

Virtualização de Canais de Comunicação na Pandemia: desafios da Gestão Interna do Projeto Biblioteca Falada¹

Guilherme Ferreira de Oliveira²

Eleonora Ferreira Jorge³

Fernanda Funayama Teodoro⁴

Suely Maciel⁵

Resumo

A pandemia do coronavírus desestabilizou o modo de conviver e de trabalhar em diversos âmbitos, obrigando o mundo a procurar formas de adaptação a essa nova realidade. Nesse contexto, o Projeto Biblioteca Falada recorreu ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para a virtualização das atividades e formação de novos canais de comunicação. Assim, foi realizada uma pesquisa qualitativa para avaliação do uso dos canais estruturados durante a pandemia. O objetivo foi compreender se as atividades e os canais de comunicação propostos possibilitam o funcionamento dos processos de produção e bom relacionamento com o público interno da organização. Os resultados mostraram que existem especificidades para as estratégias de comunicação interna que devem ser pensadas respeitando as imposições do contexto pandêmico.

Palavras-chave

Comunicação Organizacional; Comunicação Interna; Mídia; Home Office; COVID-19.

Introdução

Ao longo de 2020, a pandemia da COVID-19 impactou a vida em sociedade globalmente. O diretor geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, advertiu que o isolamento social é a única opção possível para derrotar o coronavírus Sars-Cov 2 (OMS..., 2020). Nesse sentido, a instabilidade e a insegurança quanto aos perigos do contágio forçaram diversos setores da sociedade a parar as atividades ou mudar para a modalidade virtual.

A comunicação se viu diante de um desafio: neste contexto de pandemia e as restrições por ele impostas, como o isolamento e o distanciamento sociais, como se pode realizar a gestão de relacionamentos e manutenção do trabalho a partir do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)? Partindo da ideia de que os processos comunicacionais são, para além de troca de informações (FRANÇA, 2001; LIMA, 2008), relacionamentos em

¹ Trabalho apresentado no Espaço de Graduação 2 – Trabalhos Aplicados, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

² Graduando do curso de Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista (Unesp), guilherme.f.oliveira@unesp.br

³ Graduanda do curso de Relações Públicas, Universidade Estadual Paulista (Unesp), eleonora.ferreira@unesp.br

⁴ Graduanda do curso de Jornalismo, Universidade Estadual Paulista (Unesp), f.teodoro@unesp.br

⁵ Orientadora do trabalho. Professora da Universidade Estadual Paulista (Unesp). Pós-doutora em Comunicação pela Universitat Autònoma de Barcelona (UAB), suely.maciell@unesp.br

determinados contextos, cabe aos estudos da comunicação organizacional analisar, acompanhar e avaliar as diretrizes e medidas de comunicação para com os colaboradores das organizações.

Em consonância com as medidas tomadas por empresas dos setores público e privado, as universidades públicas e seus projetos de extensão universitária também aderiram à virtualização das atividades como proposta de isolamento social. Isso aconteceu, por exemplo, com o projeto de extensão Biblioteca Falada, da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp) da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC), que tem forte integração da comunidade externa e interna da universidade, em atividades que aconteciam maciçamente de maneira presencial.

Com o advento da pandemia, que levou à promoção do isolamento social na cidade em que se localiza o campus da Unesp e, conseqüentemente, a suspensão das atividades presenciais neste, foi necessário pensar e propor estratégias e soluções que viabilizassem e garantissem a interação dos membros do projeto, agora em contexto remoto. Nesse sentido, a equipe de Gestão Interna do projeto desenvolveu um planejamento de comunicação interna para o estabelecimento de diretrizes e canais de comunicação que suprissem a ausência do contato presencial.

Ademais de se considerar esses canais como ferramentas estratégicas (não apenas instrumentais) de promoção do diálogo e gestão de relacionamentos (ANDRELO, 2013), evidencia-se a necessidade de avaliar seus usos. Assim, tem-se como objetivo desta pesquisa compreender se e em que medida as atividades e os canais de comunicação propostos possibilitaram o funcionamento dos processos de produção e o bom relacionamento com o público interno da organização. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa cujo instrumento de coleta de dados principal foi um questionário no *Google Forms*, com participação de todos os membros da organização. As respostas obtidas, categorizadas por estratégia proposta para cada canal, fundamentam a análise ora apresentada.

Comunicação Digital e *Home Office* em tempos de pandemia

O trabalho em *home office* aliado à intensificação do uso de ferramentas digitais vem, na última década, apresentando-se como tendência acarretando certas implicações para os agentes envolvidos nesse processo. Não cabe nesta pesquisa discutir aspectos da área da saúde e da psicologia, embora a saúde mental seja uma preocupação coletiva a partir de qualquer domínio. Pretende-se, portanto, guiar a discussão com foco na comunicação organizacional, em específico da gestão de comunicação interna. Outras áreas, como a Psicologia

Organizacional e do Trabalho trazem contribuições que proporcionam o desenvolvimento de novos olhares para a comunicação organizacional. Estudos como os de Porto, Puente-Palacios e Neiva (2020) mostram que os impactos da pandemia nas organizações demandam novas estratégias de coordenação e organização do trabalho coletivo de forma remota.

