



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS – CCJE

FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIA CONTÁBEIS – FACC

MATHEUS MOREIRA PINTO

**OS REFLEXOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL DE UMA MULTINACIONAL DO MERCADO DE
BELEZA**

Rio de Janeiro - RJ

2022

MATHEUS MOREIRA PINTO

**OS REFLEXOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO
ORGANIZACIONAL DE UMA MULTINACIONAL DO MERCADO DE
BELEZA**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientador (a): Prof.^a. Dr.^a. Maria de Fátima Bruno-Faria

**Rio de Janeiro – RJ
2022**

AGRADECIMENTOS

Inicialmente a toda estrutura da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ) que permitiu um grande avanço não só no meu lado pessoal, através de trocas com diferentes pessoas, amigos e professores como também no âmbito profissional com o amadurecimento e desenvolvimento de novas visões, habilidades e competências.

A toda minha família que foi o principal pilar para a concretização do sonho de estudar na UFRJ além de todo incentivo, estrutura e apoio oferecido .

Um agradecimento especial a Prof.^a Dr.^a Maria de Fátima Bruno-Faria, por todo suporte ao longo dessa jornada desafiadora que sempre me guiou e orientou com toda competência, paciência e expertise durante a elaboração da monografia.

A todos que de alguma forma impactaram direta ou indiretamente minha longa e prazerosa trajetória da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

RESUMO

Este trabalho buscou descrever os reflexos da pandemia da Covid-19 na comunicação organizacional. Realizou-se uma revisão da literatura nacional sobre comunicação organizacional em periódicos científicos. Utilizou-se o método qualitativo em uma pesquisa descritiva em uma multinacional do mercado de beleza, onde foram realizadas entrevistas semiestruturadas como técnica de coleta de dados. Foram entrevistados 11 colaboradores na sede da empresa situada na região portuária do Rio de Janeiro, atingindo o critério de saturação. Buscando atingir ocupantes de diferentes funções, a pesquisa foi conduzida com colaboradores do gênero masculino e feminino em diferentes cargos da área da comunicação organizacional. A análise de conteúdo foi utilizada com o objetivo de mapear e caracterizar as práticas e ferramentas comunicativas dentro de uma organização durante o período da pandemia do COVID-19. Os resultados da pesquisa mostraram que a área de comunicação organizacional teve que não só saber identificar as barreiras geradas pela Covid-19, com destaque ao distanciamento físico e falta de processos estruturados, mas criar em um curto espaço de tempo, ferramentas para superar esses desafios. O fato de a empresa analisada não ter uma estrutura operacional e relacional adaptada para o formato a distância agravou ainda mais esse cenário.

Palavras-chave: comunicação interna; impactos da pandemia da COVID-19; comunicação organizacional.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Temas e Termos – Artigos resgatados na busca	11
Quadro 2: Artigos selecionados na base Capes, Scielo e SPELL	12
Quadro 3: Questões do roteiro relacionadas aos objetivos	19
Quadro 4: Definição do papel da comunicação organizacional.....	21
Quadro 5: Barreiras a comunicação organizacional durante a pandemia do covid-19.....	23
Quadro 6: Fatores que afetaram comunicação com o público interno.....	25
Quadro 7: Fatores que afetaram comunicação com o público interno.....	26
Quadro 8: Ferramentas empregadas pela área de comunicação durante a pandemia	28
Quadro 9: Comparativo com síntese dos resultados	30

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Percentual de cargos.....	18
Gráfico 2: Faixa Etária.....	18

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	7
1.1. Formulação do problema de pesquisa.....	8
1.2. Objetivos	9
1.2.1. Objetivo geral	9
1.2.2. Objetivos específicos	9
1.3. Justificativas.....	9
2. REFERENCIAL TEÓRICO	11
2.1. O papel da comunicação organizacional	12
2.2. Os principais impactos da COVID-19 na comunicação organizacional das empresas .	13
2.3. A comunicação organizacional em contexto de pandemia.....	15
3. METODOLOGIA.....	17
3.1. Método, Classificação e Técnicas de pesquisa.....	17
3.2. Participantes da pesquisa	17
3.3. Instrumento.....	18
3.4. Procedimentos de coleta e análise dos dados	19
4. RESULTADOS E DISCUSSÃO	21
4.1. O papel da comunicação organizacional	21
4.2. Os impactos do covid-19 na comunicação organizacional.....	23
4.3. Os desafios enfrentados pela área de comunicação organizacional	27
4.4. Síntese dos resultados	30
5. CONCLUSÕES.....	32
APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA.....	33
APÊNDICE B – TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)	34
REFERÊNCIAS	35

1. Introdução

As organizações atuais tem como característica fundamental para a busca do sucesso a constante atualização de desenvolvimento e melhorias de suas áreas e processos, em que se define como fundamental o uso de uma boa comunicação. Para Costa e Oliveira (2020, p.402), a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça chave para os negócios, sendo instrumento para integrar e motivar profissionais, conectando-os aos valores que compõem a cultura. Com isso, a comunicação organizacional está presente em todos os níveis hierárquicos de uma empresa como afirmam Araújo *et al.* (2017, p.409) “a comunicação está presente nos mais diferentes níveis da organização e tem ocupado cada vez mais espaço e importância, pois é através do processo eficiente de comunicação interna que os funcionários podem compreender melhor a missão e visão da empresa”.

Araujo *et al.* (2017, p.410) afirmam que “o conceito de comunicação empresarial/organizacional abrange a comunicação interna, ferramenta essencial para o desenvolvimento das atividades de qualquer organização”. Nos últimos anos, a comunicação organizacional tem sido ressaltada aos gestores quanto a sua real importância, por agregar valor ao processo de compreensão dos objetivos da empresa, uma vez que seus funcionários, são parte essencial para o planejamento estratégico da empresa.

Realizando uma imersão na literatura nacional sobre o tema, observa-se a presença de dois tipos de comunicação organizacional, como evidenciado por Lemos e Barbosa (2021, p.268): “parte-se do pressuposto de que existem nas organizações, pelo menos, dois tipos de comunicação: a processual, técnica, representada por canais, setores e protocolos; e a relacional, indicando o fenômeno da interação social das relações dialógicas, fundamentais para a troca de informação e criação de conhecimento”. Portanto, a comunicação organizacional é caracterizada já por ser “interna”, seguindo duas linhas a processual e a relacional. Carrilo (2014, p.1), também reafirma esse conceito ao destacar que:

há apenas alguns anos, quase ninguém falava de comunicação na empresa, no que diz respeito às suas funções individualizadas de gestão e de marketing. Atualmente, em diversas organizações estas duas funções encontram-se nitidamente separadas, e a comunicação organizacional é vista como tendo, em geral, um caráter estratégico que a levou a ocupar o lugar dominante nas posições de topo do organograma. Esta situação transforma este aspecto estratégico num campo de estudo obrigatório nas ciências da comunicação e numa oportunidade de trabalho para futuros profissionais deste campo organizações.

Com a rápida evolução da Tecnologia da Informação e Comunicação (TICs) e o fluxo contínuo de informações, a comunicação tem se tornado cada vez mais um ativo de grande relevância (ARAUJO, 2017). Portanto, com o dinamismo da sociedade e aceleração na tecnologia impactando diretamente na velocidade da informação, as barreiras comunicativas tendem a serem quebradas. Com isso, colaboradores de grandes empresas ou de qualquer tipo de organização são peças fundamentais e ativas na comunicação e não simples intermediários.

Segundo Costa e Oliveira (2020, p.400) a comunicação é a responsável pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização, pois de acordo com com esses autores:

Está intrinsecamente ligada a aspectos corporativos institucionais que explicitam o lado público das organizações, constrói uma personalidade creditiva organizacional e tem como proposta básica a influência político-social na sociedade aonde está inserida. Portanto, os significados e os relacionamentos que embasam a realidade empresarial são compartilhados com a sociedade e, principalmente, com os públicos mais afetados pela rotina produtiva. Assim, a comunicação, no meio empresarial, deve ser estrategicamente pensada para propagar os valores e a cultura da empresa, sua missão e visão de futuro e, ainda, multiplicar formadores de opiniões, que conferem legitimidade e prestígio às organizações (COSTA; OLIVEIRA, 2020, p.401).

