



# A COMUNICAÇÃO INTERNA EM MEIO À PANDEMIA DO COVID-19 E SUA RELAÇÃO COM O TELETRABALHO.

I.O. Souza<sup>1</sup> \*; J.T. Miura<sup>1</sup>; T.M.S. Ribeiro<sup>1</sup>; R.V. Carraro<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Faculdade de Tecnologia de São José dos Campos - Professor Jessen Vidal  
Av. Cesare Mansueto Giulio Lattes, 1350 - Eugênio de Melo, São José dos Campos/SP,  
CEP.: 12247-014, Brasil.  
Telefone: (12) 3905-2423

\*[ivan.souza4@fatec.sp.gov.br](mailto:ivan.souza4@fatec.sp.gov.br)

**RESUMO:** este artigo tem por objetivo analisar, através de pesquisa e revisão bibliográfica, a importância e os desafios da comunicação interna nas organizações de um modo geral, e como ela mudou nos últimos dezessete meses com o crescimento exponencial de trabalhadores postos em regime de teletrabalho em virtude da pandemia COVID-19. Esta situação levou muitas empresas a experimentarem uma situação até então não presenciada: como aumentar a eficiência e o alcance da comunicação interna uma vez que os funcionários que estão em *home office*? As atuais ferramentas de comunicação estão dando conta de levar toda a informação que a empresa tem para passar, de forma clara e eficiente, até seus colaboradores em casa? Estas e outras questões têm surgido à medida em que novas informações, estudos e orientações surgem a cada momento e devem ser repassadas para aqueles que não estão mais nas dependências da empresa.

**PALAVRAS-CHAVE:** COVID-19, teletrabalho, *home office*, comunicação interna, organizações.

**ABSTRACT:** this article aims to analyze, through research and literature review, the importance and challenges of internal communication in organizations in general, and how it has changed in the last seventeen months with the exponential growth of telecommuting workers due to the COVID-19 pandemic. This situation has led many companies to experience a previously unseen situation: how to increase the efficiency and reach of internal communication with home office employees? Are the current communication tools capable of carrying all the information that the company has to pass on, clearly and efficiently, to its employees at home? These and other questions have arisen as new information, studies and orientations arise at every moment and must be passed on to those who are no longer on the company's premises.

**KEY WORDS:** COVID-19, telecommuting, home office, internal communication, organizations.

## 1. INTRODUÇÃO

O ano de 2020 trouxe mudanças sem precedentes para a economia mundial e para o mundo do trabalho devido a pandemia do COVID-19. Assim que as medidas de encerramento ou de confinamento entraram em vigor, uma grande parte da população ativa foi instruída para ficar em casa e continuar a trabalhar remotamente – caso as suas funções o permitissem. Organizações que já estavam familiarizadas com o teletrabalho, bem como organizações que nunca tinham experimentado esta modalidade antes da pandemia, começaram a enviar o seu pessoal para casa, criando as condições para a mais vasta experiência de teletrabalho em massa da história (OIT, 2020). O conceito de comunicação organizacional, neste contexto de pandemia, tem sido discutido frequentemente. *Vis à*



vis com o novo cenário mundial em decorrência da pandemia do novo Coronavírus somado ao panorama de trabalhadores postos em regime de teletrabalho, não é de se espantar que os objetivos da comunicação interna estejam amadurecendo frequentemente. A padronização de processos e a qualidade dos serviços dentro de uma organização têm a comunicação interna como um dos pilares garantidores da qualidade.

O isolamento social decorrente da necessidade de evitar a propagação desse coronavírus levou para o trabalho à distância um contingente ainda não claramente contabilizado. Antes da pandemia, o IBGE anunciara, em 2018, um total de 3,8 milhões de pessoas trabalhando “no domicílio de residência” (Agência Senado, 2020).

Dessa forma, a comunicação interna das empresas passou (e ainda passa) por diversas transformações. Afinal, como conversar de maneira eficaz, humana e assertiva com os funcionários através de telas e sem o contato tão necessário para transmitir uma ideia?

As novas tecnologias impactaram as relações de trabalho de tal forma que os limites que separava a vida pública da vida privada toraram-se cada vez mais indistintos, de modo que até mesmo a delimitação da jornada de trabalho, com a separação entre o período de trabalho e o período de repouso, virou uma questão complexa (CORONA e FONSECA, 2020, p.170). As novas tecnologias advindas da Quarta Revolução Industrial – também conhecida como Indústria 4.0, é marcada por um relativo desfazimento das fronteiras entre o mundo real e o mundo virtual, na medida em que as esferas física, biológica e digital acabam sendo aglutinadas pelas novas tecnologias (CORONA e FONSECA, 2020, p.170). Para Schwab (2016 *apud* PERASSO, 2016) estamos a bordo de uma revolução tecnológica que transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos. Em sua escala, alcance e complexidade, a transformação será diferente de qualquer coisa que o ser humano tenha experimentado antes. Nos tempos da pandemia atual, a Comunicação tem sido ponto chave para muitas empresas; a diferença é que dessa vez o mundo inteiro está em crise e o que está sendo afetado não é a reputação das empresas e sim o que elas têm de mais valioso: seus funcionários (ABERJE, 2020).

