

Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil¹

Denise Pragana Videira ²

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.

Introdução

No dia 11 de março de 2020 a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2), gerando uma crise global, com impactos sem precedentes na história da humanidade (HARARI, 2020). Muitas medidas de curto prazo se tornaram parte de nossa vida, como a necessidade do afastamento social como uma das formas de conter o contágio pelo vírus.

Por conta disso, em menos de um trimestre, muitos arranjos alternativos de trabalho (SPREIT; CAMERON; GARRETT, 2017), que levariam anos para serem implantados pelas organizações, precisaram ser adaptados velozmente para dar conta dos desafios impostos pelos desdobramentos da pandemia. Entre esses arranjos alternativos de trabalho, as organizações se viram diante da emergência de adotar o modelo de teletrabalho, ou *home*

¹ Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT1) **Comunicação, ética e alteridades em processos relacionais de subjetivação e conflitos no ambiente organizacional**, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Mestra e Doutoranda em Ciências da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes (ECA) da Universidade de São Paulo (USP). E.mail: denise.pragana@hotmail.com.

office, como forma de afastar do escritório todos os funcionários que atuam em atividades administrativas, e implantar horários flexíveis para as equipes que trabalham diretamente nas unidades operacionais.

Além das providências para a adaptação das equipes administrativas ao trabalho remoto, as empresas, em muitos casos, tornaram-se a principal fonte de informação sobre a pandemia para seus funcionários diante da avalanche de notícias nem sempre confiáveis que tomaram conta das mídias sociais e dos meios formais de comunicação. A 21ª edição do estudo global *Edelman Trust Barometer*³ revelou que os brasileiros demonstraram confiar mais nas empresas (61%) do que nas ONGs (56%), na Mídia (48%) e no Governo (39%). Para a vice-presidente da Edelman Brasil, Natalia Martinez, “as pessoas estão muito mais propensas a confiar no que lhes é familiar e local, caso do ‘meu empregador’ e do ‘CEO do meu empregador’, esse último com 66% de nível de confiança” (EDELMAN TRUST BAROMETER, 2021).

Assim, a crise da pandemia da Covid-19 tem sido um grande desafio para os líderes organizacionais, pois além de necessitarem manter as organizações operando e se tornarem fontes de informações confiáveis, precisaram assegurar a saúde física e mental de seus funcionários, num cenário em que a epidemia e suas consequências expuseram a humanidade a um festival de incertezas que ainda poderá perdurar por muito mais tempo (MORIN, 2020). A comunicação interna, como processo e área de apoio estratégico às organizações, sofreu, por conta desses desafios, mudanças disruptivas no sentido de apoiar as novas demandas das empresas, principalmente junto aos trabalhadores em *home office*. Rapidamente as equipes de comunicação usaram da criatividade para transmitir informações sobre as novas rotinas de trabalho, seja visando os cuidados com a saúde e distanciamento social, seja para a manutenção dos processos produtivos.

Diante do impacto que essa modalidade de trabalho em tempo integral trouxe para a vida das pessoas, emergiu ainda a necessidade de incluir aspectos ligados à saúde mental e à vulnerabilidade dos funcionários em *home office* na pauta dos assuntos internos das empresas. Dessa forma, a dimensão relacional da comunicação (MARQUES; MAFRA, 2018), que prevê a participação do trabalhador como interlocutor ativo na construção dos processos comunicacionais, começou a ocupar lugar de destaque na agenda dos comunicadores.

³ A pesquisa ouviu mais de 33 mil entrevistados em 28 países (1.150 no Brasil), com trabalho de campo realizado entre 19 de outubro e 18 de novembro de 2020. Disponível em <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021>. Acesso em 28 de março de 2021.

Para compreender como tem sido o desafio da comunicação interna diante do atual momento de manter a aproximação entre funcionários e a gestão organizacional em um cenário onde o afastamento social é obrigatório, o artigo trata de responder a três objetivos. O primeiro, verificar se a comunicação interna passou a ser valorizada pela alta direção durante a crise sanitária; o segundo, se o comunicador, em meio à pandemia, se desempenhou como um ‘analista de cenários’ (FERRARI, 2011) junto às demais áreas da empresa e, por último, identificar as estratégias e instrumentos desenvolvidos para o relacionamento com os trabalhadores em *home office*.