No final de 2019, um vírus denominado SARS-CoV-2 que gera a doença nomeada de “Covid-19”, nomeclaturas oficiais adotadas pela Organização Mundial da Saúde (OMS), impactou mundialmente as organizações, pessoas e ambientes em diferentes perspectivas. Backes *et al.* (2020, p.5) afirmam que “em um curtíssimo espaço de tempo as organizações precisaram criar métodos e ferramentas para se adequar ao novo contexto. Muitas empresas passaram a realizar seus atendimentos de maneira remota”. Portanto, adotar o regime de *home office* foi o caminho encontrado pela organizações para garantir a segurança através dos protocolos em prol da proteção coletiva. O escritório virou a própria casa, os momentos de conversas informais diminuíram ou migraram para o formato on-line e diversas atividades diárias migraram para o *delivery* (entregas). “Todas essas mudanças repentinas criaram barreiras de comunicação entre trabalhadores e empresas, que por falta de adequação e clareza não conseguiram instruir adequadamente os funcionários, trazendo a necessidade de reformulação e adaptações internas e externas nas empresas devido aos seus impactos” (REIS, 2021, p.20)

1.1. Formulação do problema da pesquisa

Diante disso, o problema da pesquisa foi definido em: Quais os reflexos da pandemia da Covid-19 na comunicação organizacional de uma multinacional do mercado de beleza?

1.2. Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Essa pesquisa tem como objetivo analisar os principais desafios e barreiras na comunicação organizacional decorrentes da pandemia do Covid-19 em uma empresa multinacional do mercado de beleza.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Descrever a estrutura da comunicação organizacional em uma empresa multinacional de grande porte.
- Apontar as principais barreiras ocasionadas pela pandemia da Covid-19 na comunicação interna de uma empresa multinacional;
- Caracterizar como a área de comunicação enfrentou os desafios ocasionados pelo Covid-19 na comunicação organizacional

1.3. Justificativas

Este estudo visa analisar os principais desafios e mudanças na comunicação organizacional no cenário com o impacto da Covid-19. A comunicação organizacional demonstra seu papel público no que tange ao debate e às atitudes coletivas, reconhecendo que as organizações, enquanto fenômenos comunicativos, ocupam uma posição na dinâmica social para orientar e fomentar questões que ajudam a construir representações importantes para a sociedade. Diante da pandemia de Covid-19, observam-se diversas ações organizacionais que se enquadram nessa perspectiva ao mobilizar estratégias para atender ao interesse público (CARARETO, 2021). O cenário que motivou a criação e adaptação de diferentes formas de comunicação gerou um impacto na comunicação nas organizações que terão reflexo no futuro.

Para Videira (2021), 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*. Quando é feita a imersão em outros artigos e pesquisas relacionadas ao tema, fica evidente que a maioria, como o de Costa e Oliveira (2017), Carrilo (2014) e Araujo *et al.* (2014) desenvolvem e abordam as práticas, conceitos e conclusões comunicativas dentro das organizações período pré-pandêmico, trazendo muito mais a importância da comunicação nos aspectos processuais e relacionais. Guinancio *et al.* (2020) e Backes *et al.* (2020), por exemplo, já trazem através de pesquisas e estudos recentes o impactos do vírus SARS-CoV-2

nas organizações no início da pandemia da Covid-19. Portanto, fica evidente uma oportunidade de desenvolvimento e aprofundamento do tópico, evidenciando principais desafios e mudanças na comunicação corporativa decorrentes da pandemia, realizando assim, não só novos conhecimentos teóricos mas também contribuições práticas.

2. Referencial Teórico

Durante o processo de identificação dos artigos que integraram esta monografia, foi feito um levantamento bibliográfico empregando os termos de busca constantes do Quadro 1.

Quadro 1: Temas e Termos

Temas	conectores	Termos	conectores	termos
Comunicação	AND	organizações	AND	pandemia
Organizações	OR	empresas	AND	impactos
Covid-19	AND	impactos	AND	comunicação
Comunicação	AND	organizações		
Comunicação	AND	covid		

Fonte: elaboração própria

Com o auxílio das plataformas SciELO, CAPES e SPELL foi realizada uma busca de artigos com o objetivo de identificar o maior número possível de pesquisas sobre o tema. Na plataforma SciELO, foi considerado um período de tempo a partir de 2010 para a pesquisa, buscando assim, artigos mais atualizados para embasamento teórico. Na Capes, também foi filtrado para um período de tempo mais recente, porém, considerando apenas artigos revisados por pares, com as palavras-chaves acima descritas. Na Spell, também foi realizado o cruzamento das palavras e termos. No total, 41 artigos com o termo “organizações ou empresas”, foram mapeados, posteriormente com o cruzamento entre os termos “comunicação e covid-19”, 22 foram pré selecionados, realizando posteriormente uma leitura do resumo e conclusões para a melhor definição dos artigos que trariam o suporte bibliográfico relacionado ao tema mas também as conclusões de pesquisa, sendo selecionados os artigos descritos no Quadro 2.

Quadro 2: Artigos selecionados para o referencial teórico

Autores	Ano	Periódico	Título da obra	Base Pesquisada	Classificação do Periódico
Carrillo	2014	Jornal; Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)	Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais	CAPES	A2
Araújo <i>et al.</i>	2017	ID Online. Revista de psicologia,	Os Desafios e Dificuldades na Gestão da Comunicação Organizacional Interna: Um estudo bibliográfico	CAPES	B3
Benedicto <i>et al.</i>	2018	Reuna	Comunicação Organizacional: Uma Discussão Teórica	SPELL	B3
Reis <i>et al.</i>	2018	Future Studies Research Journal: Trends and Strategies	Influência da Comunicação Interna, Identificação Organizacional e da Confiança no Desempenho Individual: Proposição de um Modelo	SPELL	B2
Silva e Estender	2018	Revista Inovação, Projetos e Tecnologias – IPTEC	O impacto do endomarketing nas organizações	SPEEL	B3
Costa e Oliveira	2020	Revista Alter JOR	Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses	CAPES	A2
Backes <i>et al.</i>	2020	Revista Ibero-Americana de Estratégica	Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro	CAPES	A3
Guinancio <i>et al.</i>	2020	Jornal: <i>Research, society, and development</i>	COVID – 19: Desafios do cotidiano e estratégias de enfrentamento frente ao isolamento social	CAPES	B5
Lemos, Barbosa	2020	Em Questão, Signatory od DORA	Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento: interface entre áreas	CAPES	A2
Gaudenzi	2020	Revista Interface, comunicação e saúde	Cenários brasileiros da Saúde Mental em tempos de Covid-19: uma reflexão	SCIELO	B3
Videira	2021	Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas	Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da Covid-19 em organizações no Brasil	SCIELO	B4
Carareto <i>et al.</i>	2021	Revista Internacional de Relações públicas	Novas estratégias comunicacionais diante da pandemia de Covid-19: reflexões sobre o papel público da comunicação organizacional	CAPES	B3

Fonte: elaboração própria

2.1. O papel da comunicação organizacional

Inicialmente, serão descritos estudos que tratem da relevância e papel da comunicação organizacional para as empresas, evidenciando como a comunicação é uma ferramenta básica para a integração e interação em uma sociedade, tendo como um dos principais objetivos a transmissão e receptação de mensagens. “Há apenas alguns anos, quase ninguém falava da comunicação na empresa, no que diz respeito às suas funções individualizadas de gestão de marketing” (CARRILO, 2014, p.2).

A comunicação organizacional, atualmente, vem ganhando cada vez mais visibilidade dentro das prioridades das empresas, uma vez que permite uma maior integração

dos colaboradores das organizações (as principais partes interessadas), com a missão, a visão e os valores da empresa. Com isso, Carrilo (2014) considera que:

Naturalmente, a comunicação não faz parte dos esforços encetados para alcançar as metas estratégicas da empresa, mas antes das metas que dependem ou necessitam de uma relação com os *stakeholders* de uma empresa, de modo a poder acrescentar valor. Este é, sobretudo, o caso da imagem e da reputação, através dos quais poderá concluir-se que a comunicação também contribui para alcançar as metas comerciais da empresa (CARRILO, 2014, p.4).