Nesse sentido, a comunicação propõe algumas reflexões do cenário em que essas situações ocorrem. O processo de midiaticização da sociedade (BRAGA, 2006) não se refere apenas à influência da mídia na rotina da população, mas também a uma nova forma de se pensar a convivência em sociedade decorrente de uma lógica midiática (BRAGA, 2006) e de uma cultura midiaticizada (BARROS, 2012).

Essa nova lógica destaca que, como afirmado por Tavares (2007, *apud* LA FUENTE; PAULA, 2012, p. 125-126)⁶, a mídia “[...] deixa de ser passagem para ser elemento articulador da própria cotidianidade”. Neste processo, as relações com a mídia perpassam as outras instituições, como a família e o trabalho (HJARVARD, 2014), entrelaçando-se nos costumes e valores presentes na interação entre indivíduos inseridos nesses contextos, inclusive no meio organizacional.

Com isso, os processos midiáticos seriam “[...] como dispositivos sociotécnicos que criam novos ambientes, instauram formas virtuais de interação e promovem novas experiências de mediação para além das formas mediadas e presenciais que até então caracterizavam as interações sociais” (LA FUENTE; PAULA, 2012, p. 126). Os relacionamentos em sociedade pautam-se nas interfaces entre a “vida digital” e as demais camadas da vida social, entrelaçando e transpondo as atuações para um ambiente de difícil separação entre família, trabalho e lazer.

Embora as atividades desenvolvidas por profissionais da área da comunicação já passem por processos de adaptações para o meio digital (TERRA, 2019), existe uma diferença notável entre a) atuar no ambiente digital com o uso de ferramentas digitais e b) trabalhar remotamente por meio das ferramentas digitais. A primeira diz respeito às atividades desenvolvidas nesses ambientes, como gestão de mídias, assessoria, gestão de site institucional etc. Já a segunda se refere à atuação interdisciplinar da gestão de pessoas em um ambiente diferente do usual e presencial. O estudo das TIC é muito explorado quando se trata das redes sociais, mas cabe agora direcionar a atenção para o estudo dos relacionamentos organizacionais, especificamente *do* e *com* o público interno, a partir das TIC.

⁶ TAVARES, F. M. B. Os processos midiáticos para além da mídia. **Animus - Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, v. 6, n. 2, jul/dez, 2007.

A Comunicação nas organizações: o público interno em questão

A comunicação organizacional carrega um amplo debate a respeito do desenvolvimento de suas teorias, com aspectos interdisciplinares da Antropologia, da Administração, da Sociologia etc. (CURVELLO, 2018). Originalmente, as interfaces entre os estudos organizacionais e a Comunicação desenvolveram-se no campo da Administração, sob o viés de alguns paradigmas, como o funcionalista, o interpretativo e o crítico (KUNSCH, 2014). A perspectiva funcionalista/instrumental, em especial nas décadas de 1960 a 1980, foi destaque nos estudos desenvolvidos, mas, mais recentemente, novos paradigmas passaram a ser adotados entre as teorias da comunicação organizacional. Curvello (2018, p. 78) explica que “o campo da comunicação organizacional brasileiro está mais aproximado, hoje, dos estudos comunicacionais do que no passado, quando se alinhava mais às áreas de administração e dos estudos organizacionais”.

Assim, a partir do pensamento de Vera França (2001) e do paradigma relacional/dialógico da comunicação, em que as intersecções entre a interação humana, a construção simbólica e o contexto assumem certa centralidade, autores como Lima (2008) passaram a fomentar discussões no campo da comunicação organizacional com essa perspectiva. Sob ela, entende-se que “o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial” (MARCHIORI, 2010, p. 150). Nesse sentido, assume-se que a gestão dos relacionamentos associa-se diretamente com a gestão da organização. Em consonância, estudos da gestão da comunicação, especialmente por parte das Relações Públicas, trazem para essa discussão a importância de pensar as especificidades da comunicação com os mais diversos públicos.

A segmentação de públicos proporciona a expansão do alcance das estratégias, considerando, por exemplo, a comunicação interna como gestão de relacionamentos para além de ferramenta de transmissão de informação (LIMA, 2008). Almeida (2013, p. 92) define esta modalidade de comunicação como “uma função estratégica das organizações, a qual deverá ser gerida com base do mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa” (ALMEIDA, 2013, p. 92).

No entanto, os canais de comunicação interna não deixam de ser fundamentais para a gestão do público interno, como apontado por Andrelo (2013, p. 119): “sabe-se que a comunicação interna não deve ser reduzida aos meios usados, mas eles devem ser considerados, uma vez que, muitas vezes, farão a mediação entre a realidade a ser reproduzida e debatida e o público a quem se quer atingir”.

O uso estratégico desses canais é ímpar no contexto de isolamento social, o qual demanda das organizações processos de adaptação e compreensão das adversidades. Embora seja este um fenômeno cuja disseminação generalizada, como acontece na pandemia, é ainda muito recente, deve-se traçar um panorama de medidas de comunicação interna que atendam às necessidades das organizações/funcionários para que os processos continuem em atividade.