Tais objetivos fizeram parte da análise dos depoimentos obtidos por meio de estudo exploratório de estratégia qualitativa que envolveu cinco organizações de setores da economia considerados essenciais para o período da pandemia no Brasil: varejo de alimentos, energia, agronegócios, alimentação e serviço público.

Assim, esse trabalho está estruturado em quatro seções, além da seção introdutória. Na primeira seção serão apresentados os reflexos da pandemia da Covid-19 no contexto do surgimento de uma crise global de efeitos até então nunca enfrentados pelas organizações contemporâneas e a mudança disruptiva do modelo presencial para a modalidade de teletrabalho ou *home office* em tempo integral para as equipes das áreas administrativas. Dando sequência, o artigo abordará os desafios que emergem para a comunicação interna diante dessa nova realidade de lidar com necessidades que vão muito além do informacional, e que exigem a compreensão das organizações fora do seu contexto físico (MUMBY, 2009).

Os procedimentos metodológicos serão descritos na seção seguinte, acompanhados da análise e discussão dos achados à luz do referencial teórico apresentado. As considerações finais fecharão o artigo com os principais pontos de atenção e contribuição para o campo da comunicação organizacional sobre a temática abordada.

Uma crise disruptiva: de repente todos em *home office*

O conceito de crise, em geral, está ligado à ruptura, mais ou menos violenta, de uma situação estável, gerando insegurança, indefinição e medo (CARVALHO, 2011). O autor ressalta que a gênese de toda crise está em uma mudança que resulta em um problema urgente, que precisa ser tratado imediatamente.

A crise sanitária da Covid-19 pode ser enquadrada, segundo Lerbinger (1997), na categoria ‘crises do mundo físico’ (crises naturais e crises tecnológicas).

Uma das recomendações da Organização Mundial da Saúde (OMS) para combater a propagação do novo coronavírus e, com isso, conter o avanço da doença da Covid-19 provocada pelo vírus, foi o afastamento social, o que afetou diretamente a economia e o mundo do trabalho. Colocar todos os funcionários dos setores administrativos em *home office* da noite para o dia foi a solução encontrada pelas organizações para atender a tal recomendação.

A modalidade *home office* está entre os novos formatos dentro do conceito de arranjos alternativos de trabalho (SPREITZER; CAMERON; GARRETT, 2017). Esses novos arranjos se caracterizam, entre outras características, pela flexibilização de tempo e deslocalização do trabalho, pois as inovações tecnológicas permitem que o trabalho seja realizado a qualquer hora e em qualquer lugar. Segundo os autores:

A tecnologia da nuvem possibilita que as pessoas trabalhem em qualquer lugar, façam *login* no servidor da organização, acessem documentos compartilhados ou respondam a *e-mails*. E com software colaborativo, os trabalhadores podem facilmente colaborar à distância; de fato, a colaboração virtual tem se tornado comum, mesmo para os trabalhadores fixos (SPREITZER; CAMERON; GARRETT 2017, p. 476-477).

Apesar das facilidades tecnológicas, nunca as pessoas tiveram que exercitar tanto a resiliência e gerar novas competências de modo tão acelerado, ao ter que atender demandas adicionais de tempo para educar e cuidar dos filhos, ao mesmo tempo em que passaram a exercer o trabalho de forma remota (BACKES et al., 2020).

Em reportagem publicada no jornal El País, de 9 de agosto de 2020, sob o título “O sonho do *home office* vira pesadelo na pandemia”, a jornalista Ana Alfageme traz depoimentos de trabalhadores espanhóis que se viram em *home office* sem a devida preparação prévia. A crítica proposta pela jornalista implica que trabalhar em casa, sobretudo em contexto pandêmico, pode significar lidar com questões estruturais e psicológicas. Entre os trabalhadores que fazem *home office*, há aqueles cujas casas não comportam as demandas oriundas das organizações e cujas famílias têm exigido mais do seu tempo, principalmente no caso das mulheres e mães. Um dos depoimentos representa bem essa situação:

Nem todo mundo está preparado e tem a mesma velocidade. A tensão de manter o nível de rendimento diante de exigências às quais não estamos habituados causa somatizações, com alterações digestivas, do ciclo do sono e ansiedade por essa má adaptação à nova situação de estresse. Isso se agrava entre quem nunca trabalhou à distância. Havia desinformação, falta de formação e de tecnologia. Os horários foram quebrados. Em muitos casos, as jornadas são intermináveis, e isso gera uma alteração nos ciclos biológicos e nas relações familiares e sociais (VICENTE-HERRERO. Depoimento. Jornal El País, 9 de agosto de 2020).