Na perspectiva da comunicação empresarial, a comunicação interna é um meio fundamental para a elaboração de projetos e ações dentro de qualquer organização visando atingir os objetivos da empresa. Tal comunicação tem como objetivo o estímulo, desenvolvimento de propósito, integração e divulgação dos objetivos e metas da organização. Para Costa e Oliveira (2020, p.402) “a comunicação organizacional se desenvolveu a tal ponto que passou a ser vista de forma estratégica para as empresas, ou seja, se tornou peça chave para os negócios”. A comunicação é um poderoso instrumento para integrar e motivar profissionais, conectando-os aos valores que compõem a cultura.

Portanto, na visão dos autores, a comunicação organizacional desempenha um papel fundamental dentro da construção e desenvolvimento empresarial, tendo os colaboradores como peças fundamentais dentro de uma organização, já que o bom uso e desenvolvimento da comunicação interna influencia diretamente nos objetivos estratégicos externos. Para Araújo *et al.*(2017),

os colaboradores são a vitrine de toda e qualquer empresa, neles está a força que toda e qualquer organização necessita para manter-se no mercado, quando bem informados sentem-se mais motivados, portanto, é essencial que o processo comunicativo ocorra de maneira mais eficaz (ARAÚJO *et al.*, 2017, p.411).

2.2. Os principais impactos da COVID-19 na comunicação organizacional das empresas

A pandemia da Covid-19 levou as empresas a criarem métodos para se adaptarem à nova realidade. A adesão ao *home office*, ou seja, do trabalho remoto foi uma maneira de garantir que o trabalho não fosse prejudicado, assim como a saúde e segurança coletiva. Entretanto, a não familiarização de funcionários e a inviabilidade encontrada por algumas empresas de implementar essa alternativa, foi um desafio encontrado por muitas delas, conforme salienta Carerato (2021, p.242) “esses impactos refletiram também nas organizações, as quais enfrentam transformações nos processos produtivos, nas práticas de trabalho e em suas relações com os diversos públicos estratégicos, evidenciando a inter-relação com sociedade e a responsabilidade compartilhada”.

A quarentena formalizada em uma rotina, gerou grandes prejuízos nas organizações que não tinham um plano de adaptação de trabalho. “Assim, a crise da pandemia da Covid-19 tem sido um grande desafio para os líderes organizacionais, pois necessitaram manter as organizações operando e se tornarem fontes de informações confiáveis” (VIDEIRA, 2021, p.2).

Por outro lado, a nova realidade impactou positivamente no que diz respeito à resiliência e renovação das empresas. A dinâmica informacional no trabalho se tornou mais eficaz e rápida, tornando o uso das plataformas digitais cada vez mais presente. Para Videira (2021, p.5) esse novo cenário permitiu o desenvolvimento e implementação de novos arranjos tecnológicos, que se caracterizam 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.

Benedicto *et al.* (2018) evidenciam a importância e o impacto positivo estrutural de uma integração comunicativa alinhada com os objetivos estratégicos e ao mesmo tempo que ocorra a conexão e harmonia de todas as frentes comunicativas dentro de uma organização. Empresas que já possuíam uma estrutura interna de comunicação preparada para formatos a distância tiveram uma grande vantagem para as que tiveram que desenvolver durante a pandemia. A comunicação interna, antes utilizada como ferramenta para algum comunicado geral ou de interesse coletivo muda de objetivo durante o período pandêmico, uma vez que tem como papel intermediar a relação, contato e integração entre os funcionários. A migração em processos é nítida: “Lives” ao invés de convenções, *Happy Hour* virtual, redes sociais corporativas e aplicativos os quais pouco eram utilizados antes do cenário pandêmico.

Além disso, a comunicação interna desempenhou um novo papel dentro das organizações. Para Videira (2021, p.8) “os comunicadores necessitaram incluir temas ligados a sentimentos humanos, como medo, solidão, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse nas pautas corporativas”. Videira (2021) também afirma, portanto, que a comunicação 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, 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.

2.3. O impacto do Covid-19 no público interno das organizações

Mudanças repentinas na rotina social e de trabalho geram um impacto na vida dos trabalhadores dentro de uma organização, como evidenciado por Backes *et al.* (2020), que afirmam que nunca as pessoas tiveram que exercitar tanto a resiliência e gerar novas competências de modo tão acelerado, ao ter que atender demandas adicionais e gerenciar o tempo para educar e cuidar dos filhos, ao mesmo tempo em que passaram a exercer o trabalho de forma remota. Videira (2021) evidencia algumas práticas que foram adotadas durante o enfrentamento da crise da pandemia do Covid-19 através de um estudo exploratório com método qualitativo entrevistando executivos de comunicação de organizações que atuam no Brasil com a comunicação organizacional. São elas: inclusão de ferramentas de comunicação rápida como *Whatsapp* e demais canais, aumento da quantidade e deslocamento para reuniões em formatos *online*, agilidade no processo de aprovação, gerenciamento de tarefas, transmissão de mensagens corporativas através de novos canais que foram desenvolvidos durante a pandemia e diversos outros impactos no gerenciamento operacional das atividades organizacionais que serão estudadas por esse projeto.

Ao abordar o aspecto da comunicação dentro das organizações, o público interno, principal *stakeholder* de uma organização foi muito impactado devido à pandemia da Covid-19. Com o novo cenário, os colaboradores que tiveram que criar um ambiente de trabalho dentro de suas casas em um curto período de tempo, acarretando em novas experiências comportamentais, conforme evidenciado por Guinancio *et al.* (2020 p.8):

Quando falamos de isolamento social, percebemos que a adesão a essa intervenção, acarreta diversas modificações em suas rotinas, e que de um modo geral, propiciam repercussões psicológicas nos indivíduos, que interferem diretamente no enfrentamento do cenário atual (GUINANCIO *et al.*, 2020, p.8).

Portanto, os estudos realizados Videira (2021), Backes *et al.* (2020) e Guinancio *et al.* (2020) revelam que a utilização de recursos e ferramentas tecnológicas voltadas para a comunicação, como: redes de bate-papo, vídeo-chamada *online*, integração de documentos, fornecimento de computadores portáteis e outros, corroboraram para o processo de digitalização e inovação de diversas empresas.

Antes do período pandêmico, o formato de *home office* era uma prática pouco adotada pelas grandes empresas; porém, após serem testadas, nota-se que um formato misto já é considerado. Com isso, o estudo em questão, levando em consideração o contexto da pandemia do Covid-19, buscará abordar a rotina de trabalhadores de uma empresa multinacional para complemento do tópico em questão.

Portanto, na percepção dos autores, a tecnologia nunca teve um papel tão importante na integração e comunicação organizacional. Para Videira (2021) o incremento da comunicação digital através da adoção de novos canais comunicativos é nítida nas organizações.

3. Metodologia

Este capítulo tem como objetivo discorrer sobre as estratégias utilizadas para a realização da pesquisa empírica tais como o método e a técnica da pesquisa, características da organização analisada, instrumento e os procedimentos de coleta e análise dos dados.

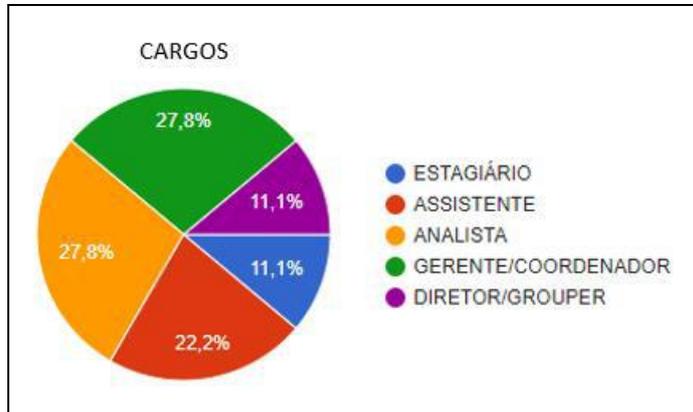
3.1. Método, Classificação e Técnicas de Pesquisa

Para o desenvolvimento da monografia, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa (CRESWELL, 2010), com emprego da técnica de entrevista semiestruturada (GASKELL, 2002), uma vez que o estudo tem como objetivo analisar os principais desafios e mudanças na comunicação organizacional decorrentes da pandemia do Covid-19.