Em um primeiro momento, o trabalho em *home office*, que se tornou sobremaneira comum no contexto de isolamento social, exige mudanças na forma como as estruturas organizacionais se estabelecem. Abbad e Legentil (2020, p. 47) indicam que

para mitigarmos a ocorrência de resultados indesejáveis, podemos incentivar o redesenho do trabalho de modo que o trabalho em *home office* mantenha as características positivas como autonomia, variedade e identidade das tarefas, suporte social, feedbacks construtivos de outras pessoas.

As autoras destacam especialmente a autonomia como forma de se obter bons resultados com o trabalho remoto, pensando na produtividade e no bem-estar dos colaboradores (ABBAD; LEGENTIL, 2020). Para que estes possam exercitar maior autonomia na realização de atividades, as lideranças devem assumir o papel de incentivar essa prática (OLIVEIRA; CALONEGO, 2020; ZAMONELLI, 2016). Além disso, “não basta que o líder ordene ou direcione atividades para seus empregados [...], mas é essencial envolvê-los nas iniciativas da empresa, nos porquês e nos objetivos das ações, de forma que as atividades de cada um tenham sentido” (ZAMONELLI, 2016, p. 87).

Nesse cenário, os canais de comunicação podem ser utilizados pelas lideranças como ponte de contato para o alinhamento das atividades de seus setores com os objetivos da organização. Esses canais podem ser utilizados de forma que sejam informadas pelas lideranças todas as atividades realizadas por diferentes setores e, interativamente, os colaboradores acompanhem o desenvolvimento dos processos. A partir deles, os líderes estabelecem laços entre o “porquê” das atividades e o “como”, de forma que as tarefas se tornem mais interdependentes e os colaboradores, de forma autônoma, procurem atuar no sentido dos fluxos da organização.

Por fim, outra diretriz importante no trabalho remoto diz respeito ao contato entre os colaboradores. Oliveira e Calonego (2020, p. 12) explicam que “a prática de canais de comunicação sem uma atuação paralela dos relacionamentos interpessoais (mesmo e principalmente à distância), torna-se insuficiente para enfrentar as dificuldades do isolamento social”. Na mesma direção, pesquisas recentes, como a de Alex Primo (2020), apontam que o contato frequente ajuda a minimizar os impactos negativos da pandemia e do isolamento, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional, bem como encontros virtuais periódicos

possibilitam um aumento de esforços para que os processos produtivos se desenvolvam. Neste sentido, o presente trabalho usufrui as diretrizes encontradas no referencial teórico para a realização da pesquisa.

Percurso Metodológico

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Minayo (1994), esta é uma abordagem que permite apreender significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, fatores não quantificáveis. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da comunicação em ambientes digitais, comunicação organizacional e comunicação interna. Após a sistematização do referencial teórico, a equipe de Gestão Interna, debruçou-se nos últimos planejamentos de comunicação interna elaborados pela equipe do projeto. Esses dados possibilitam traçar o processo de consolidação dos veículos de comunicação interna como técnicas de formação e integração (ANDRELO, 2013).

Em seguida, foi estruturado um questionário de questões abertas e fechadas, anônimo e online, na plataforma *Google Forms*. Foram elaboradas 18 questões, de resposta curta, longas e/ou de múltipla escolha, com o objetivo de compreender e avaliar a gestão de relacionamentos do público interno, a partir de canais de comunicação interna emergenciais, no contexto de virtualização das atividades. A justificar a realização do levantamento, assume-se que as pesquisas e as auditorias de opinião possibilitam compreender como a comunicação interna acontece (ANDRELO, 2013), expondo as fraquezas e os pontos fortes das medidas instituídas.

O questionário da pesquisa de avaliação foi enviado para os 23 membros do projeto, no dia 25 de novembro, e o recebimento de respostas se encerrou no dia 30 do mesmo mês. A análise das respostas foi realizada de acordo com a categorização proposta pela análise de conteúdo (BARDIN, 2011), sendo as categorias escolhidas: *Frequência de Uso/Acesso*, *Conteúdo Acessado e Preferências* para cada canal de comunicação avaliado (Agenda Coletiva, Newsletter Mensal e Reuniões Gerais).

