

Comunicação e cultura organizacional no home office: perspectivas de líderes na pandemia¹

Communication and organizational culture in remote work: perspectives of leaders in the pandemic

Comunicación y cultura organizativa en el trabajo remoto: perspectivas de los líderes en la pandemia



Roseane Andrelo

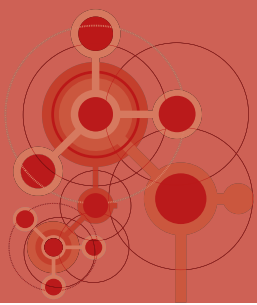
- Livre-docente em Letramento Midiático;
- Doutora em Educação Escolar;
- Mestre em Comunicação e graduada em Jornalismo pela Universidade Estadual Paulista (Unesp);
- Professora do curso de graduação em Relações Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Unesp;
- Autora do livro *As relações públicas e a educação corporativa* e co-autora do livro *Relações Públicas Educativas: educação para a comunicação nos ambientes organizacionais*.
- E-mail: roseane.andrelo@unesp.br



Guilherme Ferreira de Oliveira

- Mestrando no Programa de Pós-Graduação em Mídia e Tecnologia da Universidade Estadual Paulista (Unesp);
- Graduado em Relações Públicas pela Unesp;
- Vice-coordenador do Laboratório de Ensino, Pesquisa e Extensão em Mídia e Acessibilidade Biblioteca Falada.
- E-mail: guilherme.f.oliveira@unesp.br

¹ Uma versão anterior e reduzida deste trabalho foi apresentada no 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Congresso Intercom, em setembro de 2022 em João Pessoa/PB.



RESUMO

Objetiva-se compreender os principais sentidos circulantes na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, na pandemia. Adotou-se abordagem qualitativa e realizou-se pesquisa bibliográfica e de campo, com entrevistas em profundidade com gestores de comunicação. Os resultados indicam que eles compreendem como papel da comunicação a transmissão de informações do contexto e a promoção de interação. Percebe-se também a relação de interdependência entre comunicação e cultura.

PALAVRAS-CHAVE: COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZACIONAL • TRABALHO REMOTO • PANDEMIA.

ABSTRACT

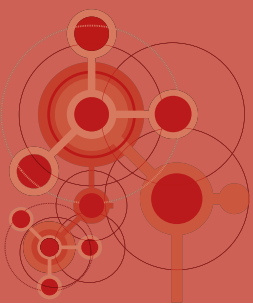
Abstract: The objective is to understand the meanings circulating the perception of a group of managers about how communication can contribute to the construction of organizational culture meanings in remote work, in the pandemic. A qualitative approach was adopted, and bibliographic and field research was carried out, with in-depth interviews with communication managers. The results indicate that they understand the role of communication as the transmission of context information and the promotion of interaction. The relationship of interdependence between communication and culture is also noticed.

KEYWORDS: ORGANIZATIONAL COMMUNICATION • ORGANIZATIONAL CULTURE • REMOTE WORK • PANDEMIC.

RESUMEN

Se pretende comprender la percepción de los gestores sobre cómo la comunicación puede contribuir a la construcción de significados de la cultura organizativa en el trabajo remoto en la pandemia. Se adoptó un enfoque cualitativo y se realizó una investigación bibliográfica y de campo, con la aplicación de entrevistas en profundidad con los gestores de comunicación. Los resultados indican que los gestores entienden el papel de la comunicación como la transmisión de información de contexto y la promoción de la interacción. También se advierte sobre la relación de interdependencia entre la comunicación y la cultura.

PALABRAS CLAVE: COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL • CULTURA ORGANIZATIVA • TRABAJO REMOTO • PANDEMIA.



INTRODUÇÃO

Do final de 2019 e meados de 2020, o mundo enfrentou três anos da pandemia de covid-19. Diversas foram as medidas de prevenção necessárias e estabelecidas por governos, empresas e outras entidades. As organizações, como parte da sociedade, passaram por um processo de adaptação e procura por novos modelos de negócio, como o *e-commerces*, novos sistemas de *delivery* e a prática do home office (trabalho remoto) que se tornaram medidas emergentes.

Além de buscar interesses econômicos, esperava-se sobretudo naquele contexto – e ainda se espera na atualidade – que as organizações agissem em prol do bem-estar daqueles com quem elas se relacionam. Segundo o Relatório Especial “COVID-19” (Edelman, 2020), 93% dos entrevistados acreditavam que é fundamental que as empresas protejam o bem-estar e a segurança financeira dos funcionários, mesmo enfrentando grandes perdas financeiras na pandemia. Além da segurança econômica, a sociedade também espera das organizações a capacidade de promover mudanças sociais: a edição de 2023 do Trust Barometer, da agência global Edelman (2023), aponta, inclusive, que no Brasil, empresas e organizações não governamentais (ONG) são as únicas instituições confiáveis.

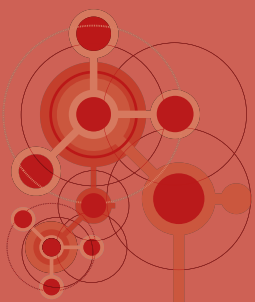
Assim, entre 2020 e 2022, uma das principais medidas em prol da saúde dos empregados, ainda que por força legal, foi a adoção do distanciamento social e do home office, especialmente antes da chegada das vacinas.