#### • Problema de Pesquisa

O acelerado desenvolvimento da tecnologia, bem como o seu barateamento, a facilidade de acesso, expansão e outros fatores, têm possibilitado e dado poder às organizações a integrarem novas tecnologias e novos meios para consolidar e promover a comunicação interna.

O momento tem sido de repensar em todas as estratégias de Comunicação Interna devido a Pandemia da COVID-19. Muitas vezes comunicar para dentro da organização parece ser algo mais complexo do que se comunicar para fora da organização.

#### • Objetivo Geral

Analisar, de modo geral, como a pandemia do COVID-19 tem afetado a comunicação interna entre empregador e empregado no regime de teletrabalho.

#### • Objetivo Específico

O presente trabalho limitou-se ao estudo dos processos de comunicação interna durante a pandemia da COVID-19 através da revisão bibliográfica de livros, artigos acadêmicos, periódicos publicados em sites especializados e textos de publicações na internet.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1. A Pandemia do novo Coronavírus

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na República Popular da China. Em 30 de janeiro de 2020,



a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou que o surto do novo coronavírus constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII) (OPAS, 2020). No dia 11 de março de 2020, o diretor geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom, declarou que a organização elevou o estado da contaminação à pandemia de Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2) (AGÊNCIA BRASIL, 2020).

Este novo olhar, da culpa da globalização pela disseminação do novo coronavírus, é acreditado por muitas pessoas ao redor do mundo. Estas mesmas pessoas afirmam que o único jeito de evitar novos surtos é revertendo a globalização – desglobalizar o mundo (HARARI, 2020). Cem anos antes, em 1918, uma cepa (tipo) de gripe particularmente virulenta conseguiu se propagar em alguns meses pelos cantos mais remotos do planeta. A gripe espanhola, como ficou conhecida, devido ao grande número de vítimas fatais na Espanha, apareceu em duas ondas diferentes durante o ano de 1918. Na primeira, em fevereiro, mesmo sendo extremamente contagiosa, apresentava-se branda e com, não mais, do que três dias de febre e mal-estar. Já na sua segunda onda, em agosto daquele ano, era mortal (ROCHA, 2006).

Nestes cento e dois anos que separam a pandemia da Gripe Espanhola da pandemia do Covid-19, a humanidade se tornou ainda mais vulnerável a epidemias graças a uma combinação de crescimento populacional e maior eficácia dos transportes (HARARI, 2020). Com os desdobramentos da pandemia as organizações se viram na iminência de adotar o modelo de teletrabalho, ou o *home office*; esta adoção de nova modalidade de trabalho deu-se como forma de afastar os funcionários administrativos dos escritórios e, assim, evitar a contaminação e disseminação do vírus.

## 2.2. Comunicação: Conceito

Aristóteles é tido como a primeira autoridade a pensar sobre os processos comunicacionais. Sousa (2006 p.78) diz que o primeiro modelo histórico da comunicação foi apresentado por Aristóteles, na sua obra Arte Retórica, durante o século IV a.C. Segundo o filósofo, para se estudar, compreender e cultivar a retórica há que se olhar para três elementos essenciais do processo de comunicação: 1) A pessoa que fala (locutor); 2) O discurso que faz; e 3) A pessoa que ouve. Esta abordagem traduz a essência de qualquer modelo posterior de processo de comunicação. O processo de comunicação, em si, não é só fundamental, é vital (SANT'ANNA, JUNIOR e GARCIA, 2016). De acordo com Sant'Anna, Junior e Garcia (2016, p.2),

A comunicação é fundamental porque toda sociedade humana – da primitiva à contemporânea – se baseia na capacidade do homem de transmitir suas intensões, seus desejos, sentimentos, conhecimentos e experiência, de pessoa para pessoa. E é vital porque a habilidade de comunicar-se aumenta as chances de sobrevivência do indivíduo, enquanto sua falta é geralmente considerada uma séria forma de patologia.