As autoras Larson, Vroman e Makarius (2020) alertam para quatro desafios para os que, pela primeira vez, tiveram que encarar esse tipo de trabalho: 1. dificuldade de acesso à informação necessária; 2. sentimento de solidão em função do afastamento do ambiente do escritório; 3. distrações em casa com eventos e necessidades paralelas e espaços físicos subdimensionados; 4. falta de supervisão face a face. Para gerenciar tais sentimentos, as autoras recomendam que os gestores forneçam incentivo e apoio emocional, reconhecendo o estresse de suas equipes, ouvindo as ansiedades e preocupações dos funcionários e tendo empatia com seus dificuldades.

Tais demandas levaram a comunicação interna a assumir um papel protagonista ao apresentar estratégias de comunicação para alinhar a conduta do trabalhador com os processos de trabalho remoto, visando garantir a continuidade das atividades organizacionais e, ao mesmo tempo, manter as equipes integradas, bem informadas e saudáveis física e mentalmente.

Desafios dos novos tempos para a comunicação interna

Historicamente, quando o assunto é a sobrevivência econômica das empresas, a comunicação interna costuma não ter o mesmo valor estratégico que outros tipos de comunicação, como o relacionamento com a mídia, por exemplo (XIFRA, 2017). A pandemia da Covid-19, no entanto, elevou o patamar de importância dos processos comunicacionais internos para o nível de prioridade estratégica.

Harari (2020, p. 29-30) comenta que a pandemia da Covid-19 acelerou medidas emergenciais de curto prazo, tornando-se parte da nossa vida de forma cada vez mais frequente. “Essa é a natureza das emergências: elas aceleram processos históricos. Decisões que em tempos normais demandariam anos de deliberação são aprovadas em questão de horas”. Os processos comunicacionais internos foram submetidos a acentuadas mudanças de periodicidade, conteúdo, forma e canais, do dia para a noite. E mais do que a necessidade de reconfigurar a comunicação para plataformas totalmente online para manter a conexão com as equipes em *home office*, os comunicadores necessitaram incluir temas ligados a sentimentos humanos, como medo, solidão, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse nas pautas corporativas. Conforme Morin (2020, p. 27), “o isolamento nos tornou subitamente reclusos dentro de nossa própria casa e às vezes dentro de nós mesmos”.

A dimensão humana da comunicação, que inclui a valorização do fazer comunicativo diário, sem o excesso de comunicação técnica e persuasiva (KUNSCH, 2010), constituiu-se, portanto, fator decisivo, principalmente no atual momento, para a manutenção dos vínculos

afetivos entre empregados e empregadores, conforme os estudos sobre o comprometimento organizacional (BASTOS et al., 2013), que definem o comprometimento como “um vínculo que liga o indivíduo à organização devido ao compartilhamento de valores e objetivos”. Ou seja, a pandemia demandou dos comunicadores e das lideranças abrir espaço nas pautas internas para temas de interesse direto dos trabalhadores junto a temas puramente corporativos (XIFRA, 2020).

Por este motivo, as organizações precisaram seguir alguns princípios e regras básicas em sua gestão de comunicação interna. Em primeiro lugar, sendo uma fonte de informação verdadeira e completa para seus colaboradores e, em segundo lugar, adotando uma perspectiva comunicacional mais voltada para o relacional do que para o transmissivo (MARQUES; MAFRA, 2018), na qual o comunicador atua como um ‘analista de cenários’ (FERRARI, 2011), com o objetivo de escutar e entender os contextos internos e externos para depois propor estratégias dialógicas.

Assim, a comunicação interna se viu diante do desafio de deixar de ver as organizações apenas como locais nos quais as pessoas trabalham para pensar a organização por meio da comunicação e de sistemas de significação fora do contexto físico das organizações (MUMBY, 2009), trazendo temas como vulnerabilidade humana, cansaço e medo para a pauta dos canais formais de comunicação e para as oportunidades de interação entre os funcionários e as lideranças.