No campo da prática comunicacional nas organizações, diversos são os sentidos acionados no cotidiano do trabalho remoto: são adotadas ferramentas de circulação de informações que possibilitem a comunicação com os trabalhadores e o funcionamento do trabalho, assim como há a expectativa de que os trabalhadores estabeleçam outras dinâmicas comunicacionais entre si e com suas lideranças. Nessas práticas, hábitos cotidianos e aspectos culturais de relacionamento podem ser modificados. Das trocas comunicacionais, os sentidos da cultura organizacional são percebidos e internalizados (Baldissera, 2011), podendo ou não ser condizentes com as percepções circulantes no trabalho presencial.

Esta pesquisa tem como objetivo compreender os principais sentidos circulantes na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em contexto de pandemia. Para atingir tal objetivo, utiliza-se uma abordagem qualitativa e descritiva por meio de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, adotando a técnica de entrevistas em profundidade, via Google Meet. A análise de conteúdo (Bardin, 2016) foi utilizada para a criação de categorias e conferência das respostas.

Justifica-se a entrevista com lideranças pelos seus papéis de formadores de cultura, transmitindo valores organizacionais (Silva, 2017) e atuando na manutenção dos relacionamentos, sobretudo, no trabalho remoto na pandemia de covid-19.

Este artigo, portanto, está estruturado nas seguintes seções: apresentação dos conceitos basilares de comunicação e cultura organizacional, home office e comunicação com trabalhadores; procedimentos metodológicos; resultados da entrevista; discussão articuladora das respostas e considerações finais.



COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação organizacional possui um histórico recente em sua trajetória. Alguns pesquisadores acreditam que o surgimento, como um campo identificável e disciplina das ciências da comunicação, aconteceu nas décadas de 1940 e 1950 (Silva; Ruão; Gonçalves, 2020). No Brasil, a comunicação organizacional emergiu da prática profissional e da pesquisa das relações públicas e do jornalismo empresarial, marcadas pelos estudos e construções das publicações empresariais (Kunsch, 2013). Com os avanços da área, novas reflexões epistemológicas surgiram e expandiram o arcabouço teórico.

Os processos comunicacionais passaram a ser vistos pelas lentes de diferentes paradigmas (França, 2016). Entre eles, o modelo relacional (ou dialógico), que procura a compreensão da globalidade do processo comunicacional, considerando a interdependência de suas dimensões (relação, produção de sentido e contexto). França (2016) explica que, nessa perspectiva, reside na intersecção entre três dimensões o possível olhar para a realidade pela lente da comunicação.

A especificidade de uma área está na concepção que ela oferece, não sendo o objeto em si que pertence a ela, mas sim a área que possibilita uma determinada forma de ver o objeto. Os objetos ou práticas não são comunicacionais em si, mas adquirem essa característica quando são nomeados e vistos como tal, refletindo uma dimensão comunicativa buscada ou percebida (França, 2016).

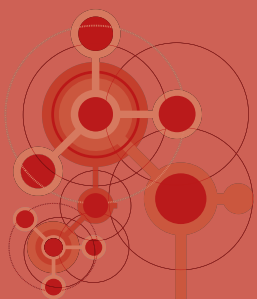
Para a comunicação organizacional, assume-se que os seus objetos sejam, portanto, os próprios processos comunicacionais das/nas organizações (Lima; Bastos, 2012). Assim, a compreensão da comunicação organizacional situa-se nas relações entre os sujeitos organizacionais e a própria organização, cujas práticas individuais e/ou de grupos alcançam uma estrutura coletiva de significados (Oliveira, 2009) e dão sentido às posições que cada sujeito assume no processo de interação.

A comunicação é usualmente percebida como atividade organizacional, um departamento ou uma prática específica. Considerando a comunicação organizacional pela perspectiva relacional, assumimos que ela está nos mais diversos âmbitos da organização, como parte inerente à sua natureza (Marques; Oliveira, 2015).

Desta forma, para este artigo, optou-se por refletir sobre a construção de culturas nas organizações, pela interação entre seus públicos. Assim, valoriza-se as dimensões da comunicação organizacional apontadas anteriormente: entende-se que a construção de sentidos é resultante da linguagem nos contextos de interação e dos discursos, sendo que a situação sociocultural dos indivíduos influencia os discursos e as próprias relações. Ao trazer tais dimensões, compreende-se as organizações como "sujeitos sociais enunciadore ou leitores de discursos cuja ação no mundo institui um contexto específico de interações que enquadra, ainda, enunciações e leituras de outros sujeitos sociais" (Lima, 2008, p.114).

Considera-se que as organizações utilizam de estratégias de comunicação para interagir com os indivíduos objetivando construir sentidos positivos sobre elas. Contudo, "se, por um lado, têm-se os objetivos particulares que fundam as empresas, por outro, sabe-se que suas ações interferem diretamente na constituição cultural da sociedade, da esfera pública e de questões de ordem coletiva" (Lima; Oliveira, 2014, p.91).