Comunicar-se é algo fácil. Afinal, todo mundo fala com todo mundo e os meios de comunicação, calcados em modernas tecnologias, estão cada vez mais aperfeiçoados, interligando organizações e pessoas de todos os pontos do planeta. A ciência da comunicação não é nova em sua essência (CARAVANTES, CARAVANTES e KLOECKNER 2008, p. 196). Dimpleby e Burton (1990 p.19) dizem que a comunicação é algo vivenciamos como uma atividade que fazemos, produzimos e trabalhamos quando recebemos ou transmitimos uma mensagem. Para Druker (1984 apud CARAVANTES, CARAVANTES e KLOECKNER 2008, p. 207) comunicação é percepção pois não é o emissor que comunica, mas sim o receptor. Isto porque o emissor pode escrever, falar, mas se não tiver um receptor, alguém que escute, que perceba, então não há comunicação. Apenas ruído. Neste ponto Lupetti (2006, p.78) conclui que a comunicação é um processo recíproco realizado por meio de signos ou símbolos que envolvem o emissor e o receptor com uma mensagem dirigida. Se ele compreender os sinais (gestos, palavras etc.), pode-se dizer que a comunicação foi boa.

Comunicamos, em síntese, para satisfazer necessidades, que, de acordo com a pirâmide de necessidades de Maslow (1954), podem ser básicas (água, comida, vestuário...), de segurança, sociais



(ter amigos e ser aceito por outros), de autoestima (ter competência, autoconfiança e conquistar o respeito dos outros) e de atualização pessoal (desenvolver todo o nosso potencial) (SOUSA, 2006 p.23).

### 2.2.1. Comunicação Organizacional

Uma organização mantém seu centro de comunicações e desenvolve seus contatos entre as pessoas. Regras e políticas são estabelecidas para manter o pessoal informado do que está acontecendo, seja através de reuniões regulares, notas ou memorandos (DIMBLEBY e BURTON, 1990, p. 141 e 145). Entre os principais fatores a serem considerados durante a gestão da comunicação organizacional estão: a produtividade, a motivação e o bem-estar durante a longa jornada de trabalho. Na definição de Gil e Adams (1998, p.122 apud Sousa, 2006 p.47) uma organização é um grupo de grande dimensão, que possui um propósito definido e requer elementos com competências diferentes. As organizações e os grupos mantem-se enquanto os seus membros cooperam e se coordenam, comunicando, para atingir os objetivos estabelecidos.

Caravantes, Caravantes e Kloeckner (2008 p.200) diz que as organizações apresentam características específicas e que irão afetar como a comunicação ocorre, seja ela uma universidade, uma indústria, um hospital ou uma agência governamental. E todas as organizações:

- São compostas de indivíduos e grupos;
- São orientadas para a busca por objetivos;
- Apresentam funções diferenciadas;
- Dispõem de um coordenador;
- Buscam perpetuidade.

Para que as novas formas de trabalho consigam os resultados esperados, é importante a análise das formas existentes de comunicação, considerando que a falta de gestão do conhecimento e da comunicação pode gerar resultados inadequados em outros planos estratégicos da organização (VIEIRA, 2004, p.23). Motta e Caldas (2009, p. 302) entendem que uma comunicação organizacional forte pode ser uma excelente faca de dois gumes, não apenas para a organização em si, mas também para os indivíduos que nela estão. Eles dizem “quanto mais sedimentada, mais freio ela é para incorporar processos de mudança. Quanto mais ela marca o orgulho de ser “este time”, menor é a possibilidade de proporcionar um narcisismo de tribo excluindo o outro”.

Entender como se dá, de maneira efetiva, a relação entre empregado e empresa – e, mais ainda, como, quando e porque essa dinâmica interfere nos resultados e na reputação de uma companhia – é fator decisivo para a sobrevivência de qualquer corporação. Neste contexto, a comunicação interna tem seu valor (CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI 2013).

### 2.2.2. Comunicação Interna

Como Matos (2006, p.79) observa, no contexto da alta competitividade do mercado, o público interno da empresa precisa ser trabalhado para que tenha condições de repassar ao público externo tudo aquilo que a empresa possui de melhor e que está aprimorando em processos, produtos e serviços. Matos (2006, p.79) continua dizendo que a comunicação deixou de ser atividade-meio e passou a ser utilizada como ferramenta estratégica de resultados das empresas, instituições e organizações, líderes no mercado, ajudando em muito a melhoria da qualidade e produtividade no trabalho e dos resultados dos negócios. Nesta mesma linha de pensamento CARRAMENHA, CAPPELLANO e MANSI (2013, p.57) afirmam que, a comunicação com os empregados, quando bem conduzida, auxilia no processo de mudança ou de amadurecimento cultural, e assim permite que as organizações estejam sempre preparadas para serem bem-sucedidas. O acelerado desenvolvimento da tecnologia, o barateamento, a facilidade acesso, a expansão, e outros fatores, têm possibilitado as organizações a incorporarem tecnologias avançadas e novos meios para consolidar, divulgar e

analisar informações, bem como promover a comunicação interna e externa (OLIVEIRA, OLIVEIRA e CARNIELLO, 2011).