A reportagem de Leo Souza, publicada no jornal O Estado de S. Paulo, de 12 de março de 2021, aborda o tema da pandemia e suas consequências para a vida das organizações pela realidade vivida por executivos que assumiram a presidência de suas empresas sem nunca terem ido ao escritório. Um ponto em comum entre os nove entrevistados foi a centralidade da comunicação no dia a dia de trabalho. O presidente da empresa de turismo CVC, Leonel de Andrade, que completou um ano em março de 2021 sem ter trabalhado um dia sequer no escritório, comentou que do ponto de vista de gestão da empresa o *home office* é perfeito, mas do ponto de vista de recursos humanos considera que o resultado é negativo. Em suas palavras: “Tem o lado de criar confiança e intimidade. Faz muita falta não ter o cafezinho, o almoço em que você também fala da vida pessoal ou faz uma brincadeira saudável. Isso descontrai, melhora o relacionamento profissional”. O executivo da Ri-Happy, Ronaldo da Silva Pereira Junior, que assumiu o comando da empresa em julho de 2020, aborda a situação pela perspectiva dos vínculos organizacionais. Para ele, a falta do olho no olho dificulta o vínculo com os funcionários, sobretudo num momento de grandes incertezas como a

pandemia: “Conquistar a confiança de alguém que não se conhece, de forma online, é difícil, especialmente quando há muitas dúvidas envolvidas”.

Comunicar em meio a crises pode ser um gigantesco desafio que precisa estar na pauta da estratégia das organizações. As áreas de comunicação têm um papel fundamental neste processo, podendo se configurar em um ponto de transformação nos caminhos das pessoas e das organizações. Segundo editorial publicado pelo número 6 da revista *Organicom*, edição sobre comunicação de risco e crise, “a amplitude e as consequências desses eventos, muitas vezes, são imprevisíveis. Mas sempre há uma lição. (...) E, quase como um ditado popular, que se possa reverter a crise em oportunidade – por difícil que seja acreditar nisso” (ORGANICOM, 2007, p. 6).

Mudanças disruptivas como as levadas a efeito pelas áreas de comunicação interna foram, portanto, o objeto da pesquisa qualitativa a ser apresentada na sequência, que teve por objetivo captar experiências, práticas e percepções de profissionais de comunicação sobre o atual momento organizacional no que tange à comunicação com os funcionários e a lições aprendidas. A próxima seção traz os procedimentos metodológicos do estudo realizado entre os meses de setembro e dezembro de 2020 com cinco organizações que operam no Brasil e que colocaram todos os profissionais das áreas administrativas em *home office*.

Procedimentos metodológicos, análise e discussão dos resultados

Foi realizado estudo exploratório, de estratégia qualitativa (CRESWELL, 2010), com emprego de roteiro semiestruturado de perguntas em duas etapas: a) entrevistas com cinco executivos de comunicação de organizações que atuam no Brasil e b) encontros virtuais com cada uma das cinco equipes de comunicação. Ao todo, participaram 24 profissionais de comunicação organizacional. Os encontros foram realizados de forma remota, entre os meses de setembro e dezembro de 2020, contabilizando quatro horas e trinta minutos de gravação. Em seguida foi feita a transcrição do material e, na sequência, a análise do conteúdo (BARDIN, 2016).

O perfil das empresas da amostra pode ser conferido no Quadro 1. As cinco empresas pesquisadas atuam em setores considerados essenciais durante o período de pandemia (alimentos, agronegócio, serviço público, energia e varejo de alimentos), de acordo com o Decreto nº 10.282⁴ de 20 de março de 2020, da Secretaria Geral da Presidência da República

⁴ http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10282.htm#art3%C2%A71viii. Acesso em 7, abr, 21.

Todas com equipes corporativas e operacionais. Quatro empresas são multinacionais de capital privado e somente uma é nacional de capital misto.

Quadro 1 - Perfil das empresas

Empresa	Tipo	Setor	Nº de funcionários no Brasil
1	Capital Privado/Multinacional	Alimentos	11.000
2	Capital Privado/Multinacional	Agronegócio	7.000
3	Capital Misto/Nacional	Serviço Público	12.800
4	Capital Privado/Multinacional	Energia	920
5	Capital Privado/Multinacional	Varejo Alimentação	40.000

Fonte: Elaborado pela autora

Com a intenção de levantar informações e impressões dos entrevistados sobre como tem sido o enfrentamento da crise da pandemia da Covid-19 pelo viés da comunicação, o roteiro de perguntas visou cobrir as seguintes indagações: Como tem sido realizada a comunicação com os funcionários nesse período de afastamento social? O que mudou? O que deu certo? O que não deu certo? O que vai ficar fixo daqui em diante? Como tem sido a postura da liderança nessa etapa? O que está sendo planejado para o retorno ao local de trabalho?