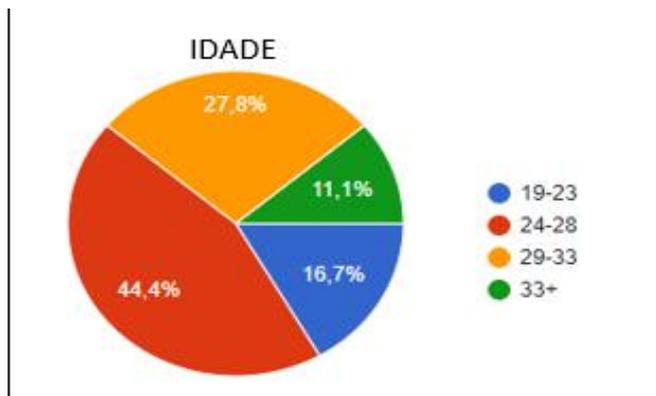
A classificação da pesquisa em relação aos objetivos, é tratada como uma pesquisa descritiva, que segundo Gil (2002, p.42) “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”. Com isso, buscando descrever as barreiras e fatores que impactaram a comunicação organizacional bem como as estratégias utilizadas pela área de comunicação

3.2. Características da Organização e dos participantes da pesquisa

Os participantes da pesquisa foram selecionados pela facilidade do acesso (VERGARA, 1988) em uma multinacional localizada na região portuária do Rio de Janeiro. Como o foco da pesquisa é na comunicação organizacional, a empresa atual possui uma área de “comunicação organizacional” onde teve como público-alvo da entrevista, colaboradores da empresa que fossem dessa área, optando também majoritariamente pela variedade de cargos da área, realizando assim a coleta de informações gerais. Para definição da quantidade dos entrevistados, adotou-se o critério trazido por Gaskell (2002, p.70) de que o “número pode variar ao atingir o ponto de saturação ou exaustão teórica, ou seja, quando não aparecer mais novidades/diferenças nas respostas”. Atingindo o critério de saturação com 11 entrevistas. Dentre os entrevistados estavam presentes colaboradores dos seguintes cargos: estagiário (11,1%), assistente (22,2%), analista (27,8%), gerente/coordenador(27,8%) e diretor/grouper (11,1%) conforme mostra o Gráfico 1 e a respectiva faixa etária conforme ilustrado no Gráfico 2

Gráfico 1: Porcentagem de entrevistados por cargo

Fonte: Elaboração própria

Gráfico 2: Faixa etária dos entrevistados

Fonte: Elaboração própria

3.3. Instrumento

Foi utilizado como instrumento da pesquisa um roteiro que, conforme conceituado por Gaskell (2002, p.82), refere-se a um “... guia que será realizado ao longo do desenvolvimento deste trabalho, sendo passível de modificação no decorrer da execução da pesquisa, havendo necessidade”. Para a construção do roteiro semiestruturado, cujas perguntas se encontram no Quadro 3, considerou-se a classificação de comunicação organizacional na visão de Lemos e Barbosa (2021, p.268) que consideram a existência de, ao menos, dois tipos nas organizações, a saber: “a processual, técnica, representada por canais, setores e protocolos; e a relacional, indicando o fenômeno da interação social das relações dialógicas, fundamentais para a troca de informação e criação de conhecimento”.

Foi realizado um pré-teste em uma amostra para “evidenciar possíveis falhas existentes como: inconsistência ou complexidade das questões, ambiguidade, linguagem inacessível, perguntas supérfluas, se as questões são muito numerosas ou repetitivas etc.” (MARCONI; LAKATOS, 2003, p.78). Após o pré-teste, foram realizados ajustes no roteiro para iniciar a coleta de dados.

Quadro 3: Questões do roteiro relacionadas aos objetivos

PERGUNTAS
Quais são as principais barreiras que a área de comunicação enfrentou durante a pandemia da Covid-19?
Quais as principais ferramentas empregadas pela área de comunicação para o público interno durante a pandemia da Covid-19?
Quais as principais ferramentas empregadas pela área de comunicação para o público externo durante a pandemia da Covid-19?
Quais fatores afetaram a comunicação com o público interno durante a pandemia?
Quais fatores afetaram a comunicação com o público externo durante a pandemia?
Como você definiria o papel da comunicação organizacional?
Gostaria de adicionar mais algum aspecto que considere relevante sobre a comunicação na Organização?
Há quanto tempo está na empresa?
Qual é a sua função/cargo na organização atual e qual a relação com a comunicação
Qual a sua idade?

Fonte: Elaboração própria

Além dessas perguntas, havia orientações iniciais sobre o objetivo do estudo, bem como as três últimas questões, a fim de caracterizar os participantes, conforme pode ser visto no Apêndice A.

3.4. Procedimentos de coleta e análise de dados

Para a realização das entrevistas foi realizado um cronograma focado nas primeiras semanas de junho de 2022 para garantir que cada entrevista fosse individual e com o tempo necessário. Em um primeiro contato, as entrevistas foram previamente agendadas utilizando o *Microsoft Teams* e *Outlook*, ambos aplicativos da *Microsoft*. Com isso, as entrevistas foram realizadas pelo aplicativo *Teams* por meio de vídeos chamadas que permitiram que a reunião fosse gravada, com o consentimento dos(as) entrevistados(as), facilitando assim, na

consequente transcrição do conteúdo, conforme Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), constante do Anexo A.

A análise de conteúdo (FRANCO, 2005) foi utilizada para interpretar as entrevistas respondendo os objetivos da monografia em questão. Portanto, a pesquisa buscou por meio da categorização a posteriori (FRANCO, 2005) descrever os principais desafios e mudanças na comunicação corporativa decorrentes da pandemia do Covid-19.

4. Resultados e Discussão

Neste capítulo, são apresentados os resultados obtidos a partir das entrevistas realizadas com os colaboradores da multinacional em quatro partes: o papel da comunicação organizacional, os Impactos do COVID-19 na comunicação organizacional, os desafios enfrentados pela área de comunicação organizacional frente aos impactos da Covid-19 e, por fim, a síntese dos resultados.

4.1 O Papel da comunicação organizacional

Esse tópico busca destacar as características da comunicação dentro de uma organização, com a respectivas particularidades da empresa em questão. No Quadro 4 encontram-se a categoria denominada papeld a comunicação organizacional, sua definição operacional bem como exemplos de falas dos entrevistados.

Quadro 4: Definição do papel da comunicação organizacional

Papel da comunicação organizacional
Definição
Principais características que descrevem o papel da comunicação organizacional
Exemplos de verbalizações
<p>“Existem papeis comunicativos diferentes, em diferentes níveis hierarquicos ”.</p> <p>"Acredito que a comunicação tem papeis diferentes dentro da empresa, existe a comunicação da empresa para o colaborador, tais como: metas, objetivos, aonde a empresa busca evidenciar em como o colaborador pode ajudar, mas também a comunicação do colaborador para os demais colaboradores ”</p> <p>"A comunicação tem um papel super importante dentro de uma empresa, através dela, é possível realizar não só a integração e interação entre as pessoas mas também o funcionamento dos processos internos"</p> <p>"Se tivesse que priorizar eu colocaria a comunicação interna que a empresa passa para gente como a mais importante"</p> <p>"é uma aliada, a comunicação interna garante o alinhamento entre as áreas envolvidas nos processos"</p> <p>“a comunicação é fundamental no nosso dia a dia na empresa, tanto de pessoa para pessoa como para a realização das tarefas e “to do’s”</p> <p>"a comunicação é a forma das pessoas ou organizações transmitirem e passarem algum dado ou informação para alguém ou um grupo de pessoas ."</p> <p>“Acredito que a definição é bem ampla, existem diferentes caracterizações para a comunicação, interna, externa com <i>target's</i> diferentes (pessoas, grupos, instituições, público externo-interno). Além disso, é algo que está sobre constante mudança e evolução, tendo a necessidade de se adaptar e evoluir em diferentes nuances comunicativas dentro da organização. ”</p>

Fonte: elaboração própria

Nesta parte, buscou-se ampliar e mapear as diferentes frentes comunicativas bem como a relevância para o dia a dia empresarial. Os principais elementos que surgiram é como a comunicação navega em diferentes frentes para diferentes públicos-alvo. Quando se analisa o processo comunicativo pela ótica do paradigma informacional e aplicado no contexto organizacional, Lima e Bastos (2008, p. 6) defendem que:

Um processo transmissional em que um emissor [geralmente, a organização] cria mensagens [desenvolve um planejamento de ações comunicacionais, elabora seu conteúdo, seleciona os canais e a forma na qual a interação deve ocorrer] que são divulgadas através de meios de comunicação [veículos próprios de mídia de massa] e direcionadas a seus receptores [seus públicos-alvo], buscando-se sempre a maior eficácia do processo [menor ruído, o mínimo de imprevisibilidade]. (LIMA; BASTOS, 2008, p.6).