Eis uma relação cíclica entre organizações e sociedade. De um lado, busca-se nos contextos sociais, culturais, econômicos e políticos elementos para compor discursos organizacionais. De outro, a comunicação é vista como um processo construtivo entre os sujeitos envolvidos, que, por sua vez, produzem sentidos a partir dos diversos contextos em que estão inseridos.



Ao considerar a produção de sentido sobre a organização, tem-se outra perspectiva importante para a análise proposta por este artigo: não se pode assumir que as significações são estanques, afinal, são influenciadas por processos de construção e (re)construção de culturas (Baldissera, 2011). Ou seja, entende-se que é nas relações humanas que a cultura é cotidianamente resgatada/retransmitida/reproduzida (Marchiori, 2013).

A cultura não só estabelece padrões de comportamento e sociabilidade, como também é criada pelos seus atores que a reproduzem e significam (Marchiori, 2013). Baldissera explica que “como tecedor da cultura, o sujeito caracteriza-se pela atividade; é re(criado)/construtor da estrutura teia que o prende” (2011, p.55). Dessa forma, pessoas são produtos culturais, mas também formam a cultura (Marchiori, 2013), que sofre com as ações de (re)significação contínua dos indivíduos (Baldissera, 2011).

Uma cultura organizacional não é necessariamente construída apenas pelas normas e padrões estabelecidos mecanicamente pelas organizações: ela também reflete e se apropria dos aspectos locais/regionais (Ferrari, 2021). Ainda, “a cultura organizacional é a leitura de diversas realidades de uma organização e não uma única realidade, as quais são construídas pelas pessoas que assumem diferentes interpretações e sentidos e convivem naturalmente” (Ferreira; Andrelo, 2016, p.146).

A formação de cultura(s) se torna possível quando os sentidos são construídos e compartilhados por certos grupos. Ou seja, “pela comunicação é possibilitado aos sujeitos em tensão relacional colocarem em circulação sentidos, selecionados/construídos/disponibilizados a partir de suas culturas primeiras” (Baldissera, 2011, p. 59). É no processo interacional que subjetividades e aspectos culturais internalizados são externalizados e, assim, diálogos são construídos a partir de distintos encontros de repertórios culturais (o próprio e o do outro) entre indivíduos.

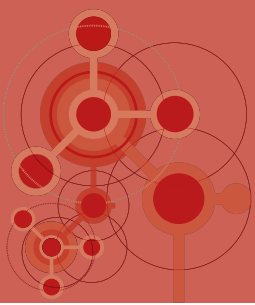
Ainda, a comunicação mantém o registro da cultura em suas diversas manifestações: em documentos, normas, boletins, na oralidade, em reuniões cotidianas etc. Portanto, neste processo de registro e manutenção, “a cultura procura instituir-se mediante processos comunicacionais, [...], comunica e se faz reconhecer potencializando assim sua propagação e permanência” (Baldissera, 2011, p.60).

A partir de Oliveira e Alencar (2013), entende-se que a comunicação acontece em todos os níveis e em diversos contextos, inclusive nos momentos informais e recorrentes no modelo presencial, como na pausa do café, nos *happy hours* e nas conversas de corredores. Tais práticas são também culturais e importantes para os trabalhadores (Oliveira; Andrelo, 2022). A seguir, reflete-se acerca das possíveis transformações na cultura organizacional quando o modelo vigente de trabalho é o home office, especialmente em contexto pandêmico.

HOME OFFICE, TRABALHO E COMUNICAÇÃO COM TRABALHADORES

Embora o trabalho remoto não seja uma novidade da pandemia – pelo contrário, a prática de teletrabalho existe desde o século passado (França; Ruiz; Grossi, 2021) –, no cenário de isolamento social ele foi intensificado.

Desde os anos 1970 se fala sobre um trabalho que (des)organiza o espaço-tempo, conhecido como teletrabalho (França; Ruiz; Grossi, 2021). Mais recentemente, a nomenclatura de trabalho remoto (ou home office) passou a ser adotada com o intuito de definir as características do teletrabalho mediado por tecnologias e necessariamente fora das dependências da organização/um local diferente do ambiente organizacional convencional (Aguilera *et al.*, 2016 *apud* Abbad *et al.*, 2019), seja de forma total ou parcial (trabalho híbrido). Esta é a definição tomada aqui.



Na prática do trabalho remoto, a gestão do tempo, dos processos, da divisão de tarefas e da separação entre mundo pessoal e profissional são questões latentes. Percebe-se que são fatores, essencialmente, culturais: tanto na perspectiva do que a organização propõe/impõe como estilo ideal de trabalho, quanto pela consolidação de práticas baseadas na realização constante e internalizadas pelos trabalhadores.

As mudanças na lógica produtiva trazidas pelo toyotismo alteram também a significação do trabalho para os indivíduos, de forma que a responsabilização pelos resultados migra para a consciência de si dos trabalhadores. Oliveira e Paula explicam que “não é mais a imposição que impera; ao contrário, as pessoas são conduzidas a agir de determinada maneira porque são convencidas de que tal maneira é boa para elas” (2009, p. 14). Assim, eles se tornam protagonistas dos processos de trabalho, buscam atingir metas (da organização e próprias) a partir da internalização dos objetivos da organização como sendo também seus. Os trabalhadores passam a se identificar com os valores e princípios da organização (Oliveira; Paula, 2009), se sentindo também responsáveis pelos resultados.