O resumo das respostas coletadas pode ser visualizado no Quadro 2, elaborado a partir das categorias que surgiram da análise das entrevistas (BARDIN, 2016).

Quadro 2 – O enfrentamento da crise da Covid-19 pelo viés da comunicação

Categorias	Empresa 1 Alimentos	Empresa 2 Agronegócio	Empresa 3 Serviço Público	Empresa 4 Energia	Empresa 5 Varejo
Mudanças nos processos comunicacionais	Inclusão de ferramentas de comunicação instantânea como o <i>whatsapp</i> pessoal entre os canais de comunicação (antes era tabu). Criação de novas e mais ágeis formas de comunicação.	Aumento da quantidade de reuniões <i>online</i> . Inclusão de temas sobre como gerenciar o tempo, meditação, ansiedade, <i>mindfulness</i> , vulnerabilidade. Comunicação imediata, pontual e emergencial para passar segurança para quem está no presencial e no virtual.	Comunicação mais frequente e inclusão de novos canais <i>online</i> , como <i>podcast</i> , rádio e rede social interna. Incremento do uso de vídeos.	Incremento da comunicação digital com o fortalecimento da intranet para as áreas de corporativas que ficaram 100% digitais, com exceção da operação. Inclusão de informações sobre isolamento e sobre a pandemia, com a criação de portal específico e palestras com especialistas.	Incremento da comunicação digital para as áreas corporativas tornando-se 100% digital, exceto para as equipes operacionais. Reforço ao engajamento das equipes ao propósito e às causas da empresa.

Ganhos e aprendizados	<p>Maior proximidade com os funcionários.</p> <p>Simplificação e agilidade no lugar de cuidado extremo com preparação das reuniões.</p>	<p>Ganho de tempo e redução de custos com a substituição de reuniões presenciais pelas reuniões online.</p> <p>As pessoas aprenderam a trabalhar melhor em grupo, só que virtualmente.</p> <p>Reuniões 100% online passaram a ter maior participação interna do que os formatos 50% online/50% presencial.</p> <p>As reuniões virtuais realizadas com mais disciplina e mais participação de grupos multifuncionais.</p>	<p>Redução de viagens.</p> <p>As pessoas ficaram mais produtivas, porém sentindo falta do vínculo que o contato físico traz.</p>	<p>A ferramenta online aumentou a interação entre a alta liderança e os funcionários.</p> <p>Aumento da participação nas reuniões com a plataforma online com o envio de perguntas de forma anônima.</p>	<p>Reuniões 100% online passaram a ter maior participação interna do que os formatos 50% online/50% presencial.</p> <p>Webinars⁵ com menos conteúdo e menor tempo de duração se mostraram mais efetivos.</p>
Comportamento dos executivos	-	<p>Demonstração de solidariedade com o tema da vulnerabilidade por meio de depoimento pessoal do CEO.</p>	-	<p>Os executivos demonstraram ficar mais à vontade no virtual do que no presencial.</p>	-
Valorização da comunicação	-	<p>A pandemia trouxe a humanização e a importância da diversidade para a comunicação.</p>	-	<p>A crise trouxe visibilidade para a área de comunicação, pois existe a percepção de que sem a comunicação as pessoas ficariam perdidas.</p>	<p>Reconhecimento por parte da liderança sobre o papel fundamental da comunicação pela proatividade, velocidade e pelo conteúdo que a gente estava entregando mesmo em meio a uma pandemia.</p>
Retomada das atividades	-	<p>Eventos híbridos serão mantidos.</p>	<p>Eventos híbridos serão mantidos.</p>	<p>A comunicação digital é um caminho sem</p>	<p>O modelo será híbrido, mas a maior parte do</p>

⁵ Webinar é abreviação de "web-based seminar", ou "seminário através da web é uma [webconferência](#) ou [videoconferência](#) com intuito [educacional](#), no qual a comunicação é de apenas uma via, ou seja, somente o palestrante se expressa e as outras assistem (semelhante a vídeo-aulas), onde a interação dos participantes é limitada ao [chat](#) Q&A, de modo que eles podem conversar entre si ou enviar perguntas ao palestrante. <https://pt.wikipedia.org/wiki/Webin%C3%A1rio>. Acesso em 6/abr/21.