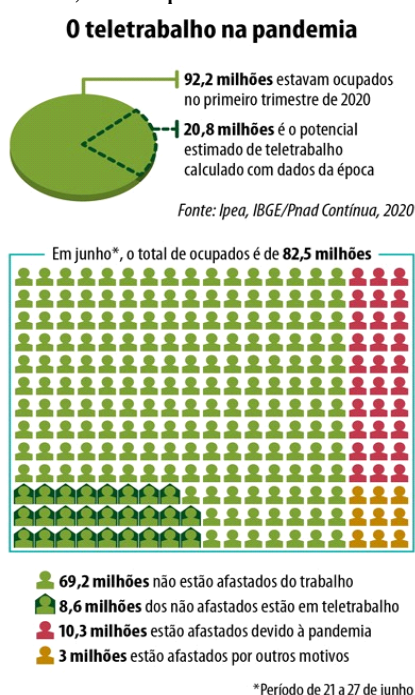
Matos (2006, p.26) diz que a maioria das empresas costuma centrar a comunicação na notícia escrita, através de circulares, boletins, memorandos, relatórios, ordens de serviço e manuais de procedimentos, considerado um sistema formal, frio e sem relacionamento humano. Neste sentido, Matos (2006) ainda afirma que é possível encontrar comunicações deficitárias em empresas com sofisticadas estruturas e diversificados produtos de comunicação empresarial, como televisão e rádio corporativos, jornais de funcionários on-line e intranet.

A comunicação interna representa a voz da empresa e ajuda a organização a estabelecer um diálogo e a construir um relacionamento com seus colaboradores.

### 2.2.3. Teletrabalho

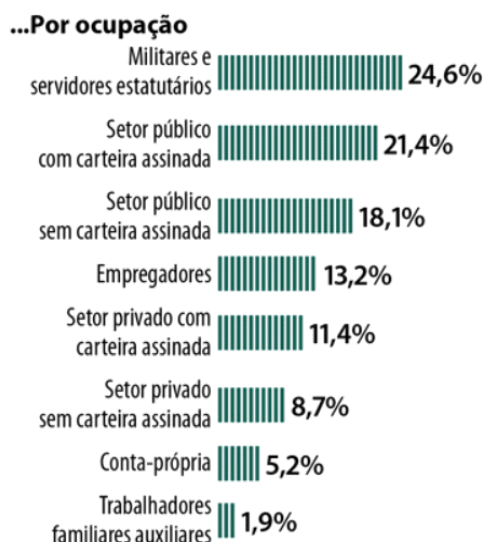
O teletrabalho foi inserido pela primeira vez na legislação trabalhista em 2011, pela Lei 12.551. O Tribunal Superior do Trabalho (2020), dentro da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) nas mudanças introduzidas pela Lei 13.467/2017 denomina o teletrabalho como modalidade de trabalho realizada fora das dependências do empregador, com a utilização de recursos tecnológicos e que não se enquadram na ideia de trabalho externo, isto é, do trabalho que, em razão de sua natureza, é desempenhado em locais externos.

O distanciamento social corresponde a uma aproximação digital. A digitalização já vinha sendo instituída, mas a pandemia obrigou a uma adaptação mais rápida, principalmente no mundo financeiro e dos negócios. A pandemia nos provou que o teletrabalho funciona, as plataformas estão funcionando. Quebramos muitos paradigmas. Agora é ver o futuro, como manter isso”, observou o vice-presidente de Serviços de Tecnologia da IBM, Frank Koja (AGÊNCIA SENADO, 2020). Nesta mesma linha do uso de tecnologia no teletrabalho a Confederação Nacional das Indústrias (CNI, 2020) diz que o teletrabalho é, necessariamente, realizado com recursos tecnológicos. A pandemia do COVID-19, segundo a Agência Senado (2020), explicitou, em partes, as potencialidades das atividades laborais exercidas remotamente, e isto pode ser observado na Figura 1.



**Figura 1.** O Teletrabalho durante a pandemia do COVID-19 (Agência Senado, 2020).

É possível identificar, na Figura 1 que, no primeiro trimestre de 2020, havia um pouco mais de 92 milhões de trabalhadores ocupados e, deste montante, 20,8 milhões de trabalhadores era o potencial calculado para teletrabalho à época. Na Figura 2, identifica-se a distribuição do teletrabalho por ocupação.



**Figura 2.** Distribuição do teletrabalho por ocupação (Agência Senado, 2020).

E, na Figura 3, identifica-se a distribuição do teletrabalho por nível de instrução.



**Figura 3.** Distribuição do teletrabalho por nível de instrução (Agência Senado, 2020).

Existe a observância de alguns aspectos na transição do trabalho presencial para o teletrabalho, como cita a Organização Internacional do Trabalho (2020, p. 9).