Estas são questões estruturais que afetam a lógica trabalhista como um todo. No contexto remoto também há marcas dessa lógica, como máximas de autonomia e flexibilidade. A convergência de interesses e unidade interna são vistas como cruciais para a organização, permitindo superar desafios (Oliveira; Paula, 2009). Espera-se que os trabalhadores tenham autonomia e estejam preparados para enfrentar problemas, pois nas formas produtivas modernas, espera-se que “esses empregados expressem a seus colegas e seus gestores suas contribuições e críticas acerca do processo produtivo, visando aumentar a qualidade e/ou os resultados da organização” (Silva; Oliveira; Baldissera, 2021, p.3).

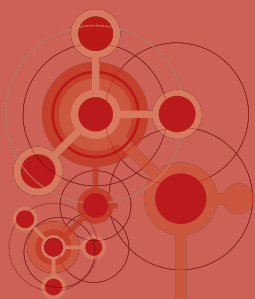
Portanto, a participação dos trabalhadores também é uma estratégia de controle, embora seja em uma perspectiva menos autoritária e mais autônoma com o trabalhador. Silva, Oliveira e Baldissera (2021) resumem tal acontecimento como uma expectativa de trabalhador de proatividade, que produza conscientemente mais rápido, compreenda os valores da empresa e traga retornos financeiros.

As organizações moldam as auto expectativas dos trabalhadores com sua cultura e demandas. As lideranças desempenham papel crucial na criação de normas oficiais e na comunicação dos valores organizacionais (Silva, 2017), atuando como porta-vozes da cultura (Arévalo-Martínez; Vieyra Marin, 2021).

Aqui, consideramos gestores como empregados responsáveis pela gestão de equipe(s) de trabalhadores (Silva, 2017). Por meio de processos de comunicação com os trabalhadores subordinados

os gestores de distintas áreas, mesmo que não tenham conhecimentos sobre comunicação, tendem a se exercer sobre os empregados, desempenhando papéis que levam (os segundos) a realizar tarefas, tomar decisões e agir de modos específicos em situações de trabalho. (Silva, 2017, p. 8)

As lideranças possuem diversos papéis, os quais Silva (2017), a partir de pesquisa empírica, classifica em: transmissores, repreensores, controladores, persuasores, legitimadores e auscultadores. A partir dessas considerações sobre aspectos culturais no trabalho e no home office e o papel das lideranças, pretende-se compreender as percepções de gestores de comunicação sobre esses fenômenos.



PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa e possui abordagem descritiva. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre as temáticas apresentadas. Em seguida, realizou-se uma pesquisa de campo, que “confere uma imensa dinâmica à pesquisa, sobretudo porque [...] você se vê diante de toda a complexidade do real” (Martino, 2018, p.97). Na pesquisa de campo, é necessária uma definição precisa de métodos de coleta e análise de dados, de forma que a complexidade do real e do volume de informações/dados sejam tratados com cautela e adequadamente para responder os problemas questionados. Aqui, adota-se como método de coleta as entrevistas em profundidade e como técnica de análise a análise de conteúdo (Bardin, 2016). Buscou-se compreender o fenômeno do trabalho remoto pelo ângulo de gestores que atuaram com comunicação, independentemente da área que se enquadram (recursos humanos, comunicação interna, gestão de pessoas, gente e gestão etc.), afinal, “a crise pandêmica teria, assim, destacado ou trazido à tona a importância da inteligência do social como base para *as competências gerenciais* atuarem como mediadoras no centro desse quadro” (Bonnet, 2023, p.34, destaque nosso).

Foram realizadas entrevistas em profundidade com gestores de quatro organizações privadas de pequeno, médio e grande porte, remotamente (via Google Meet). A escolha pela escuta dá-se porque “são tantas idas e vindas, dúvidas, renúncias, surtos nos discursos que definem uma organização no dia a dia, de forma cada vez menos finita e a inscrevem [...] em um *continuum* de revelações a serem compartilhadas” (Bonnet, 2023, p.31).

Em relação ao roteiro, todas as questões são semiestruturadas e de resposta aberta, mas não de forma estanque. As questões abordam as principais temáticas, porém o roteiro é flexível e possibilitou que outras perguntas fossem feitas no decorrer da interação.

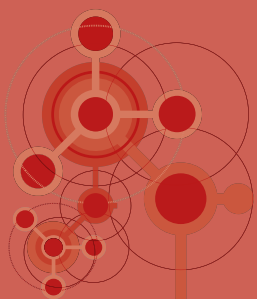
A escolha das organizações se deu por conveniência e pelo destaque destas em redes sociais e na mídia em iniciativas de comunicação no trabalho remoto, especialmente a partir de notícias. Já os entrevistados foram indicados pela organização no primeiro contato solicitando as entrevistas.