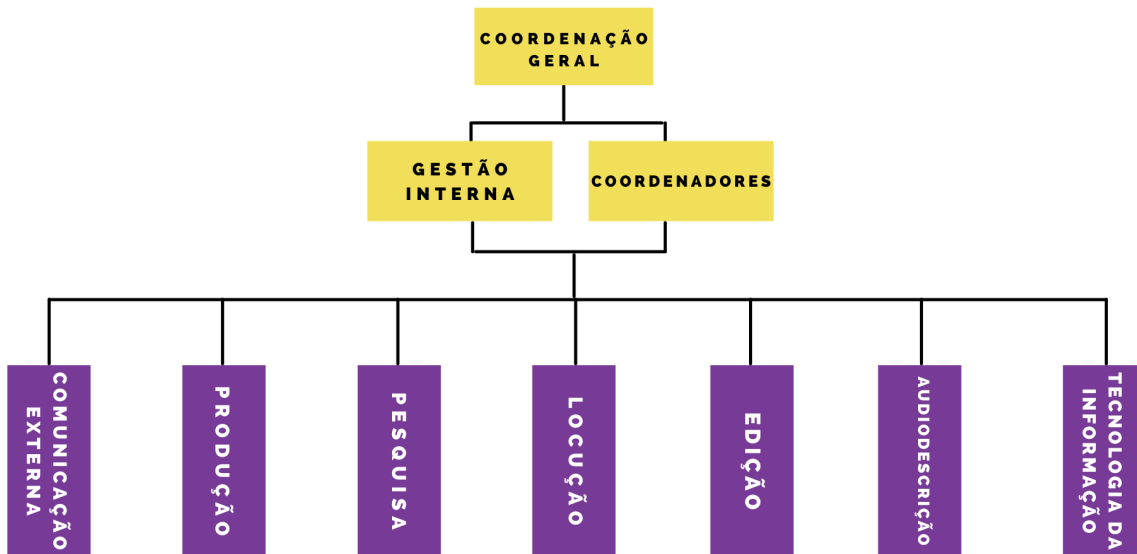
Biblioteca Falada: estrutura organizacional e processos de comunicação na pandemia

O Biblioteca Falada é um projeto de extensão da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC), da Unesp de Bauru. Ele produz mídia sonora acessível e audiodescrição, e também atua na difusão de conhecimentos sobre Desenho Universal, tecnologias assistivas e comunicação acessível. As atividades do projeto baseiam-se em demandas do Lar Escola Santa Luzia para Cegos (LESL), de Bauru, mas podem atender

também outras instituições de pessoas com deficiência visual e organizações públicas/privadas com as quais possui parcerias fixas ou esporádicas. De forma geral, o projeto destaca o papel do áudio como recurso fundamental para o acesso das pessoas com deficiência visual aos conteúdos, nas mais diferentes esferas da vida cotidiana, contribuindo para o incremento do repertório cultural, educacional e informacional desse público.

Em relação ao seu funcionamento e estruturação interna, o Biblioteca Falada é dividido em oito equipes, responsáveis por funções de gestão, difusão do conhecimento e produção de mídia sonora acessível e audiodescrição (Figura 1), sendo que cada uma delas tem um ou dois coordenadores. O conjunto de coordenadores, juntamente à equipe de Gestão Interna, trabalha em conjunto com a Coordenação Geral. Na ocasião da pesquisa, o projeto contava com 23 colaboradores internos, que atuavam em, ao menos, uma das equipes. Hierarquicamente, Gestão Interna e Coordenadores assumem o papel de liderança indireta, conforme as demandas da Coordenação Geral, a cargo de uma docente.

Figura 1 - Organograma do Projeto



Fonte: autoria própria, 2021.

As lideranças do projeto, desde março de 2020, coordenaram o funcionamento das atividades em *home office*. No entanto, o cumprimento de tarefas remotamente, por parte de todos os integrantes do projeto, foi prejudicado por fatores como grande volume de mensagens em canais descentralizados, baixo engajamento para a realização de tarefas e isolamento profissional (consequência do isolamento social).

Assim, Gestão Interna identificou, a partir de entrevistas em profundidade com a Equipe Estratégica, as principais dificuldades das equipes no momento, o que levou à proposição de três novas formas de se trabalhar a comunicação interna e os relacionamentos

no projeto: Agenda Coletiva, Newsletter e Reuniões Gerais via *Google Meets*. Essas estratégias entraram em vigor a partir de agosto de 2020, com periodicidade diária da Agenda e mensal da Newsletter e das Reuniões Gerais. Todos os canais foram permanentemente incorporados às dinâmicas relacionais do projeto desde então.

A fim de avaliar e compreender se as atividades e os canais de comunicação propostos possibilitam o funcionamento dos processos de produção e do bom relacionamento com o público interno da organização, realizou-se então a pesquisa ora aqui discutida.

Resultados e Discussões

Ao todo, foram obtidas 19 respostas, sendo este um número bem representativo do grupo (82,61%), uma vez que o projeto conta com 22 colaboradores e 1 coordenador. Com base nas respostas, avaliou-se a efetividade dos novos meios de comunicação interna do Biblioteca Falada, implantados em 2020.

A Agenda consiste em um grupo no WhatsApp com todos os membros, no qual apenas a Equipe Estratégica pode enviar mensagens com conteúdo restrito a repasses de importância geral para o projeto. O intuito deste meio de comunicação interna é reunir informações e atualizações sobre as atividades do Biblioteca Falada como um todo, de modo que todas as equipes saibam o que está sendo feito por cada uma delas, além de impedir que informações importantes fiquem perdidas em outros grupos de interação do projeto. Em suma, o conteúdo da Agenda se restringe a repasses dos coordenadores de cada equipe, informando o que está sendo produzido naquela semana, e lembretes gerais, como datas e horários de reuniões e oficinas. Todos os recados são simples e curtos, sempre com redação de acordo com a *persona* interna do projeto.