- Rever as necessidades tecnológicas e de recursos daqueles trabalhadores que irão para o teletrabalho;
- Rever as políticas de permissão ao acesso a dados de servidores do trabalho à partir de casa em caso de uso de equipamento próprio, ou a cessão de equipamentos da empresa fornecidos pela equipe de gestão de TI;
- Incluir na política de teletrabalho modalidades de reembolso de forma a apoiar financeiramente e garantir que possuam equipamentos, internet de banda larga e ferramentas de comunicação adequadas à luz dos objetivos da organização;



- Proporcionar oportunidades de formação sobre as diferentes ferramentas que terão de ser usadas, bem como exercícios de autoavaliação e testes externos sobre capacidades de competências;
- Assegurar que o seu trabalhador saiba como acessar o apoio da equipe técnica caso necessite de assistência;
- A empresa deverá considerar a forma como o equipamento necessário para o desempenho do teletrabalho será entregue ao funcionário que desempenhará as atividades (serviço de taxi, correios ou ele próprio).

O regime de teletrabalho acaba por sujeitar o trabalhador a estar ininterruptamente disponível e sempre conectado ao seu empregador, exigindo dele que fique atento às eventuais demandas patronais (MOLINA, 2017, p.72 apud CORONA e FONSECA, 2020, p.175). Corona e Fonseca (2020, p. 175) exemplificam esta conexão laboral integral na observância dos grupos de trabalho criados por meio de aplicativos de mensagens instantâneas em aparelhos celulares e outros dispositivos móveis, utilizados pelo empregador para dar instruções sobre o trabalho, cobrar resultados e obter respostas imediatas de seus empregados, estejam eles dentro do horário de trabalho ou não.

### 3. A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO DA PANDEMIA

Matos (2006) afirma que muitas empresas investem pesadamente em canais para melhorar a comunicação interna. [...] a comunicação corporativa é um processo diretamente ligado à cultura da empresa, ou seja, aos valores e ao comportamento de suas lideranças e às crenças de seus colaboradores (MATOS, 2006, p. 35). Edwards (2006; 2014 apud XIFRA, 2020 p. 6) cita que a crise do Covid-19 destacou o que a teoria crítica das relações públicas defende com base na pesquisa das práticas profissionais em qualquer situação, seja em tempos de prosperidade ou crise: as relações entre as organizações e seus públicos são relações de poder nas quais a manutenção da hegemonia no relacionamento é o objetivo das empresas ou firmas responsáveis pelas estratégias de comunicação.

Videira (2021) diz que mais do que a necessidade de reconfigurar comunicação para plataformas totalmente online para manter a conexão com as equipes em teletrabalho, os comunicadores necessitam incluir temas ligados aos sentimentos humanos, como medo, solidão, ansiedade, sofrimento, perdas, luto e estresse nas pautas corporativas. Morin (2020 apud VIDEIRA, 2021) afirma que “o isolamento nos tornou subitamente reclusos dentro de nossa própria casa e, às vezes, dentro de nós mesmos”.

Faria (2009 apud PINHEIRO e REIS, 2021 p. 5335, 5336) afirma que é possível comprovar que empresas que desejam ter um maior desenvolvimento precisam transformar o trabalho em um ambiente humanizado e que, neste sentido, a comunicação interna se torna a principal estratégia. Neste sentido a agência TRAMA COMUNICAÇÃO criou, no ano de 2020, um manual prático de ações com o objetivo de demonstrar maneiras, ações e exemplos de aprendizados adquiridos durante a pandemia na atuação de cenários de riscos e crises que podem contribuir para o bem-estar do colaborador, conforme pode ser visto na Figura 4.

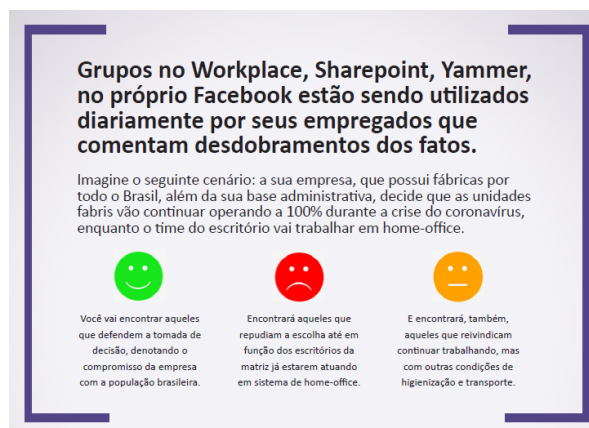


**Figura 4.** Manual prático de ações e acolhimento (Trama Comunicação, 2020).

Neste contexto de teletrabalho, distanciamento e isolamento social em decorrência da pandemia do COVID-19, Pinheiro e Reis (2021) destacam as principais ferramentas incorporadas pelas organizações para priorizar o público interno:

- Podcasts: alcançam as pessoas com conteúdo feito sob demanda e facilita o público a ouvir quando e onde quiserem;
- Aplicativos para dispositivos móveis: propicia mais agilidade na comunicação, diálogo direto com os colaboradores, além de gerar relatórios e KPI's para orientar decisões;
- Lives: auxilia no processo de transmitir a palavra dos gestores/líderes e facilita os treinamentos de colaboradores;
- Happy hour virtual: mantém a integração e a descontração entre os colaboradores, podendo deixar o clima mais leve;
- Criação de infográficos, Q&A e vídeos específicos sobre a Covid-19 para atualizar a equipe. O uso dessas ferramentas precisa ser didático para atingir todos os colaboradores;
- Redes Sociais Corporativas: canal versátil que consegue se adequar às necessidades da comunicação para atingir o objetivo estratégico da empresa. Possui as características das redes sociais normais, o que aumenta o alcance das informações, a adoção, o engajamento e a integração por parte dos colaboradores.

Ainda sobre redes sociais corporativas, a agência TRAMA COMUNICAÇÃO cita sobre a criação de grupos de comunicação em redes sociais que comentam os desdobramentos dos fatos, como visto na Figura 5.



**Figura 5.** Grupos de comunicação em redes sociais (Trama Comunicação, 2020).



Em entrevista concedida à revista Negócios da Comunicação, em julho de 2020, Odete Duarte, Diretora de Comunicação Corporativa para a América Latina da Rhodia, empresa do Grupo Solvay, diz que “o foco da comunicação interna tem sido o de transmitir informações que mostrem como todos estão empenhados em primeiro lugar com a sua segurança e de suas famílias e com a dos seus colegas de trabalho. Desde o início dessa pandemia, a empresa tem adotado em nível mundial e local uma série de iniciativas para que seus colaboradores e seus familiares fiquem seguros, seja nos postos de trabalho nas fábricas ou em suas casas”. Duarte (2020) continua dizendo:

Temos utilizado os canais de comunicação da empresa: intranet, TV Corporativa, comunicados internos via e-mail, materiais promocionais nas fábricas (cartazes, banners), vídeos disponibilizados em vários canais, reuniões da liderança no ambiente virtual, redes sociais, website corporativo e outros, para que as informações sobre as decisões e atividades da empresa sejam de conhecimento de todos e por eles sejam assimiladas da melhor maneira possível. Com o envolvimento das principais lideranças da empresa, estamos empenhados para que a informação chegue aos nossos colaboradores de forma direta e assertiva”.

Duarte (2020) encerra a entrevista concedida dizendo que “a empresa continua totalmente empenhada em manter os colaboradores e os demais stakeholders amplamente informados sobre as medidas e iniciativas adotadas em relação a essa crise, destacando seu compromisso de manter a saúde e segurança de todos como prioridade número um”.

Ana Marcia Lopes, vice-presidente de recursos humanos da ATENTO DO BRASIL, empresa do segmento de gestão do relacionamento com o cliente, em entrevista concedida ao *podcast* Mundo RH, cita que a empresa colocou em regime de teletrabalho cerca de 30 mil, dos seus quase 70 mil colaboradores, desde o início da pandemia. Lopes (2020) diz:

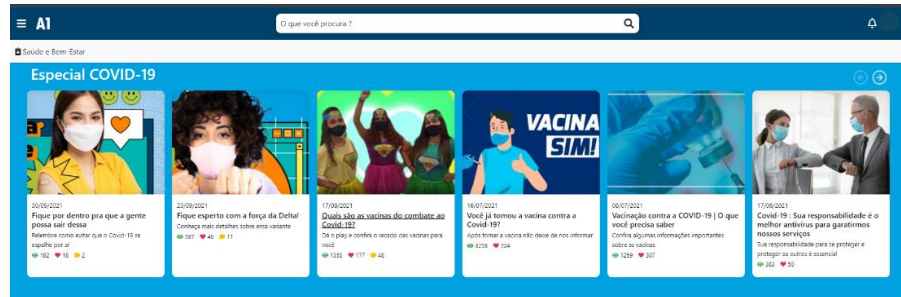
“Foi um trabalho muito bem coordenado entre várias áreas da companhia: infraestrutura, tecnologia, operações, RH e saúde”. A ATENTO DO BRASIL criou um manual prático para seus colaboradores com informações a respeito da origem do teletrabalho, de boas práticas para o desempenho das atividades em casa, dicas e orientações de cuidado com a saúde e postura e orientações gerais acerca de segurança da informação, orientações para líderes e orientações técnicas”.

A Figura 6 mostra uma parte deste manual criado pela ATENTO DO BRASIL, com um sumário do seu conteúdo.