Após a realização das entrevistas, as respostas foram transcritas para então ser realizada a análise de conteúdo. Nessa, primeiramente, codifica-se os sentidos que representam o *corpus* a ser analisado e, em seguida, cria-se categorias de agrupamento (Bardin, 2016). Aqui, as categorias definidas foram: (1) papel da comunicação com trabalhadores no contexto de pandemia e isolamento e (2) ações de integração e sentidos de proximidade e informalidade no ambiente organizacional remoto. Não são todas mensagens expressas nas entrevistas que se enquadram nas duas categorias, portanto, não se buscou categorizá-las em sua totalidade. Foram categorizadas e analisadas as falas em que a comunicação, a pandemia e a promoção de interação entre os agentes organizacionais eram temáticas centrais.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram conduzidas durante os meses de maio e junho de 2022, pela plataforma Google Meet e tiveram duração média de 50 minutos. Foram entrevistados, ao todo, cinco pessoas, de quatro organizações diferentes. Garantia-se o anonimato dos entrevistados e das organizações, uma vez que a pesquisa não tem como objetivo analisá-las em específico, mas sim compreender as percepções e sentidos construídos sobre os fenômenos da comunicação e da cultura no trabalho remoto.

A primeira (ORG1) é uma plataforma de serviços de recursos humanos (RH), componente de um grupo maior. Ela existe desde 2014 e é composta por aproximadamente 230 funcionários. Já a segunda organização (ORG2) é uma unidade de uma



multinacional de bebidas e alimentos existente há mais de 150 anos. Esta unidade conta com aproximadamente 100 funcionários. A terceira organização (ORG3) também é parte de uma multinacional. Nesse caso, trata-se de uma empresa brasileira quase centenária de indústria gráfica, com 725 funcionários, que faz parte do grupo global. Por fim, a quarta empresa (ORG4) é uma plataforma de serviços de atendimento ao consumidor, fundada em 2001, que conta com 105 funcionários.

A ORG1 migrou para o trabalho remoto logo no início da pandemia e flexibilizou as possibilidades em abril de 2021. Logo em seguida, voltou com a obrigatoriedade do isolamento, para em outubro de 2021 liberar novamente. Atualmente, não existe a obrigatoriedade do presencial. Na ORG2, os gerentes já possuíam a possibilidade de trabalhar remoto. A partir de março de 2020, o home office se tornou obrigatório até setembro para os funcionários da parte administrativa. Com o passar do tempo, em 2021, alguns times adotaram o trabalho híbrido. Atualmente, o trabalho presencial é adotado majoritariamente, inclusive nas segundas-feiras, dia em que o funcionário pode optar pelo home office.

Já na ORG3, o trabalho remoto foi decretado no começo da pandemia apenas para os setores administrativos. Como é uma indústria, o trabalho continuou presencial na fábrica. O setor de RH foi mantido presencial, uma vez que o maior público interno, os trabalhadores da fábrica, estavam lá. No final de novembro de 2021, os setores administrativos adotaram o modelo híbrido, com revezamentos entre equipes. Por fim, na ORG4, o home office para todos os colaboradores foi adotado como principal modelo de trabalho, permanecendo até hoje.

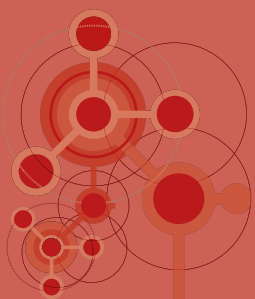
Os primeiros contatos aconteceram ao longo dos meses de abril e maio, via e-mail e, como mencionado anteriormente, as organizações indicaram os entrevistados. Dessa forma, três organizações indicaram uma única pessoa e apenas uma organização indicou uma dupla de gestores. Todos os entrevistados são jovens adultos e majoritariamente auto identificados como do gênero feminino, conforme por ser observado no Quadro 1.

Quadro1: Perfil dos Entrevistados

Id.	Idade	Id./gênero	Formação	Setor	Cargo	Tempo atuação
E1	28	Fem.	Grad. em Psicologia e Técnico em Música	People and Finance	Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional	2 anos
E2	25	Fem.	Grad. em Relações Públicas	Gente e Segurança	Gerente de Gente e Segurança da Unidade Comercial	2 anos e 8 meses
E3	36	Fem.	Grad. em Relações Públicas e MBA em Gestão de Pessoas	Recursos Humanos	Analista de Comunicação Sênior	12 anos
E4		Fem.	Grad. em Comunicação Mercadológica	Gente e Gestão	Gerente de Gente e Gestão	6 anos e meio
E5	28	Masc.	Grad. em Relações Públicas	Gente e Gestão	Coordenador de Gente e Gestão	5 anos

Fonte: elaborado pelos autores, 2023.

Por mais que, em quase todos os casos, não existisse uma área ou cargo específico de comunicação com os trabalhadores (apenas uma das organizações possui a ocupação específica de comunicação interna), havia atribuições de comunicação. Estes e outros aspectos serão apresentados a seguir na análise de conteúdo, conforme as duas categorias propostas.