<p>presenciais</p>		<p>O <i>homeoffice</i>, que antes da pandemia era de um ou dois dias, passará a ser de três dias.</p> <p>Intensificação da política de <i>flex time</i> para o pós-licença maternidade, tanto para homens quanto para mulheres.</p>	<p>Na retomada haverá a possibilidade de 40% dos funcionários trabalhando em casa.</p> <p>Mudança nos layouts físicos para permitir maior interação entre as pessoas.</p>	<p>volta.</p> <p>Foco no fortalecimento da comunicação líder-liderados</p> <p>Enquanto não tiver vacina teremos uma ocupação do escritório de no máximo 50% de pessoas, mantendo aquele distanciamento de 1,50m a 2m de pessoas.</p> <p>Foram colocadas divisões acrílicas nas baias e as garrafinhas individuais de água foram proibidas.</p>	<p>tempo será remoto, em esquema de rodízio de 12 dias presenciais.</p> <p>Estações de trabalho com divisões acrílicas.</p>
---------------------------	--	---	---	--	---

Fonte: elaborado pela autora

A partir das análises, foi possível responder aos objetivos apresentados na seção introdutória. O segundo e o terceiro objetivos do artigo, focados em obter respostas sobre se o comunicador, em meio à pandemia, se desempenhou como um ‘analista de cenários’ (FERRARI, 2011) junto às demais áreas da empresa e identificar as estratégias e instrumentos desenvolvidos para o relacionamento com os trabalhadores em *home office*, foram atendidos por meio das categorias ‘Mudanças nos processos comunicacionais’ e ‘Ganhos e aprendizados’.

Foi possível perceber uma unanimidade nas respostas sobre o incremento da comunicação digital com a adoção de novos canais, como *podcasts*, redes sociais internas e plataformas online interativas para a realização de reuniões de resultados. A busca pela simplicidade e agilidade nos fluxos comunicacionais foram a tônica das respostas, demonstrando a quebra de certos “tabus” que existiam antes da pandemia nas empresas, como a liberação para que os próprios funcionários usassem seus canais pessoais para a disseminação do conteúdo organizacional, conforme revelou a gestora de comunicação da empresa de alimentos: “*Não adianta ter agilidade de produzir o conteúdo se não tem como fazer a distribuição. Então a gente fez uma outra coisa que antes era um tabu, que é o uso do whatsapp para a distribuição de informação. Antes a gente mandava para os grupos corporativos de whatsapp e as pessoas perguntavam: “ah, posso divulgar nas minhas redes sociais”?* A gente falava, não! Hoje a

gente fala: “pode, toca”! Posso mandar no grupo? Pode. Posso mandar pro meu irmão, pra minha família? Pode!”

Entre as estratégias e instrumentos adotados pelos comunicadores para atender a demanda pela comunicação totalmente *online* notou-se, pelo aspecto instrumental, que prevaleceu a agilidade, a simplicidade, a frequência, o alcance e a busca pelo aumento da participação e interação de todos os públicos, tanto das áreas administrativas quanto operacionais. Pelo aspecto da dimensão humana da comunicação (KUNSCH, 2010), notou-se, em manifestações de dois entrevistados, uma atuação mais próxima do perfil de ‘analista de cenários’ (FERRARI, 2011), ao demonstrar preocupação em mesclar assuntos de interesse específico da organização com temas ligados à situação enfrentada pelos trabalhadores na pandemia.

A gestora de comunicação da empresa de agronegócios comentou que têm sido realizadas aferições constantes sobre os impactos da pandemia para os funcionários em *home office* e que essa aferição tem gerado, inclusive, manifestações de solidariedade da alta liderança ao compartilhar suas próprias vulnerabilidades: *“A gente tem feito muita live de auxílio, sobre como gerenciar seu tempo, meditação, ansiedade, mindfulness, vulnerabilidade, trouxemos palestras. (...) A pandemia trouxe a questão da humanização bem mais próxima do dia a dia. Todo mundo mostrou sua vulnerabilidade. Você está na live, e você tem que cuidar dos filhos, ou está na cozinha preparando o almoço, e aí as pessoas acabam se expondo mais do que se expunham antes. Isso está mais à flor da pele e aí a questão da vulnerabilidade. Junta tudo. As coisas estão mais próximas e é natural que as pessoas assumam suas vulnerabilidades”*.