Figura 6. Índice do Manual do Home Office (do autor, 2021)

Ana Marcia esclareceu que, além dos protocolos de treinamento orientados pelos nossos clientes, foram iniciadas campanhas digitais como gravações de vídeos com uma linguagem leve e divertida com a finalidade de levar capacitação, conhecimento, engajamento e motivação para os colaboradores em home office. Para tanto, a ATENTO DO BRASIL lançou mão do uso de tecnologias como Web Rádio, TV Corporativa, E-mails de comunicação interna e um Portal com informações e orientações, como mostra a Figura 7.



**Figura 7.** Portal de notícias Saúde e Bem-estar Especial COVID-19 (do autor, 2021).

#### 4. RESULTADO

Este artigo buscou apresentar um retrato de como a pandemia do COVID-19 fez surgir novas tendências dentro da Comunicação Interna no contexto da força de trabalho em regime de *home office*. Reinvenção e humanização na comunicação com seus colaboradores foram dois pontos de destaque para que a mensagem dirigida fosse recebida de forma clara e precisa.

A necessidade de comunicação é pré-requisito da vida social e, com base nessa constatação, a comunicação nas organizações é considerada um fator importante para o sucesso ou o fracasso destas; seja em períodos de crescimento ou de crise. Com a disseminação do COVID-19 e o aumento do número de casos no país, as empresas estão se mobilizando para responder à crise, garantindo o bem-estar dos funcionários e mantendo a produtividade. Nesse momento, a comunicação interna torna-se mais importante, pois a interação da empresa com os colaboradores acabará sendo afetada pela distância. Portanto, o estabelecimento de uma estratégia de comunicação interna confiável e contínua será obrigatório.

Subsidiar gestores e líderes na obtenção de uma comunicação mais assertiva e humanizada com sua equipe, mesmo ela estando em regime de teletrabalho, dando direcionamento e ideias de como alcançar este objetivo, gera conexão com a equipe. Entender que cada colaborador lida com o home office de forma diferente é fundamental para que a equipe e, conseqüentemente, a organização, logrem sucesso mesmo em tempos de pandemia. Cada membro da equipe foi convidado a entrar na casa de seu colega de trabalho nas inúmeras reuniões por videoconferência – e isto gera uma intimidade maior ainda.

A manutenção, ou alcance do sucesso, pelas organizações dependerá de como os seus colaboradores responderão ao regime de teletrabalho em tempos de distanciamento e isolamento social. Mesmo com 44,8% da população brasileira totalmente vacinada - vacina de duas doses ou dose única (OUR WORLD IN DATA, 2021), o regime do teletrabalho é uma realidade para mais de 8,1 milhões de trabalhadores brasileiros (IPEA, 2021). A comunicação interna, seus comunicadores, seus novos métodos e modelos, e toda a sua tecnologia à disposição se mostram capazes de fomentar a permanência e ampliação do regime de teletrabalho no Brasil e no mundo.

#### 5. REFERÊNCIAS



ABERJE – Associação Brasileira De Comunicação Empresarial. Tempos de Pandemia: Como A Comunicação Interna Se Tornou Essencial Para As Organizações. Disponível em: <https://www.aberje.com.br/coluna/tempos-de-pandemia-como-a-comunicacao-interna-se-tornou-essencial-para-as-organizacoes>. Acesso em 04/09/2021.

AGÊNCIA BRASIL. Organização Mundial da Saúde Declara Pandemia de Coronavírus. Disponível em <https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2020-03/organizacao-mundial-da-saude-declara-pandemia-de-coronavirus>. Acesso em 04/09/2021.

CARAVANTES, G. R, CARAVANTES, C. B, KLOECKNER, M. C., *Comunicação e Comportamento Organizacional*. Porto Alegre, RS: ICDEP, 2008.

CARRAMENHA, B., CAPPELLANO, T., MANSI. V. *Comunicação com empregados. A comunicação interna sem fronteiras*. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Teletrabalho no Brasil e no mundo. Legislações comparadas, estudo de relações do trabalho. Disponível em <https://conexaotrabalho.portaldaindustria.com.br/publicacoes/detalhe/trabalhista/-geral/teletrabalho-no-brasil-e-no-mundo/>. Acesso em 14/09/2021.

CORONA, C. A.; FONSECA, G. A. A Intensificação Do Teletrabalho Em Tempos de Pandemia E O Risco De Lesão Ao Direito À Desconexão. **Revista Científica dos Estudantes de Direito da UFRGS**, 2020. v. 5, n. 2, p. 168-193.

DIMBLEBY, R., BURTON, G. *Teorias da Comunicação*. São Paulo: Editora Summus, 1990.