Na primeira categoria, discute-se as principais percepções dos gestores de comunicação sobre o papel da comunicação com trabalhadores no contexto de pandemia e isolamento. De forma geral, as principais atribuições apontadas nas entrevistas são: disponibilizar informações sobre o contexto pandêmico, sobre o que a organização tem feito e sobre o que mudou com a migração para o remoto; formular estratégias de adaptação para o trabalho remoto e promover a interação entre os trabalhadores. Verifica-se que, em grande parte, os entrevistados percebem o papel da comunicação como atribuição do departamento/área, não como algo inerente ao controle organizacional (Marques; Oliveira, 2015). Em alguns casos, atribuem a comunicação às plataformas, canais e publicações internas. Porém, quando abordadas questões sobre interação e cultura, os entrevistados também atrelaram ao papel da comunicação.

Todos os entrevistados atribuíram importância à transmissão de informações sobre o contexto da pandemia, a partir de diversas estratégias: as organizações 2, 3 e 4 realizaram rodas de conversa, *lives* e promoção de conteúdo sobre saúde mental, em consonância com a expectativa dos públicos por ações responsivas (Edelman, 2020). Destaca-se também a pluralidade de temas abordados, como o burnout, “não deixar a peteca cair e cuidar de si mesmo” (ORG3) e “a retomada para a vida em sociedade” (promovida pela ORG4). As Entrevistadas 2 e 3 (E2 e E3) mencionaram a importância de informar os trabalhadores sobre o cenário pandêmico como um todo: número de casos, mortes e vacinação. Em especial, a E3 explicou que produziam boletins internos informativos também sobre o cenário da empresa: casos confirmados de funcionários, número de vacinados etc. A E2 contou sobre as campanhas de testagem e vacinação contra a gripe e covid-19 promovidas para funcionários e seus familiares.

A E3 atua em uma organização de grande porte com uma fábrica, que adotou o trabalho remoto para a parte administrativa, enquanto os funcionários da fábrica permaneceram presencial. Para lidar com essa divisão, a empresa utilizou o mural da fábrica para promover campanhas de conscientização sobre a segurança dos trabalhadores, abordando medidas como uso de máscaras e cuidados no transporte público. O objetivo era demonstrar preocupação com a saúde dos funcionários e conscientizá-los sobre a importância da coletividade, mesmo que estivessem se colocando em risco em momentos árdios da pandemia.

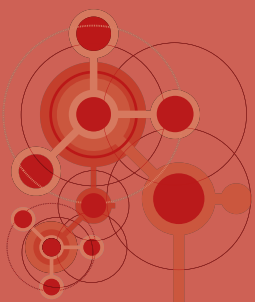
Em geral, os entrevistados concordaram que é importante informar os trabalhadores sobre as ações da organização durante a pandemia para minimizar os efeitos negativos na cultura da empresa. A comunicação desempenhou um papel fundamental para manter a organização presente na vida das pessoas (de acordo com a E2), mesmo à distância. Cada organização adotou medidas próprias, mas todas se centraram no uso de canais e veículos internos.

Algumas organizações, como ORG1 e ORG4, utilizaram *newsletters* com notícias e atualizações sobre a estrutura de trabalho. Outras, como ORG2 e ORG3, optaram por canais no WhatsApp, que, de forma transmissiva, era usado apenas pelo RH e pelas lideranças para envio de informativos, enquanto os trabalhadores podiam enviar mensagens privadas.

A ORG3 enviava todos os comunicados por e-mail, incluindo informações sobre protocolos internos e decretos governamentais relacionados à pandemia. Além disso, utilizavam estratégias adicionais, como deixar mensagens de cuidado e proteção contra a covid-19 no fundo de tela dos computadores da empresa.

ORG1 e ORG4 utilizaram plataformas como o *Slack*, onde havia setores para os gestores de comunicação produzirem conteúdo e criarem diversos canais para departamentos, lideranças e coletivos de Diversidade & Inclusão (no caso da ORG4).

Além do uso de canais para função informativa e transmissional, os gestores também atribuíram à comunicação o papel de promover a interação entre os trabalhadores. A ORG1 adotou quase todas as estratégias de comunicação de forma inédita, enquanto as ORG2 e ORG3 precisaram realizar adaptações, principalmente migrando para reuniões virtuais por plataformas digitais. Já a ORG4 desenvolveu novas estratégias e adaptou formatos antigos, como substituir a TV Corporativa por uma



Newsletter. Plataformas como o *Slack* também foram mencionadas, onde os trabalhadores interagem por meio de reações e envio de GIFs. A ORG2 criou um perfil fechado no Instagram para os funcionários, para publicar informes e postagens que promovam a interação, incluindo a divulgação dos aniversariantes do mês.

De forma geral, nesta categoria percebe-se como a comunicação é tratada como transmissão de informações (Lima; Bastos, 2012), em alguns casos, mas também como promotora de interação, o que será mais bem abordado na segunda categoria: agrupam-se as falas dos entrevistados sobre ações de integração e sentidos de proximidade entre os trabalhadores (e com as lideranças) e informalidade no ambiente organizacional remoto.