A Newsletter é veiculada mensalmente, com o objetivo de apresentar informações de uma forma mais visual e concisa. Sua função principal é informar sobre os acontecimentos mais importantes do mês, relativos ao projeto (calendário, tarefas, parcerias, eventos etc.). Ainda, considerando o período de isolamento e a necessidade de manutenção dos relacionamentos interpessoais (OLIVEIRA; CALONEGO, 2020), ela também visa promover maior integração. Por isso, ao final de cada edição, há um espaço dedicado aos membros (“Conheça o Membro”), com informações gerais e curiosidades sobre cada um.

Já as Reuniões Gerais, chamadas de RGs, têm periodicidade mensal, conforme proposto por Primo (2020), segundo o qual o contato no período de isolamento auxilia na contenção dos impactos do isolamento. Os encontros se estruturam em três blocos: dinâmicas de integração, repasses de cada equipe e leitura dos *Spotteds Falados* (programa ativo do

projeto, em que os membros enviam *spotteds* (recados) reforçando aspectos positivos dos trabalhos realizados). Este modelo de reunião visa, mais uma vez, o repasse de informações gerais e maior integração dos membros, por meio da interação nas dinâmicas e nos *Spotteds*.

Observa-se que todas estratégias (Agenda, Newsletter e RG) possuem o mesmo objetivo e o mesmo público, mas apresentam diferenças de abordagem, que serão exploradas mais à frente. Quanto à análise, toma-se como parâmetro as categorias *frequência de uso/aceso, conteúdo acessado e preferências* para cada canal de comunicação avaliado.

Para a primeira categoria de análise, *frequência de uso/aceso*, foram consideradas as especificidades de cada canal de comunicação: para a Agenda, a frequência de consulta; para a Newsletter, a quantidade de edições lidas; para as Reuniões Gerais, nenhuma variável, uma vez que a frequência é controladas pela equipe de Gestão Interna.

Em relação à frequência de consulta da Agenda, os resultados apontaram que 84,2% dos membros acessam o canal “no momento mesmo em que a mensagem é enviada e recebida”. As opções “próximo da minha permanência”, “uma vez por semana”, “não tenho o hábito de abrir a Agenda”, “quando preciso buscar uma informação” receberam apenas um voto cada (5,3%). Assim, os resultados mostram que informar os colaboradores das atividades gera maior engajamento e, neste caso, interesse pelo que acontece nos outros setores. Como afirmado por Zamonelli (2016), é necessário que os colaboradores saibam os porquês das atividades realizadas para, assim, envolverem-se mais.

Em relação à Newsletter interna do projeto, apenas 2 dos 19 respondentes afirmaram não terem o costume de realizar a leitura. Quanto à quantidade das edições lidas, a maior parte dos membros (52,6%) afirmou ler sua totalidade. Considerando que a questão permitia marcar mais de uma opção, identificou-se que a primeira edição foi lida por 16 dos 19 respondentes, enquanto a segunda e a terceira, por 15 cada uma. Assim, da mesma forma que a Agenda, a Newsletter mostrou-se uma estratégia adequada de promoção do engajamento. No entanto, faz-se necessário compreender a proposta de cada um desses canais (os conteúdos).

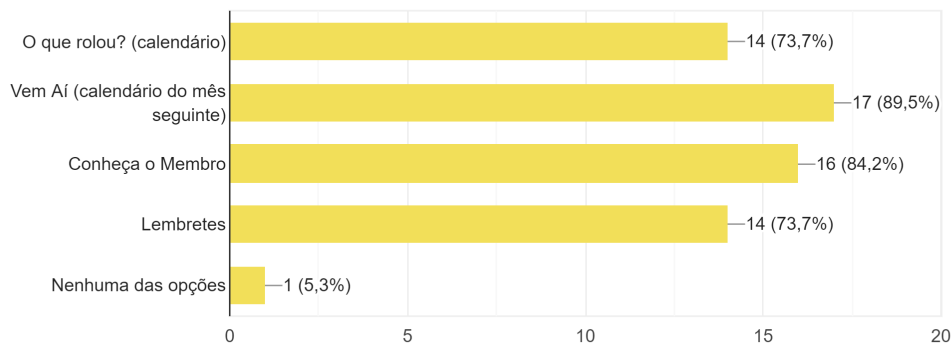
Para analisar a categoria *conteúdo acessado* foram considerados os tópicos mais consumidos de cada canal e os conteúdos dos três blocos das RGs. Na Agenda, considerando que eram recados curtos e com frequência diária, a leitura era facilitada, de modo que 52,6% afirmaram ler a totalidade das mensagens enviadas. No entanto, parte dos membros revelou consumir apenas conteúdos gerais (36,8%), como cursos e reuniões, recados sobre sua própria equipe (21,1%) ou aquilo que lhes chama mais atenção (15,8%), e não a integralidade dos comunicados. Dito de outra forma, nem todos se interessam por tudo, mesmo que ‘abram’ todas as mensagens. Isso revela que informar todos os detalhes das atividades realizadas em

todos os setores (ZAMONELLI, 2016) pode não promover interesse. Tendo em vista que nem todo conteúdo da agenda tem relevância para todos os membros do projeto, cada equipe deve revisar a prioridade de conteúdo divulgado e identificar o que é mais efetivo para o sucesso da veiculação de informações.