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

IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Mercado de Trabalho: O trabalho remoto na pandemia nas Unidades Federativas brasileiras: a heterogeneidade das suas realidades. **Carta de Conjuntura. Número 52 – Nota de Conjuntura 20 – 3º trimestre de 2021**. Disponível em [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210830\\_cc\\_52\\_nota\\_20\\_teletrabalho.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210830_cc_52_nota_20_teletrabalho.pdf). Acesso em 08/10/2021.

MATOS, G. G. *A cultura do diálogo: uma estratégia de comunicação nas empresas*. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2006.

MOTTA, F. C. P., CALDAS, M. P., *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Editora Atlas, 2009.

MUNDO RH, Podcast: Saiba com o RH da Atento colocou 30 mil colaboradores em Home Office. Disponível em <https://www.mundorh.com.br/podcast-saiba-como-o-rh-da-atento-colocou-30-mil-colaboradores-em-home-office/> Acesso em 07/10/2021

OIT – Organização Internacional do Trabalho. Teletrabalho durante e após a pandemia da COVID-19. Guia prático. Disponível em [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--ilo-brasilia/documents/publication/wcms\\_772593.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/--ilo-brasilia/documents/publication/wcms_772593.pdf). Acesso em 05/09/2021.



OLIVEIRA, E. L., OLIVEIRA, E. A. Q., CARNIELLO, M. F. Comunicação nas organizações: um estudo exploratório das tecnologias de comunicação utilizadas em empresas do Vale do Paraíba. **Latin American Journal of Business Management**, 2011, v. 2, n. 2, p.82-102.

OPAS – Organização Pan-Americana da Saúde. OMS Declara Emergência De Saúde Pública De Importância Internacional Por Surto De Novo Coronavírus. Disponível em <https://www.paho.org/pt/news/30-1-2020-who-declares-public-health-emergency-novel-coronavirus>. Acesso em 02/09/2021.

OUR WORLD IN DATA - Statistics and Research: Coronavirus (COVID-19) Vaccinations. Disponível em <https://ourworldindata.org/covid-vaccinations?country=~BRA>. Acesso em 08/10/2021.

PERASSO, V. O que é a 4ª revolução industrial – e como ela deve afetar nossas vidas. Disponível em <https://www.bbc.com/portuguese/geral-37658309>. Acesso em 02/10/2021.

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

PORTAL DA COMUNICAÇÃO – Negócios da Comunicação. **Comunicação interna em tempos de pandemia. A tarefa da equipe de profissionais de comunicação da Rhodia, empresa do Grupo Solvay, tem sido redobrada no esforço de contribuir para a manutenção de um excelente ambiente de trabalho.** Disponível em <https://portaldacomunicacao.com.br/2020/07/comunicacao-interna-em-tempos-de-pandemia/>. Acesso em 07/10/2021.

ROCHA, J. Pandemia de Gripe de 1918. Disponível em <http://www.invivo.fiocruz.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=815&sid=7> Acesso em 01/09/2021.

SANT'ANNA, A., JUNIOR, I. R., GARCIA, L. F. D. *Propaganda. Teoria, Técnica e Prática*. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SENADO FEDERAL – AGÊNCIA SENADO. Teletrabalho ganham impulso na pandemia, mas regulação é objeto de controvérsia. Disponível em <https://www12.senado.leg.br/noticias/infomaterias/2020/07/teletrabalho-ganha-impulso-na-pandemia-mas-regulacao-e-objeto-de-controversia#:~:text=Durante%20o%20estado%20de%20calamidade,de%20acordos%20individuais%20ou%20coletivos%2C>. Acesso em 05/09/2021.

SOUSA, J.P. *Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media*. Porto: Editora Letras Contemporânea, 2006.

TRAMA COMUNICAÇÃO, REPUTALE EDITAL. O que a pandemia ensina à Comunicação Interna? Disponível em <https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/05/COVID-TRAMA-ebookCI.pdf>. Acesso em 06/10/2021.

VIDEIRA, D. P. Mais proximidade no afastamento social: as mudanças nos processos de comunicação interna em função da crise da COVID-19 em organizações no Brasil. **Associação**



Congress of Industrial  
Management and Aeronautical  
Technology

Fatec  
São José dos  
Campos  
Prof. Jessen Vidal

CPS  
Centro  
Paula Souza

SÃO PAULO  
GOVERNO DO ESTADO

ISSN 2447-5378

Brasileira de Pesquisadores de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – ABRACORP. 2021.

VIEIRA, R. F. *Comunicação Organizacional: gestão de relações públicas*. Rio de Janeiro: Editora Mauad, 2004.

XIFRA, J. Comunicación corporativa, relaciones públicas y gestión del riesgo reputacional en tiempos del Covid-19 - **El profesional de la información**, v. 29, n. 2, e290220. Disponível em <https://doi.org/10.3145/epi.2020.mar.20>. Acesso em 07/10/2021.