Diversas foram as ações promovidas pelas organizações para a integração dos trabalhadores e promoção de certa informalidade. À exemplo disto tem-se a adesão da ferramenta “*Donut*” pela ORG1: a ferramenta cria um *match* (une) duplas de trabalhadores para que possam realizar um café virtual semanalmente, sempre com um novo par. A plataforma também sugeria temas para a conversa e perguntas como “qual sua comida preferida?”. Esta mesma organização também promoveu aulas de inglês e espanhol que possuíam uma “mesa de bar” na língua que estavam aprendendo. Também por esta organização e pela ORG4, foram promovidos jogos virtuais, *quizzes*, premiações, e um momento às sextas-feiras para “*jogar conversa fora, terminar o expediente antes e jogar stop*” (E4, 2023).

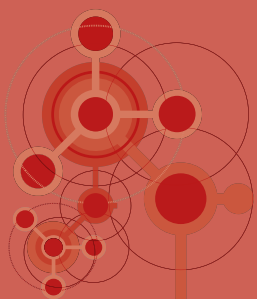
Todos os entrevistados acreditavam que existia uma grande diferença entre a integração no presencial e no remoto, mas que, como afirmou a E1, “*depende se estão todos conectados. Se tem uma parte presencial, vão se esbarrar, almoçar juntos, integrar de outra forma. Agora com todos online, é diferente, mais igual, depende das pessoas*” (2023). A E2 reconhece a dificuldade de substituir o cafezinho presencial por ações online devido à agilidade das interações presenciais. A E1 considera que as iniciativas de integração online são positivas, mas não são tão espontâneas, uma vez que agora é necessário marcar horários para conversas virtuais. De certa forma, tais iniciativas tentam simular a informalidade da comunicação (Oliveira; Alencar, 2013). Outra estratégia adotada foi a E2 ligar para os trabalhadores para conversar e saber como estavam, permitindo pelo menos um contato que poderia contribuir na construção de vínculos.

A E3 destacou a falta de proximidade entre a organização e os trabalhadores durante esse período. Poucas informações eram conhecidas sobre a vida pessoal de cada funcionário, como perda de emprego de parceiros, casos de covid-19 em familiares, ou internações. Contudo, todos os entrevistados afirmaram que as lideranças estavam disponíveis para contato pelos canais digitais da empresa. Além disso, o aumento de contratações de funcionários de diferentes regiões do país contribuiu para um menor conhecimento individual sobre os colaboradores e suas situações pessoais.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo compreender os principais sentidos circulantes na percepção de um grupo de gestores sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em contexto de pandemia. Verifica-se que os gestores entrevistados acreditam que a comunicação pode contribuir para a formação de novos hábitos culturais no trabalho remoto, assim como possui um papel de transmissora de informações (sobre saúde e sobre a organização), e constroem sentidos diversos de importância da interação, proximidade e informalidade nos processos comunicacionais no ambiente organizacional.

Com base na literatura estudada e nas entrevistas analisadas, pode-se inferir que a comunicação obteve uma visibilidade maior por parte dos gestores, de forma que passaram a compreendê-la como artefato informativo, mas também relacional. Os gestores reconhecem a relação entre a comunicação e a manutenção de relacionamentos a distância no trabalho remoto,



propondo estratégias e ações que valorizem o contato informal, como a migração do ambiente do cafezinho para o online. Os diversos artefatos culturais, práticas interacionais e hábitos de relacionamento do trabalhador durante o home office continuaram circulando em processos comunicacionais, embora reconheça-se uma diferença na forma de se relacionar (entre trabalhadores, entre liderados e lideranças e com a organização). Resgata-se também que esta pesquisa possui um *corpus* limitado e não representativo, de forma que não seja possível generalizar os resultados para todas as empresas atuantes no Brasil. A análise é qualitativa e objetivou compreender algumas percepções e sentidos circulantes. Os apontamentos deste cenário podem dar pistas de como a comunicação tende a se desenvolver no ambiente interno das organizações, mesmo após o período pandêmico.

REFERÊNCIAS

ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. *Revista Psicologia: Organizações e Trabalho*, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019.

ARÉVALO-MARTÍNEZ, Rebeca Illiana; VIEYRA MARÍN, Lilia Isabel. El papel de la comunicación y el liderazgo en las organizaciones: discurso, poder y valor. *Revista Mexicana de Comunicación*, La Rioja, v.148, p.1-6, 2021.

BALDISSERA, Rudimar. A comunicação no (re) tecer da cultura organizacional. *Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación*, n.10, v.6, p.52-62, 2011.

BARDIN, Laurence. *Análise de conteúdo*. 4.ed. Lisboa: Edições 70, 2016.

BONNET, Jacques. Pandemia e mudanças nas organizações: migrações de conceitos e práticas. *In: MARQUES, Ângela Cristina Salgueiro; GENEROSO, Isaura Mourão; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (org.). Pesquisar em contextos de exceção: desafios da comunicação organizacional*. Belo Horizonte: UFMG, 2023. p.27-41.

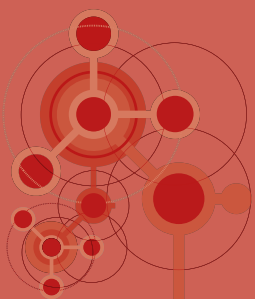
EDELMAN. Trust Barometer 2023: navegando em um mundo polarizado. *Edelman*, [s.l.], 2023. Disponível em: https://www.edelman.com.br/sites/g/files/aatuss291/files/2023-04/2023%20Edelman%20Trust%20Barometer_Brazil%20Report_POR%20%281%29_0.pdf. Acesso em: 9 out. 2023.

