone: (011) 2141-8687

E-mail: pesquisaunisa@unisa.br

Endereço: Rua Prof. Enéas de Siqueira Neto, 340 – Jardim das Imbuías – Prédio F1 – Térreo – Pós-Graduação do Campus Interlagos – CEP: 04829-300 – São Paulo – SP.

APÊNDICE 2

QUESTIONÁRIO APLICADO COMO COLETA DE DADOS

Seção 1 de 3 - Aceitação do TCLE

Li e concordo em participar da pesquisa respondendo a este questionário.	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
--	--

Seção 2 de 3 - Dados demográficos dos respondentes

P1 - Você tem mais de 21 anos de idade?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não
P2 - Você esteve ligado a uma ou mais organizações no Brasil antes e durante o período da pandemia da COVID-19? Se sim, há quanto tempo?	<input type="checkbox"/> Até 2 anos <input type="checkbox"/> De 2 a 4 anos <input type="checkbox"/> De 4 a 6 anos <input type="checkbox"/> De 6 a 10 anos <input type="checkbox"/> Acima de 10 anos
P3 - Qual o ramo de atividade da sua organização? (considere o mais prevalente)	<input type="checkbox"/> Comércio <input type="checkbox"/> Indústria <input type="checkbox"/> Serviços (privado e público) <input type="checkbox"/> Educação <input type="checkbox"/> Outro
P4 - Qual o número total de colaboradores da sua organização no Brasil?	<input type="checkbox"/> Até 10 <input type="checkbox"/> De 11 a 100 <input type="checkbox"/> De 101 a 500 <input type="checkbox"/> De 501 a 1.000 <input type="checkbox"/> Acima de 1.000
P5 - Qual foi o modelo de trabalho prevalente adotado para você pela sua organização durante a pandemia?	<input type="checkbox"/> Trabalho remoto <input type="checkbox"/> Rodízio (presencial e remoto) <input type="checkbox"/> 100% presencial
P6 - Qual o modelo de trabalho sua organização planeja adotar após a pandemia?	<input type="checkbox"/> Trabalho remoto <input type="checkbox"/> Rodízio (presencial e remoto) <input type="checkbox"/> 100% presencial
7 - Qual era o seu modelo de trabalho na organização ANTES da pandemia?	<input type="checkbox"/> Trabalho remoto <input type="checkbox"/> Rodízio (presencial e remoto) <input type="checkbox"/> 100% presencial

Seção 3 de 3 - Comparativo antes e durante da pandemia

Nas questões a seguir, por favor, dê sua opinião sobre cada tema a seguir comparando a situação dentro da sua organização ANTES da pandemia do COVID-19 e DURANTE o período de distanciamento social (trabalho remoto) devido à

pandemia da COVID-19. A escala de comparação vai de “Melhorou muito” até “Piorou muito”.

	Melhorou muito	Melhorou pouco	Não mudou	Piorou pouco	Piorou muito
T1 - O nível de colaboração.					
T2 - A construção de soluções.					
T3 - O seu empenho para alcançar as metas.					
T4 - A criatividade e a inovação.					
T5 - A manifestação e o respeito às opiniões.					
T6 - A qualidade da comunicação por escrito.					
T7 - O volume de comunicação na organização.					
T8 - O compartilhamento do conhecimento.					
T9 - A comunicação da liderança com os colaboradores, em geral.					
T10 - A gestão de conflitos entre os trabalhadores.					
T11 - O contato informal entre colegas antes de uma decisão importante da empresa.					
T12 - O consenso e os acordos, mesmo quando há opiniões divergentes.					
T13 - A estruturação e a produtividade das reuniões.					
T14 - O volume de fofocas ou notícias falsas.					
T15 - A confiança no que é comunicado.					

T16 - O serviço de Tecnologia da Informação e Comunicação (infraestrutura e suporte).					
T17 - A saúde emocional e mental dos colaboradores.					
T18 - O atingimento das metas individuais e corporativas.					
T19 - A valorização das opiniões pelos líderes.					
T20 - A disponibilidade de informações e orientações necessárias para fazer o seu trabalho.					
T21 - Regularidade do <i>feedback</i> sobre seu desempenho individual.					