A organização, portanto, é vista como um sistema complexo e orgânico, formado por pessoas, processos, fluxos, redes, meios, instrumentos e níveis. Ficando evidente que quando se fala de uma comunicação interna processual ela está diretamente conectada com os processos internos que fazem a empresa “rodar”, ou seja, procedimentos que dependem de um padrão comunicativo para acontecer (sistemas, reuniões recorrentes, manuais de processos e outros). Porém, a necessidade de valorização e motivação dos colaboradores cria um novo caminho que seria a comunicação que ocorre internamente, da empresa para os colaboradores.

A comunicação interna, nada mais é do que a busca da empresa para alcançar o nível de satisfação desejado. Kotler (2003, p. 58) acredita que os empregados devem ser tratados como se fossem clientes. Desta forma, indica o desenvolvimento de uma comunicação interna, ou seja, mensagens voltadas para o público interno. Considerando os domínios da comunicação interna, sua atribuição de dar visibilidade e voz aos liderados por meio do estabelecimento de canais de comunicação traz consigo o desafio de promover uma comunicação assertiva e respaldada por valores como a motivação, a confiança, o pertencimento, o engajamento, a credibilidade e o compromisso, conforme evidenciado pelo entrevistado 2: *“Em uma empresa como a [nome da empresa], a comunicação interna torna-se fundamental para o engajamento de todas as áreas nos produtos e serviços”*.

Considerada uma área estratégica, a comunicação interna deve estar alinhada às definições de políticas e aos objetivos funcionais da empresa. De modo geral, os participantes deixaram claro principalmente durante a pandemia o quão era importante um canal formal e oficial com o direcionamento na empresa, não só no sentido da transmissão de mensagem da empresa para os colaboradores mas também a criação e desenvolvimento de um canal aberto de troca, o que antes, não acontecia na empresa.

O entrevistado 5 afirma que: *“tanto para nós, colaboradores internos, aonde não sabíamos como falar, ou quem poderia nos ouvir, a relação com os parceiros e consumidores também ficou parada, sem nenhum posicionamento oficial”*

Quando se evidenciam as relações pessoais, Valentim e Zwaretch (2006) afirmam que a comunicação organizacional atua como um elo para a construção das relações pessoais no ambiente corporativo, tendo em vista o processo de transferência de informação/conhecimento e a interação social organizacional, por meio de fluxos formais e informais. Nesse sentido, pode-se dizer que a comunicação organizacional se tornou um elemento-chave para o entendimento dos relacionamentos ocorridos na organização, relacionamento esses que tem dois receptores da informação: O público interno, formado por colaboradores e público externo, formado pela sociedade, fornecedores e parceiros comerciais.

4.2 Os Impactos do COVID-19 na comunicação organizacional

Nesta parte da pesquisa, buscou-se descrever os fatores e barreiras gerados pela pandemia do Covid-19 na comunicação organizacional, na visão dos colaboradores da empresa em análise.

Quadro 5: Barreiras da pandemia da Covid-19 na comunicação organizacional

BARREIRAS À COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19
Categoria 1: Distanciamento físico
Definição Operacional: Refere-se ao afastamento presencial gerado pela Covid-19 que impossibilitou o contato físico e presencial entre os colaboradores
Exemplos de verbalizações
"No modelo de trabalho híbrido, qualquer coisa que você queira fazer precisa marcar uma reunião, coisas que pessoalmente seria rapidamente resolvido indo diretamente na mesa da pessoa"
“O fato de estarmos fisicamente distantes foi um dos principais problemas para mim, principalmente para quem não é de cargos mas altos, ficávamos dependentes da boa vontade de responderem”
“uma outra grande dificuldade era com novos colaboradores, eles entravam em uma formato <i>on-line</i> em uma empresa orgânica como a [nome da empresa] era muito difícil até entenderem como funcionava e com quem falavam sobre cada assunto”.
“Para mim a principal barreira no início da pandemia foi a completa migração de processos e trocas para o formato <i>on-line</i> em tão pouco tempo, praticamente só falávamos de trabalho, não tinha mais aquele papo relacional, sabe?”
“a não troca presencial dificultava o engajamento dos colaboradores e conseqüentemente a transmissão de mensagens”
"[...] o <i>workload</i> já existia e de verdade, não acho que aumentou. Acredito que o que tenha conturbado tanto o

psicológico das pessoas é a quebra da barreira de pessoal e profissional. Quando você saía da [nome da empresa] você desligava dos problemas, uma vez que temos o *teams* e *whatsapp* até no *iPhone* as barreiras foram quebradas dando essa sensação de trabalho 24 horas"

Categoria 2: Falta de processos estruturados para o novo cenário

Definição Operacional:
Refere-se à falta de preparo operacional para uma migração *on-line* de trabalho.

Exemplos de verbalizações

“As ferramentas existentes na época não ajudavam na criação de relações *on-line*”

“a transparência pecou bastante com relação aos colaboradores, e não tínhamos uma troca constante com eles. Não recebíamos mensagem, dúvidas, não tínhamos nenhum feedback e tivemos que pensar em como criávamos meios para criar essa troca”

“[...] a gente já tinha um planejamento fechado, conseguiríamos comunicar facilmente a nível Brasil mas não podíamos por não sabermos e por não existir um fluxo de aprovações a distância.”

“Logo no início da pandemia a gente não sabia como comunicar pros nossos colaboradores o momento que a gente estava e nem para o nosso consumidor todos os serviços e atividades que estavam tocando até então a gente iria lidar”

“o início do home office foi um caos, ninguém sabia ao certo como seriam feitos os processos que antes eram feitos de forma presencial, muito menos com quem poderia ajudar com essas dúvidas”

Portanto, fica evidente que uma das barreiras de maior impacto durante a Covid-19 é o distanciamento físico. A partir de um momento em que uma empresa com características relacionais bem fortes conforme evidenciado pelo entrevistado 3: “A [nome da empresa] é uma empresa muito relacional, não só no aspecto de processos e integrações mas na próprio dia-a-dia de tarefas, a maioria das coisas são construídas em conjunto”, entra em um contexto de migração completa para o formato *on-line* repentinamente isso gera consequências, como a dificuldade de alinhamento entre áreas, velocidade da informação, engajamento e a transmissão das mensagens em si.

Isso se agrava a partir do momento em que não existem processos estruturados para o formato *on-line* como também foi anteriormente evidenciado pelos autores estudados, quando evidenciam também o impacto dessa mudança rápida para o formato online afirmando que gerou um grande impacto nos colaboradores das empresas, Videira (2021), Backes et al. (2020) e Guinancio et al. (2020). Portanto, sendo possível notar através das entrevistas que, na empresa em questão, esse impacto foi muito grande também, não somente nos colaboradores atuais da empresa, conforme evidenciado pelos autores, mas principalmente em

novos colaboradores, uma vez que não tinham nenhum conhecimento da cultura da empresa e precisaram fazer isso de forma *on-line* conforme evidenciado pelo entrevistado 4: *“Em uma empresa com uma alta taxa de rotatividade como a nossa, ficou evidente que as novas pessoas, muitas vezes, ficavam perdidas no processo, demoravam uns 2, 3 meses até entender como funcionavam as coisas ”*

O Quadro 6 apresenta uma vez identificadas as principais barreiras ocasionadas pela pandemia da Covid-19 que afetaram a comunicação com o público interno e externo.