EDELMAN. COVID-19 - Como as empresas estão lidando com a pandemia. *Edelman*, [s.l.], 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/covid-19-como-as-empresas-estao-lidando-com-a-pandemia>. Acesso em: 5 set. 2021.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. *Organicom*, São Paulo, v.18, n.37, p.23-35, 2021.

FERREIRA, Camila Silva; ANDRELO, Roseane. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. *Comunicação & Informação*, [s. l.], v.19, n.1, p.142-156, 2016.

FRANÇA, Maira Nani; RUIZ, Angélica Aparecida Parreira Lemos; GROSSI, Angela Maria. Teletrabalho: contexto, reflexões e perspectivas. *In: CONFERÊNCIA BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO/MÍDIA CIDADÃ*, 15., 2021, São Paulo. *Anais [...]*. São Paulo: ABPCom, 2021. Disponível em: <https://abpcom.com.br/wp-content/uploads/2021/07/GT2-AngelaGrossi.pdf>. Acesso em: 12 ago. 2021.



FRANÇA, Vera Veiga. O objeto e a pesquisa em comunicação: uma abordagem relacional. *In*: MOURA, Cláudia Peixoto de; LOPES, Maria Immacolata Vassallo (org.). *Pesquisa em Comunicação: Metodologias e Práticas Acadêmicas*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2016. p. 153-174.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação em interface com cultura*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p.129-151.

LIMA, Fábila Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira. *Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações*. São Caetano do Sul: Difusão, 2008. p.109-127.

LIMA, Fábila Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. O discurso e a construção de sentido no contexto organizacional midiaticado. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Contexto organizacional midiaticado*. São Caetano do Sul: Difusão, 2014.

LIMA, Fábila Pereira; BASTOS, Fernanda de Oliveira Silva. Reflexões sobre o objeto da comunicação no contexto organizacional. *In*: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; LIMA, Fábila (org.). *Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão, 2012. p. 25-48.

MARCHIORI, Marlene. Cultura e Comunicação Organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. *In*: MARCHIORI, Marlene (org.). *Comunicação em Interface com Cultura*. São Caetano do Sul: Difusão, 2013. p. 101-115.

MARTINO, Luís Mauro Sá. *Métodos de Pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas*. Petrópolis: Vozes, 2018.

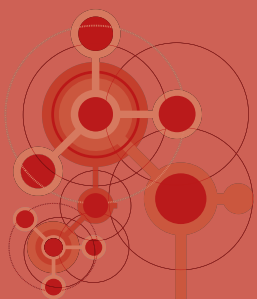
MARQUES, Ângela Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Configuração do campo da Comunicação Organizacional no Brasil: problematização, possibilidades e potencialidades. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38., 2015, Rio de Janeiro. *Anais[...]*. São Paulo: Intercom, 2015. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-2477-1.pdf>. Acesso em: 28 set. 2021.

OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de; ANDRELO, Roseane. Comunicação com Empregados no Trabalho Remoto: Percepções no contexto de Pandemia. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS, 16., 2022, online. *Anais[...]*. São Paulo: Abrapcorp, 2022. Disponível em: <https://proceedings.science/abrapcorp-2022/trabalhos/comunicacao-com-empregados-no-trabalho-remoto-percepcoes-no-contexto-de-pandemia?lang=pt-br>. Acesso em: 17 out. 2022.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; ALENCAR, Terezinha Gislene Rodrigues. A dinâmica comunicativa no ambiente interno das organizações: inter-relação da comunicação formal com a comunicação informal. *Organicom*, São Paulo, v.10, n.19, p.209-219, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. *Organicom*, São Paulo, v.6, n.10-11, ed. especial, 2009.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, M. A. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. *In*: ESTRELLA, Charbelly; BENEVIDES, Ricardo; FREITAS, Ricardo Ferreira (org.). *Por dentro da comunicação interna: tendências, reflexões e ferramentas*. Curitiba: Champagnat, 2009. p. 13-28.



SILVA, Cássia Aparecida Lopes da; OLIVEIRA, Mônica Carvalho de; BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional e Empregados: Entre a Participação Manipulatória e a Humanização. *Comunicação & Informação*, Goiânia, v.16, p.1-20, 2021.

SILVA, Cássia Aparecida Lopes da. Comunicação disciplinar na gestão do trabalho: práticas dos gestores para a manutenção do sistema produtivo pós-industrial. *In: CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E RELAÇÕES PÚBLICAS*, 11., 2017, Belo Horizonte. *Anais [...]*. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2017. Disponível em: <https://editora.pucrs.br/anais/abrapcorp/assets/edicoes/2017/arquivos/46.pdf>. Acesso em: 10 maio 2023.

SILVA, Sônia; RUÃO, Teresa; GONÇALVES, Gisela. O estado de arte da Comunicação Organizacional: as tendências do século XXI. *Observatorio (OBS*)*, Covilhã, v.14, n.4, p.98-118, 2020.

Artigo recebido em 31.07.2023 e aprovado em 16.10.2023