O primeiro objetivo do artigo, que visou verificar se a comunicação interna passou a ser valorizada pela alta direção durante a crise sanitária, foi atendido por meio das categorias ‘Valorização da comunicação’ e ‘Comportamento dos executivos’. Três entrevistados, espontaneamente, demonstraram percepção positiva sobre esse fato. A gestora de comunicação da empresa do setor de varejo de alimentos comentou: *“Houve reconhecimento por parte da liderança sobre o papel fundamental da comunicação pela pró-atividade, velocidade e pelo conteúdo que a gente estava entregando mesmo em meio a uma pandemia”*. A gestora de comunicação da empresa do setor de energia também demonstrou essa mesma percepção ao afirmar que: *“O que a gente fez foi transformar toda a nossa comunicação, fortalecer a comunicação digital e eu acho que foi muito positivo na verdade. Pra área de comunicação a crise trouxe uma visibilidade da área, a percepção de que se não tivesse a gente as pessoas iam ficar perdidas, que foi muito boa”*. A gestora da empresa do setor de agronegócios comentou que a pandemia deu a oportunidade para a área de comunicação

demonstrar que pautas como humanização e diversidade são estratégicas para os negócios da empresa.

Demais dados levantados contemplam os aprendizados que o enfrentamento da crise proporcionou, como o ganho de tempo e redução de custos com a diminuição de deslocamentos para a realização de reuniões e a maior aproximação entre líderes e liderados, o que pode ser analisado como um ganho para a dimensão relacional da comunicação (MARQUES; MAFRA, 2018) e para a manutenção do comprometimento organizacional (BASTOS et al., 2013).

Surgiu também a indicação que os formatos alternativos de trabalho vieram para ficar (SPREIT; CAMERON; GARRETT, 2017), com a adoção de eventos em formato híbrido (online e presencial) e a demonstração de que não houve queda no nível de produção. Mas ao mesmo tempo em que as empresas se preocupam com a contaminação pelo vírus no retorno às atividades presenciais, surgiu a percepção de que será necessário adotar formas de se promover interações entre as pessoas, pela falta que o contato físico com os colegas tem causado, conforme o gestor da empresa do setor de serviços públicos relatou: *“Em muitas pesquisas que a gente fez as pessoas se sentem mais produtivas quando estão nesse formato que a gente está hoje, porém sentem falta do contato, então a gente acha que pode ser que haja mudanças nas estruturas físicas para ambientes que promovam essa interação”*.

Considerações finais

A pesquisa realizada para a finalidade deste artigo contou com a participação de empresas que se mantiveram ativas durante a pandemia e empregam um número considerável de pessoas em seus quadros funcionais.

O registro das atividades e percepções colhidas nas entrevistas realizadas, em articulação com o referencial teórico, dados de institutos de pesquisa e matérias jornalísticas, se torna especialmente relevante para que o campo da comunicação organizacional possa evoluir e se alimentar das novas tendências que certamente surgirão das experiências que a gestão da pandemia tem trazido.

A pesquisa foi realizada no segundo semestre de 2020, momento em que os profissionais de comunicação já tinham condições de analisar o cenário presente e olhar para o cenário futuro a partir dos aprendizados obtidos com a gestão da crise. Obviamente que naquela ocasião não se esperava um aumento tão expressivo no número de pessoas contaminadas com o coronavírus (desde o início da pandemia até o dia 19 de maio de 2021, o número de vítimas

fatais por Covid-19 no Brasil chegou ao triste patamar de 441.864 casos⁶) e nem o consequente recrudescimento das orientações de afastamento social impostos pelas autoridades sanitárias do país, tal como o que estamos observando no momento em que este artigo é produzido.

O ano de 2021 iniciou-se com a esperança de uma rápida imunização no país, porém a velocidade com que as vacinas existentes e aprovadas pela Anvisa (Agência Nacional de Vigilância Sanitária) têm sido aplicadas na população brasileira está muito aquém da necessidade para um retorno seguro dos funcionários às atividades presenciais. Algumas previsões sobre o retorno aos escritórios mencionados pelos entrevistados podem não ser mais possíveis no curto ou médio prazo.