Quadro 6: Fatores que afetaram a comunicação com o público interno durante a pandemia do Covid-19

FATORES QUE AFETARAM A COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO INTERNO DURANTE A PANDEMIA DO COVID-19
Categoria 1: FATORES PSICOLÓGICOS/EMOCIONAIS
Refere-se aos fatores que impactaram o lado emocional e psicológico dos colaboradores durante a pandemia a ponto de afetar a comunicação e o relacionamento com o público interno
Exemplos de verbalizações
<p>“nunca falavamos sobre Hobby, antes da pandemia o Hobby era o um Dia de Folga” Com certeza, aquela sensação de incerteza diária sobre o que poderia acontecer nos dias seguintes aumentava o nível de estresse”</p> <p>"Após o início da Covid, nós sentimos muito, levamos o “caos” já normalizado no dia a dia da empresa para nossa casa, misturando o profissional e o pessoal. A [nome da empresa] tornou esse tema para pauta logo no início da pandemia disponibilizando até psicólogo.]”</p> <p>"[...] acho que uma das principais mudanças e impactos foi não saber mais o que seria uma rotina de trabalho, uma vez que o teams possui um fluxo de informações e mensagens muito dinâmico as horas já não faziam muito sentido aumentando o nível de estresse”</p> <p>“na [nome da empresa] durante a pandemia tivemos muitos feedbacks das pessoas estarem se sentindo sozinhas, uma vez que ficavam isoladas dentro de casa na frente do computador o dia todo.”</p> <p>“procurei ajuda psicológica durante esse momento, eu não sabia mais o que era trabalho e o que era vida pessoal, sinceramente não percebia os meses passando”</p>
Categoria 2: INCERTEZAS E REDEFINIÇÃO DE PRIORIDADES
Definição Operacional: Refere-se ao cenário de incertezas do momento que geravam frequentes redefinições de prioridades nas atividades e novos direcionamentos
Exemplos de verbalizações
<p>“houve muito medo de demissões, incertezas, como que tá o mercado, vamos conseguir vender ou não?”</p> <p>"[...] toda hora recebíamos novos direcionamentos, faz isso, muda pra outra coisa. Esse cenário caótico foi algo que afetou muito o dia a dia”</p> <p>“Durante esse período toda a verba das marcas foi congelada, não sabíamos o que fazer e se algum momento</p>

voltariamos a fazer algo”

“Uma vez que não tínhamos uma previsão de melhora da pandemia, tudo era sem cronograma ou prazos, uma verdadeira confusão de alinhamentos”

Durante a fase de pesquisa para o público interno, um fator que destacava tendo impacto direto nas diferentes formas de interações comunicativas era o psicológico e emocional. Fica evidente, na opinião dos entrevistados, que a rápida mudança no jeito de trabalhar causada pela pandemia impactou o fator psicológico e mental dos colaboradores. De acordo com a maioria dos respondentes, isso se deve pela “quebra” da barreira entre trabalho e casa, uma vez que todos os problemas, conflitos e demandas que anteriormente ficavam na empresa, assim que as pessoas iam embora, passou a estar presente 24h por dia, conforme evidenciado pelo entrevistado 11: *“Ficou tudo confuso, em um dia eu estava trabalhando aqui na [nome da empresa] e no outro trancado dentro de casa com meu trabalho, filho e problemas pessoais. Não foi fácil entender o que estava acontecendo e como separar as coisas”*.

Em um segundo momento, o foco foi direcionado também para o público externo. Fornecedores estavam com projetos parados, parceiros comerciais com incertezas de vendas, porta-vozes da empresa com receio de como se posicionariam frente ao cenário e principalmente a sociedade cobrava respostas e um posicionamento claro da empresa frente à Covid-19. Com isso, o Quadro 7 mostra os principais fatores que afetaram a comunicação com o público externo durante a pandemia.

Quadro 7: Fatores que afetaram a comunicação com o público externo durante a pandemia do Covid-19

FATORES QUE AFETARAM A COMUNICAÇÃO COM O PÚBLICO EXTERNO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19
Categoria 1: Demanda do público externo por um posicionamento frente à situação de pandemia
Refere-se a necessidade de um posicionamento esperado pela sociedade com relação à empresa. Considerando ser uma multinacional do ramo da beleza, os consumidores e clientes esperavam um posicionamento e ajuda no cenário desafiador
Exemplos de verbalizações
“a sociedade começou a ser muito mais vigilantes com as empresas”
“as empresas para os consumidores precisavam se posicionar, a [nome da empresa] recebeu muitas mensagens esperando essas respostas sobre como agiríamos naquele cenário”
“Só começamos a falar sobre comunicação externa depois de 3, 4 meses quando começamos a entrar de cabeça nos projetos sociais”
"acho que os consumidores esperavam não só um posicionamento claro da [nome da empresa] como também como nós ajudaríamos a sociedade naquele momento”.

Categoria 2: A necessidade de suporte aos fornecedores e parceiros externos	
Definição Operacional: Refere-se às práticas adotadas pela empresa com o objetivo de ajudar os fornecedores, parceiros e porta-vozes (influenciadores digitais).	
Exemplos de verbalizações	
“Recebiamos muitos pedidos de projetos, minimas ajudas, mas com o dinheiro para projetos congelado, não podíamos fazer nada”	
“Com a queda das vendas durante os meses iniciais ninguém sabia ao certo o que fazer, tanto nós como empresa, como também os fornecedores”	
“Uma vez definida a comunicação oficial da empresa, fizemos um manual de comportamentos que esperávamos dos nossos porta-vozes (influenciadores) e todos foram bem receptivos com isso, não tivemos nenhum problema”	
“Com o avanço dos meses a [nome da empresa] voltou a liberar criação de projetos, negociar condições de pagamentos e formalizar um canal de comunicação com os fornecedores, foi criada uma área só para isso”	

Fonte: elaboração própria

O público externo, também foi muito afetado durante a pandemia da Covid-19. Durante as entrevistas foi possível evidenciar que os principais agentes externos envolvidos foram: a sociedade, fornecedores e parceiros de divulgação (influenciadores e embaixadores). Com isso, nota-se que de fato desde o início da pandemia, a sociedade cobrava das empresas um posicionamento com relação ao que estava acontecendo e como ela agiria diante daquele cenário. A empresa em questão, na visão dos colaboradores, demorou um certo tempo para dar essa resposta, como relatado pelo entrevistado 1: “*Só começamos a falar sobre comunicação externa depois de 3, 4 meses quando começamos a entrar de cabeça nos projetos*”.

Portanto, a comunicação organizacional demonstra seu papel estratégico e importante na troca com a sociedade. Assim como destacam Carareto *et al.* (2021, p. 5) “diante da pandemia da Covid-19, observam-se diversas ações organizacionais que se enquadram nessa perspectiva ao mobilizar estratégias para atender ao interesse público”

4.3 Os desafios enfrentados pela área de comunicação organizacional frente aos impactos da Covid-19

Uma vez identificadas os principais desafios e barreiras que estavam impactando a comunicação organizacional, a área de comunicação precisaria atuar com o objetivo de sanar esses impactos. Com isso, foi possível identificar as principais ferramentas e iniciativas que,

na percepção dos entrevistados, geraram um grande avanço no aspecto da comunicação organizacional.