Para a avaliação do conteúdo da Newsletter foram considerados os tópicos fixos e as seções extras da publicação. Os fixos são: “O que rolou?”, “Vem Aí”, “Conheça o Membro” e “Lembretes”, e compõem as informações essenciais a serem lidas e aspectos dedicados à integração. Já os tópicos extras são os que variam de acordo com a demanda da edição.

Em relação aos fixos, todos foram marcados como “lidos com frequência”, com destaque para o “Vem Aí”, com 89,5% de adesão, mas, de maneira geral, o número de leitores foi bem equilibrado entre todos (figura 2). Já a leitura dos tópicos extras variou muito, considerando que essa pergunta foi feita com a intenção de saber se os leitores se lembravam de tópicos de versões passadas da Newsletter, especialmente os que apareceram exclusivamente em apenas uma edição específica. Neste caso, “BF na mídia”, “Cursos” e “Novidades do site e do aplicativo” foram os tópicos que mais despertaram interesse dos membros do projeto.

Figura 2 - Porcentagem de leitura dos tópicos fixos



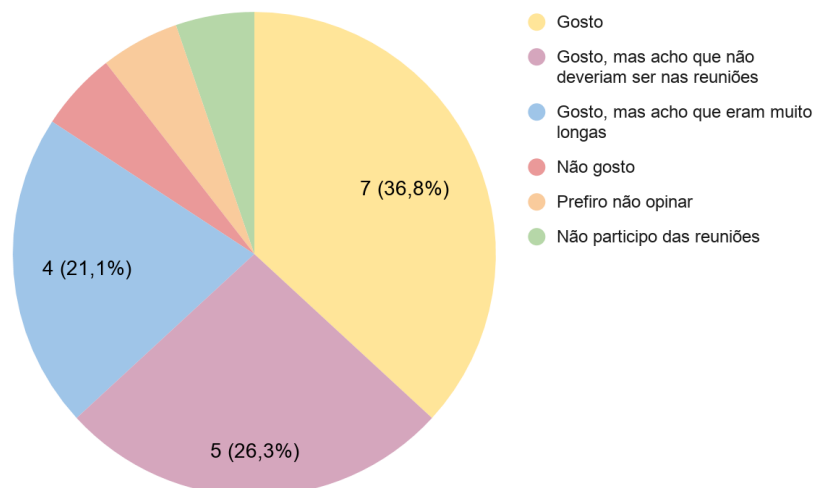
Fonte: autoria própria, 2021.

É possível observar a preferência dos membros por assuntos mais coletivos do projeto, visto que, tanto entre os tópicos extras quanto entre os fixos, esses eram os conteúdos mais lidos. Além disso, como apontado por Andrelo (2013), quando pensados de forma estratégica, os canais de comunicação interna ampliam o leque de possibilidades de envolvimento. A autora também destaca a importância da participação dos membros na editoração de canais internos que tratam do fluxo de informações, como na inclusão de depoimentos e/ou entrevistas. Esses foram aspectos considerados na construção da Newsletter, sobretudo na colaboração destes na seção “Conheça o Membro”. Percebe-se que o uso dessa estratégia foi

de fato importante, uma vez que este foi o segundo tópico mais acessado, com 84,2% de adesão. De modo que a participação dos membros como “fontes”, além de despertar maior interesse e integração dos mesmos, promove maior engajamento.

Em relação aos conteúdos das Reuniões Gerais, as dinâmicas de integração ocorrem no primeiro bloco, com atividades que variam de gincanas para maior conhecimento de informações pessoais dos membros e jogos interativos para integração, como Gartic⁷ e StopotS⁸. Neste ponto, a pesquisa mostrou que 36,8% dos respondentes gostam das dinâmicas (Figura 3), mas 47,6%, ainda que as apreciem, fazem objeções quanto ao momento em que são realizadas (não acham que deveriam ser nas reuniões) e as consideram muito longas. Dessa forma, sugere-se que as dinâmicas devam ser, no futuro, mais curtas e/ou em outro momento que não o da RG.

Figura 3 - Afinidade com as dinâmicas das Reuniões Gerais



Fonte: autoria própria, 2021.

Sobre os objetivos das dinâmicas, a maioria dos membros afirma compreender sua necessidade, evidenciando que o contato entre os indivíduos e a abordagem de assuntos pessoais é essencial para a integração nesse contexto virtual (OLIVEIRA; CALONEGO, 2020), mas também deveriam acontecer fora das RGs, serem mais curtas ou não obrigatórias. É perceptível, portanto, que as dinâmicas de integração são bem-vindas, mas, ao aumentarem consideravelmente a duração das reuniões, tornaram-se um desestímulo, ao passo que os assuntos importantes mais complexos a serem tratados ficam para o final.

O segundo bloco das Reuniões Gerais é composto pelos repasses. Nesse momento, cada equipe do projeto, representada pelo coordenador ou por algum outro membro dela,

⁷ "Gartic - O portal de desenhos online." <https://gartic.com.br/>. Acessado em 23 fev. 2021.