Estamos diante de um festival de incertezas que, como aponta Morin (2020), vai durar ainda. Mesmo assim, conforme os estudiosos que analisam as crises pelas quais as empresas passam, é possível aprender com elas. Os resultados apontados neste artigo demonstram, entre outros, uma visão mais humanizada das organizações em suas atividades relacionais com o público interno advindas das consequências do afastamento social. Tal visão pode também ser encarada como impulsionadora do papel da comunicação para a manutenção do vínculo afetivo por parte dos funcionários com suas organizações, ao promover uma maior simetria entre o que é valor para as organizações e o que é valor para as pessoas que compõem essas mesmas organizações.

Referências

ALFAGEME, A. O sonho do ‘home office’ vira pesadelo na pandemia. **El País**, 9 de agosto de 2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/sociedade/2020-08-09/o-teletrabalho-nao-era-isto.html>. Acesso em 23/03/2021.

BACKES, D. A. P.; ARIAS, M. I.; STOROPOLI, J. E.; RAMOS, H. R. Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo 19 (4), P. 1 – 10, out/dez, 2020.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3ª. reimpressão, São Paulo: Edições 70, 2016.

BASTOS, A. V. B; RODRIGUES, A. C. A.; MOSCON, D. C. B.; SILVA, E. E. C.; PINHO, A. P. M.. Comprometimento no trabalho: fundamentos para a gestão de pessoas. In: **O trabalho e as organizações: atuações a partir da psicologia** [S.l: s.n.], 2013.

⁶ Informação apresentada pelo consórcio de veículos de imprensa a partir de dados da secretaria de Saúde e publicada em <https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2021/05/19/apos-8-dias-em-queda-curva-de-mortes-por-covid-no-brasil-volta-a-indicar-estabilidade.ghtml>. Acesso em 20 de maio de 2021.

CARVALHO, C. S. Relações públicas e crises na economia da reputação. In: FARIAS, L. A. de. (org.) **Relações Públicas estratégicas: técnicas, conceitos e instrumentos**. São Paulo: Summus Editorial, 2011.

CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa. Métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3ª ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

EDELMAN TRUST BAROMETER 2021. Disponível em <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2021>. Acesso em 23/03/2021.

FERRARI, M. A. Os cenários turbulentos como oportunidade de mudança e de realinhamento de estratégias. Em Grunig, J. E., Ferrari, M. A., França, F. **Relações públicas: teoria, contexto e relacionamentos** (pp. 137-166). São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

HARARI, Y. N. **Notas sobre a pandemia: e breves lições para o mundo pós-coronavírus**. São Paulo: Companhia das Letras, 2020.

KUNSCH, M. K. K. A dimensão humana da comunicação organizacional. In: KUNSCH, M. K. K. (org.). **A comunicação como fator de humanização das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010.

LARSON, B. Z.; VROMAN, S. R. ;MAKARIUS, E. E. A guide to managing your (newly) remote workers. **Harvard Business Review**, 18, pp. 1-7, 2020.

LERBINGER, O. **The crisis manager**. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, 1997.

MARQUES, A.; MAFRA, R. A comunicação interna em contextos organizacionais e a criação de cenas de dissenso. **Revista Comunicação Pública**, 13(25), pp. 1-31, 2018.

MORIN, E. **É hora de mudarmos de via: lições do coronavírus**. 1ª ed. Rio de Janeiro : Betrand Brasil, 2020.

MUMBY, D. A comunicação organizacional em uma perspectiva crítica. **Organicom**, ano 6, edição especial, pp. 192-207, 2009.

ORGANICOM. Edição sobre Comunicação de risco e crise: prevenção e gerenciamento, v. 4, n. 6, 2007. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/issue/view/10215/showToc>>. Acesso em 9/4/2021.

SOUZA, L. CEO na pandemia: os executivos que assumiram o posto sem pisar no escritório. **O Estado de São Paulo**, 12 de março de 2021. Disponível em : <https://www.estadao.com.br/infograficos/economia/ceo-na-pandemia-os-executivos-que-assumiram-o-posto-sem-pisar-no-escritorio,1157431>. Acesso em 9/4/2021.

SPREITZER, G. M.; CAMERON, L.; GARRETT, L. Alternative Work Arrangements: Two Images of the New World of Work. **Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior**, 4, pp. 473-99, 2017.

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