Quadro 8: Ferramentas empregadas pela área de comunicação durante a pandemia da Covid-19 para o público interno

FERRAMENTAS EMPREGADAS PELA ÁREA DE COMUNICAÇÃO DURANTE A PANDEMIA DA COVID-19 PARA O PÚBLICO INTERNO
Categoria 1: MICROSOFT TEAMS
Refere-se à principal ferramenta comunicativa empregada no dia a dia de trabalho durante a pandemia
Exemplos de verbalizações
<p>“Sem dúvida o Microsoft Teams foi a principal ferramenta implementada no nosso cenário da Covid-19”</p> <p>"Na minha opinião o que facilitou muito a comunicação foi a concentração dos canais comunicativos no Teams, reuniões, integrações, dúvidas, processos, compartilhamento de documentos de forma rápida e outros”</p> <p>"[...] de fato não foi fácil migrar todos para esse novo aplicativo, porém uma vez feito, era mais simples, através de uma ligação conseguimos conversar, ver as pessoas pela câmera e obviamente nos alinhar com relação ao processos da empresa”</p> <p>“A migração do Skype e E-mail para o Teams juntamente com a definição de como usar, se portar e falar no teams ajudou muito nessa bagunça inicial que estava durante a pandemia”</p>
Categoria 2: INCENTIVO AO BEM ESTAR
Definição Operacional:
Refere-se à nova inversão de prioridade da empresa, colocando o bem-estar do funcionário como prioridade
Exemplos de verbalizações
<p>“Nunca falavamos sobre Hobby, antes da pandemia o Hobby era o um Dia de Folga”</p> <p>“Soltavamos playlists, dicas de filme, acessos a streaming, ergonomia, lista de lives incentivando o pessoal, voucher para usar com a família e mensagens de cuidado”</p> <p>“Usamos nosso principal meio de conversa – o teams- como também um local para descontrair, bater um papo, um lugar mais informal”</p> <p>“Realmente o bem-estar do colaborador se tornou prioridade, diversas foram as frentes ofertadas nesse sentido: Sexta-feira saída as 15h, sem reuniões antes das 09:00 nem depois das 18:30, incentivo ao uso do psicólogo ofertado além de ações de entretenimento.”</p>

Um dos principais aspectos ou sempre como primeira resposta dos entrevistados temos como destaque o papel do *Microsoft Teams* como principal ferramenta de comunicação e integração. O aplicativo de comunicação, *Microsoft Teams*, permite a criação de um ambiente que unifica e centraliza todas as trocas dentro da empresa, permitindo reuniões ao

vivo, gravação e compartilhamento de vídeo, chats interativos, edição de documentos simultaneamente. Portanto, o aplicativo tornou-se uma das ferramentas mais relevantes e de maior impacto durante a pandemia. Junto com ele, novos processos e procedimentos foram se moldando no novo cenário, o que antes tinham diferentes locais de uso como: reuniões presenciais, pastas de arquivos na rede interna ou Hd's, conversas no aplicativo exclusivo *Skype*, agenda no *outlook*, agora se concentram todos no *Microsoft Teams*, o que de certa forma, traz uma agilidade no processo.

De fato, a rápida mudança para o formato digital trouxe novos desafios e barreiras a serem superadas. Durante as entrevistas, foi possível constatar que não apenas o formato, as ferramentas e os aplicativos passaram por mudanças, mas também a forma dos colaboradores se comunicarem na fala e escrita, conforme apontado pelo entrevistado 7: *“com o início da rotina de reuniões e conversas dentro de casa, onde o alinhamento dos times muitas vezes são feito por uma simples mensagem, percebi que precisava me preocupar cada vez mais em como eu estava escrevendo e transmitindo a mensagem, garantindo que por exemplo: meu estagiário, tivesse todo o contexto do que eu estava dizendo”*.

Foi também destacado durante as entrevistas o quanto o relacionamento pessoal entre os colaboradores sofreu grande impacto. A partir do momento que se tinha um universo digital mais otimizado e direto, isso, na opinião dos entrevistados, levantava muitas barreiras para construções e desenvolvimento de relacionamentos entre pessoas. *“Senti muitas barreiras de relacionamento. Antigamente o que acontecia naturalmente pelos andares, hoje precisar “marcar uma reunião” com seu amigo para conversar sobre a vida e com certeza a [nome da empresa] percebeu isso, ficou nítido que as lideranças faziam questão de marcar integrações e pontos de vida pessoal”*, relatou o entrevistado 14.

Portanto, ficou claro que a integração e o processo de relacionamento entre os colaboradores foi algo muito impactado durante esse período. Com o objetivo de sanar esse problema, a área de comunicação direcionou para que reuniões entre times para assuntos não relacionados ao trabalho fossem feitas em um fórum semanal, o famoso *Happy Hour Virtual* ganhou grande representatividade em diferentes áreas.

Fica evidente a importância da comunicação informacional, para além da ideia processual, mas também para orientação e construção do senso de coletividade entre os colaboradores, engajamento e saúde mental. A organização assume um papel de trazer tópicos relativos à vivência na sociedade extra empresa para dentro das articulações comunicativas internas, tornando assim, a saúde mental do colaborador como um pilar estratégico da empresa. Com isso, diversas ações ligadas ao bem-estar foram elaboradas. A área de

comunicação através da maior integração do *Microsoft teams* conseguiu cada vez mais aumentar a interação entre os colaboradores e dar ferramentas para o incentivo ao bem-estar dos colaboradores frente aos desafios da pandemia.

4.4 Síntese dos Resultados

Nesta parte, será feita uma análise comparativa dos principais reflexos da pandemia da Covid-19 na comunicação organizacional e como a área de comunicação enfrentou esses desafios e barreiras.

Quadro 10: Quadro comparativo com a síntese dos resultados

Barreiras	Desafios
Distanciamento Físico	Implementação de ferramentas para o formato híbrido como Microsoft Teams
Falta de Processos estruturados	Criação e formalização de processos, respectivos responsáveis e formalização de canais de comunicação e de trocas
Impacto no Psicológico/emocional (bem-estar)	Disponibilidade de novos incentivos e ferramentas focadas no bem-estar dos colaboradores, como: Fim do expediente às 15h na sexta, playlists, vouchers, psicólogos e outros
Colaboradores não eram um pilar estratégico da empresa	Amplificar os canais de trocas com os colaboradores
Público externo sem um canal aberto de comunicação	Definição de um posicionamento da empresa, estabelecimento de condições favoráveis para os fornecedores e alinhamento com influenciadores e porta-vozes

Fonte: elaboração própria

A mudança na rotina diária de trabalho foi uma das principais mudanças sentidas na opinião dos entrevistados, isso porque, foi interrompida a maneira de atuação que sempre havia acontecido para um sistema, inicialmente, de isolamento jamais visto na empresa. Com isso, percebe-se o quanto é diferente esse impacto para cada um dos entrevistados. Enquanto alguns aproveitam o formato híbrido, atualmente adotado pela empresa, ou seja, você tem a possibilidade de escolher se trabalha de casa ou na sede física, para ficar em casa porque se adaptaram ao novo cenário, independentemente das barreiras enfrentadas-ja caracterizadas acima-, outras preferem majoritariamente voltar a sua rotina anterior de trabalho físico. A empresa em questão, teve que encontrar uma interseção nos formatos comunicativos da

empresa para que, em ambos cenários, as ferramentas comunicativas funcionassem. Com isso, o Microsoft Teams, de fato, se tornou o principal aplicativo para comunicação interna.

Mesmo em reuniões presenciais, a empresa adotou um processo de obrigatoriedade de disponibilizar o acesso pela reunião no formato *on-line* para outras pessoas que por motivos não quiseram ir presencialmente trabalhar. Todo o andar da divisão da empresa analisada foi reformulado fisicamente para que isso acontecesse, além da instalação dos respectivos aparelhos necessários, tais como: câmera e microfone integrados com o *Microsoft teams* em todas as salas de reunião, mais quantidade de salas, isolamento acústico, dentro outros.

Por fim, é evidente o quando a comunicação interna na empresa foi afetada não só no âmbito processual conforme discorrido acima, mas o quanto a questão emocional e mental das colaboradores afetou a forma deles se comunicarem, tornando assim, um pilar estratégico dentro da empresa.

5. Conclusões

Com o objetivo de evidenciar e analisar os impactos da Covid-19 na visão dos colaboradores de uma multinacional situada na região portuária do Rio de Janeiro, a partir das entrevistas realizadas com profissionais de diferentes cargos e funções na empresa, conclui-se que foi evidente a diferença na rotina, antes e pós pandemia, onde destaca-se o surgimento de novas formas de comunicação as quais os colaboradores tiveram que se adaptar de forma muito rápida.