⁸ "StopotS." <https://stopots.com/>. Acessado em 23 fev. 2021.

repassa o andamento das atividades. O principal objetivo de organizar os repasses dessa forma está relacionado com o que Porto, Puente-Palacios e Neiva (2020) afirmam sobre a construção de pactos coletivos: “a construção de um clima de corresponsabilidade sustentado na confiança tem que se transformar em tarefa sempre presente” (PORTO; PUENTE-PALACIOS; NEIVA, 2020, p. 62).

Normalmente, os repasses indicam, acerca das tarefas da equipe: a) o que está concluído; b) o que está em andamento; c) o que está pendente. Com esta seção, a maioria de 78,9% se mostrou satisfeita, e apenas 10,5% indicou insatisfação e outros 10,5% indiferença. Apesar do feedback majoritariamente positivo acerca dessa seção, um comentário destacou que os informes não precisariam ser tão detalhados, uma vez que a agenda já os traz. De fato, percebe-se certa mescla de funções entre a Agenda e às RG. Em vista disso, talvez fosse o caso de se repensar a estratégia de dividir melhor as funcionalidades de cada um desses canais de contato.

O fechamento das RGs geralmente ocorre com a leitura dos *Spotted Falados*, estratégia encontrada para repassar aos membros do projeto os feedbacks positivos sobre suas atividades naquele período. Essa ferramenta vem sendo utilizada desde 2019, quando se criou uma caixa personalizada para troca de mensagens e que ficava num espaço específico na sala sede do projeto. Com o isolamento social, o programa foi transferido para o *Google Forms* e todos os membros foram orientados a enviar os recados positivos por essa plataforma.

De acordo com a pesquisa, quase metade dos respondentes (47,4%) nunca mandou um *Spotted*. A baixa adesão talvez se deva à mudança na sistemática de troca de mensagens, haja vista que, em 2019, essa participação era bem maior. Certo é, no entanto, que o não engajamento vai em sentido contrário ao da proposta do canal, que é justamente estimular os membros a interagir e transmitir elogios e afetos. Os resultados da pesquisa mostram, portanto, a necessidade de repensar a abordagem desta atividade ou a periodicidade de sua realização.

Para a terceira e última categoria de análise, referente às *preferências dos colaboradores*, foram levadas em conta as respostas das questões que tratavam da extensão dos recados e das possíveis alterações desejadas na Agenda, sugestões para a Newsletter, extensão das Reuniões Gerais e preferências quanto à forma como o *Spotted Falado* vinha sendo aplicado. Sobre a extensão dos recados na Agenda, 57,9% dos participantes acham que eles têm um tamanho ideal para as informações que passam, e 26,4% os acham curtos, reiterando que recados concisos, mesmo que diários, são mais efetivos dentro do projeto.

Percebe-se, portanto, que a forma que os recados são redigidos é condizente com as preferências dos integrantes do projeto.

A extensão das Reuniões Gerais foi mencionada brevemente na categoria *Conteúdo*, na qual ficou patente a avaliação de que as reuniões são longas (63,16%). Dessa forma, entende-se que a extensão das reuniões deve ser repensada. O tempo estimado para cada encontro era de duas horas, no máximo, mas dinâmicas e discussão de tópicos isolados e de interesse de uma única equipe não raro levam à extensão da reunião para além do inicialmente previsto. Também o *Spotted Falado*, sempre lido no final, foi apontado como fator de prolongamento do encontro. A despeito disso, 68,42% afirmam gostar da dinâmica, enquanto os demais expressaram indiferença (31,57%), de acordo com a escala estabelecida de “afinidade e gosto” pela atividade. Esse relevante nível de satisfação com a iniciativa suscita novas avaliações no futuro, para se tentar entender o porquê da baixa adesão à participação, uma vez que a maior parte dos membros gosta do *Spotted Falado*.

Considerações Finais

No atual contexto de pandemia e isolamento social, a pesquisa buscou compreender se as atividades e os canais de comunicação propostos no período possibilitam o funcionamento dos processos de produção e o bom relacionamento entre o público interno da organização. A análise das respostas a um questionário sobre os canais de comunicação utilizados, sob a abordagem de algumas categorias (Frequência de Uso/Acesso, Conteúdo Acessado e Preferências), revelou, sobretudo, a efetividade das estratégias para o repasse de informações gerais e gestão dos relacionamentos na organização. O novo modelo de relacionamento, totalmente baseado em mídias virtuais, mostrou-se satisfatório para cumprir o equilíbrio entre trabalho e comunicação, mesmo com os desafios iniciais de adaptação.

A pesquisa também traz a ampliação do debate da Comunicação Organizacional, em especial da Comunicação Interna, sob uma perspectiva de centralidade dos relacionamentos e dos fatores humanos (MARCHIORI, 2010). Mesmo que os canais sejam ferramentas de gestão, “sabe-se que a comunicação interna não deve ser reduzida aos meios usados, mas eles devem ser considerados, uma vez que, muitas vezes, farão a mediação entre a realidade a ser reproduzida e debatida e o público a quem se quer atingir” (ANDRELO, 2013, p. 119). Tal mediação evidencia-se especialmente no contexto da pandemia de COVID-19, em que o processo de mediação se intensifica e os relacionamentos se dão quase exclusivamente a partir de canais virtuais de comunicação.