Durante as entrevistas, surgiu um tópico não aprofundado pelos autores, no aspecto da importância da comunicação organizacional, anteriormente no início do estudo e que devido a relevância que estava tendo para o entrevistados e considerando que teve um alto impacto na comunicação interna foi evidenciado nessa pesquisa. A questão emocional e mental dos colaboradores da empresa foi um assunto muito discutido pelos entrevistados, o que gerou não só uma mudança no comportamento e rotina, mas principalmente na forma em que as pessoas se comunicavam, tanto que tal tópico tornou-se pauta estratégica para a empresa em questão.

Além disso, comparando com a literatura sobre o tema, os autores focam muito nos impactos comunicativos vivenciados pelos colaboradores internos das empresas, mas durante as entrevistas foi notado o quanto a pandemia da Covid-19 também impactou o público externo mudando não somente a forma como a empresa se comunicava com o público externo, mas também como era cobrada desse público para dar respostas as suas novas demandas. Devido as limitações do estudo, por ter como foco o público interno da área de comunicação organizacional, sugere-se um maior aprofundamento justamente na percepção e impactos do Covid-19 na perspectiva do público externo em estudos futuros.

Portanto, fica evidente a importância da comunicação organizacional informacional, para além da ideia processual, mas também para orientação e construção do senso de coletividade entre os colaboradores, engajamento e saúde mental. A organização assume um papel de trazer tópicos relativos à vivência na sociedade extra empresa para dentro das articulações comunicativas dentro, tornando assim, o colaborador como um pilar estratégico da empresa.

Apêndice A – Roteiro de Entrevista

Prezado(a),

Esta pesquisa faz parte da monografia de conclusão de curso em Administração na UFRJ que estou desenvolvendo sob a orientação da professora Maria de Fátima Bruno-Faria e tem como objetivo principal descrever os reflexos da pandemia da Covid-19 na comunicação organizacional de uma multinacional do mercado de beleza.

Informo que, juntamente com este roteiro, consta um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE) o qual deve ser respondido antes do início da entrevista, visando à proteção e privacidade do entrevistado e além da garantia de que os dados coletados serão utilizados unicamente para o fim a que se destina.

Durante a entrevista você terá total liberdade para expor suas opiniões e experiências. Além disso, ressalto que não existem respostas certas ou erradas, pois o principal intuito é identificar sua visão dos fatos.

As entrevistas online serão gravadas com o seu consentimento, a fim de facilitar a transcrição da mesma e, posteriormente, a coleta e análise dos dados por parte da entrevistadora.

Agradeço, antecipadamente, a sua importante colaboração.

Matheus Moreira Pinto matheusmoreira602@gmail.com

Por fim, solicito a gentileza de responder alguns itens para caracterizar, de forma geral, os participantes do estudo:

1. Ha quanto tempo está na empresa?
2. Qual é a sua função/cargo na organização atual e qual a relação com a comunicação?
3. Qual o sua idade?

Apêndice B – Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Olá! Você está sendo convidado(a) a participar da pesquisa de monografia intitulada "**OS REFLEXOS DA PANDEMIA DA COVID-19 NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DE UMA MULTINACIONAL DO MERCADO DE BELEZA**", sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso dessa pesquisa, sob a responsabilidade do pesquisador (graduando) Matheus Moreira Pinto e orientada pela Prof.^a Dr^a Maria de Fátima Bruno-Faria.

Esta pesquisa tem como objetivo geral descrever, pela perspectiva dos profissionais da empresa multinacional do ramo da beleza, as principais barreiras, fatores e ferramentas ocasionadas pela pandemia do Covid-19 na comunicação organizacional.

Segundo a resolução CNS/MS nº 510/16, a pesquisa em ciências humanas e sociais “exige respeito e garantia do pleno exercício dos direitos dos participantes, devendo ser concebida, avaliada e realizada de modo a prever e evitar possíveis danos aos participantes”. Com a sua permissão, a entrevista será gravada para efeito de registro documental da pesquisa. A entrevista será mantida no anonimato. Portanto, não será divulgada sua identidade nos resultados da pesquisa, tampouco será feita referência ao nome da empresa. Todos os dados coletados servirão apenas para fins de pesquisa e seus dados pessoais não serão divulgados.

Sua participação é voluntária. Você tem plena autonomia para decidir se quer ou não participar, bem como retirar sua participação a qualquer momento. Você não será penalizada(o) de nenhuma maneira caso decida desistir da mesma.

Em caso de dúvida sobre essa pesquisa, você poderá entrar em contato com a pesquisador através do e-mail: matheusmoreira602@gmail.com

Muito obrigada por sua participação!

Atenciosamente,

Matheus Moreira

Graduando – Faculdade de Administração e Ciências Contábeis

Universidade Federal do Rio de Janeiro

Para participar assinale a opção abaixo:*

- Li e concordo com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)

Nome completo*

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, M.A. Os desafios e dificuldades da gestão da comunicação organizacional interna: Um estudo bibliográfico, **ID ON LINE Revista de psicologia**, Brasil, vol.11, p 1-37, maio 2017.
- BACKES, D.A.P. *et al.* Os efeitos da pandemia de Covid-19 sobre as organizações: um olhar para o futuro. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, Brasil, vol.19 (4), p.1-10. 2020.
- BENEDICTO, C.C. *et al.* Comunicação Organizacional: Uma discussão teórica. **Reuna**. Brasil. Abr de 2018
- CARARETO, R.R. Novas estratégias comunicacionais diante da pandemia de Covid-19: reflexões sobre o papel público da comunicação organizacional. **Revista Internacional de Relações Públicas**. Brasil, Vol.9, p 227-246. Jun de 2021
- CARRILO, M.V. Comunicação Estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais, **Jornal do Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade (CECS)**, Portugal, vol.26, p 71-80, dez de 2014
- COSTA, E.; OLIVEIRA, T. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, Brasil, USP, [S. l.], vol. 22, n. 2, p. 397-409. dez de 2020.
- CRESWELL, J. W. Procedimentos qualitativos. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 2ed. Porto Alegre: Artmed, cap. 10, p.184-210. 2007.
- FRANCO. **Análise de Conteúdo**, vol.5, 2018
- GUINANCIO, J.C. *et al.* COVID – 19: Desafios do cotidiano e estratégias de enfrentamento frente ao isolamento social, **Research, Society and Development**, Itajubá, vol.9, n.8, p.1-17. Jul de 2020.
- GASKELL, G. Entrevistas individuais e grupais. *In*: BAUER, M.W.; GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 2. ed. Petrópolis: Vozes, cap. 3, p. 64-89. 2002.
- GIL. Como elaborar projetos de pesquisa, **Atlas**, ed.4, 2002.
- KOTLER, Philip. **Marketing de A a Z** .14. ed. São Paulo : Elsevier Ltda. 2003.
- LEMOS, A. B.; BARBOSA, R.R.. **Comunicação Organizacional e Gestão do Conhecimento**: interface entre áreas. Em *Questão*, Porto Alegre, v. 27, n. 2, p. 267-293, jun. 2021.
- LIMA, F.; BASTOS, F. Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos? *In*: **Congresso brasileiro de ciências da comunicação**, Brasil, São Paulo: INTERCOMP, 1-15 , 2008.
- MARCONI, Lakatos, Fundamentos de metodologia científica, **Altas**, Brasil, vol 5, 2003.

REIS, K. L. N.; BALDESSAR, M. J. A influência da comunicação interna na inovação nas organizações: uma revisão sistemática integrativa. **Organicom**, [S. l.], v. 18, n. 37, p. 126-139, 2021.

VALENTIM. O Fluxo de informação em ambiente organizacional, **Revista Interamericana de bibliotecologia**, Brasil, Abr de 2019.

VERGARA, S. C. Começando a definir a metodologia. *In: Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração*. 2. ed. São Paulo, cap.4, p.44-51. Atlas, 1998.

VIDEIRA, As mudanças nos proceos de comunicação interna em função da crise do COVID-19. **Revista Brasileira de comunicação organizacional e de relações públicas**, São Paulo, v. 1, p1-14, jun de 2020.

WORLD HEALTH ORGANIZATION. Naming the coronavirus disease (COVID-19) and the virus that causes it. **Official Website**, 1, 2020

[https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-\(covid-2019\)-and-the-virus-that-causes-it](https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019/technical-guidance/naming-the-coronavirus-disease-(covid-2019)-and-the-virus-that-causes-it)