Outras contribuições importantes para o desenvolvimento da pesquisa foram as relações propostas pela Psicologia Organizacional do Trabalho, que destacam a importância da interdependência entre as funções (PORTO; PUENTE-PALACIOS; NEIVA, 2020) e da autonomia (ABBAD; LEGENTIL, 2020), no contexto de *home office* e isolamento social. Pelo lado da comunicação, ressalta-se a centralidade desta com as lideranças (OLIVEIRA; CALONEGO, 2020; ZAMONELLI, 2016), para minimizar os efeitos do isolamento e do distanciamento e reorganizar os fluxos de trabalho.

Assim, os resultados da pesquisa indicam que, embora o contato nesse contexto deva ser frequente (PRIMO, 2020), existem especificidades para as estratégias de comunicação interna, de forma que os fluxos comunicacionais sejam direcionados e pensados para manter o envolvimento dos colaboradores com as atividades desenvolvidas, sempre respeitando as imposições do contexto pandêmico: reuniões virtuais devem ser mais curtas e as principais temáticas de discussão na organização devem ser de interesse geral, como assuntos que envolvam mais de um setor, sejam abordadas em reuniões ou, no caso do objeto deste estudo, na Agenda e na Newsletter.

Por fim, percebe-se que existem alguns horizontes de pesquisa, pautados em outras abordagens. A comunicação organizacional, pensada e analisada em uma perspectiva relacional, ou seja, considerando o discurso, as interações e o contexto de trabalho (LIMA, 2008), usufrui as TIC para a gestão de relacionamentos, mas ainda se faz necessário compreender aspectos da cultura midiática que influenciam essa gestão da comunicação em *home office*.

Referências

ABBAD, G. S.; LEGENTIL, J. Novas Demandas de Aprendizagem dos Trabalhadores Face à Pandemia da COVID-19. In: MORAES, M. M. (Org.). **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 45-56.

ALMEIDA, L. A. S. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra: Revista Científica**, n. 8, p. 91-103, 2013.

ANDRELO, R. O potencial dialógico dos instrumentos de comunicação interna. In: SANTOS, C. M. R. G. (Org.). **Relações Públicas: faces e interfaces**. 1. ed. Bauru: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013, p. 119-130.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições, v. 70, 2011.

BARROS, L. M. Convergência, hibridação e midiaticização: conceitos contemporâneos nos estudos da comunicação. In: ROSSETTI, R.; VARGAS, H. (Orgs.). **Linguagens na mídia: transposição e hibridização como procedimentos de inovação**. 1ed. Porto Alegre: EDIPUCRS, v. 1, 2013, p. 121-139.

BRAGA, J. L. Mediatização como processo interacional de referência. **Animus - revista interamericana de comunicação midiática**. v. 5, n. 2, jul/dez, p. 9-35, 2006.

CURVELLO, J. J. A. O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 8, n. 15, 2018, p. 63-84.

FRANÇA, V. R. V. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. **Revista Ciberlegenda** n. 5, 2001.

HJARVARD, S. Miatização: conceituando a mudança social e cultural. **Revista MATRIZES**, v. 8, n. 1, p. 21-44, 2014.

KUNSCH, M. M. K. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Revista MATRIZES**, São Paulo, SP, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul./dez. 2014.

LIMA, F. P. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A. T. (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008, p. 102-127.

LA FUENTE, A. M.; PAULA, C. F. C. O processo social de midiatização: consequências para a comunicação no contexto organizacional. In: LIMA, F. P.; OLIVEIRA, I. L. (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2012, p. 25-48.

MARCHIORI, M. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**. v. 9, n. 17, jan./jun, p. 145-159, 2010.

OLIVEIRA, G. F.; CALONEGO, R. Impactos da pandemia na Comunicação Interna: a virtualização do projeto Biblioteca Falada. In: 43º CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, Virtual, 2020. **Anais....** São Paulo: Intercom - Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação, 2020.

OMS volta a defender isolamento social: 'é a única opção que temos'. **UOL**, São Paulo, 30 mar. 2020. Coronavírus. Disponível em: <https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/03/30/oms-volta-a-defender-isolamento-social-e-a-unica-opcao-que-temos.htm>> Acesso em: 28 nov. 2020.

PORTO, J. B.; PUENTE-PALACIOS, K.; NEIVA, E.R. Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19. In: QUEIROGA, F. (Orgs.). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia**. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 59-65.

PRIMO, A. Afetividade e relacionamentos em tempos de isolamento social: intensificação do uso de mídias sociais para interação durante a pandemia de COVID-19. **Comunicação & Inovação**, v. 21, n. 47, p. 176-198, 2020.

TERRA, C. F. Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das plataformas de mídias sociais. **Organicom**, v. 16, n. 30, p. 27-42, 2019.

ZAMONELLI, C. M. A importância da comunicação da liderança com empregados durante o processo de mudança de cultura. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. R. (Orgs.). **Comunicação com Líderes e empregados**. Jundiaí: Faculdade Cásper Líbero, 2016, p. 85-90.