

---

## O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante crise<sup>1</sup>

Pâmela Cunha PINHEIRO<sup>2</sup>

Patrícia Cerqueira REIS<sup>3</sup>

Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM, Rio de Janeiro, RJ

### Resumo

Os estudos realizados sobre a comunicação interna debatem essencialmente a importância do setor para as corporações e, também, sobre estratégias desenvolvidas a fim de alinhar os profissionais à cultura organizacional, sejam essas empresas de médio ou grande porte. No entanto, quando declarada a situação da Covid-19 no Brasil, as tradicionais ações internas precisaram ser repensadas para um ambiente remoto que se distanciava e, ao mesmo tempo, conectava as pessoas. Portanto, diante do atual cenário, o artigo visa apresentar, por meio de recortes e comparações de autores, as tendências e ferramentas adotadas pela comunicação interna para engajar os colaboradores frente à necessidade de isolamento social causado pela pandemia do coronavírus.

### Palavras-chave

Comunicação interna; engajamento; informação; oportunidade; crise

### Introdução

A comunicação interna tem, entre diversas atribuições, a finalidade de disseminar informações e, principalmente, engajar colaboradores de forma a cultivar um canal aberto para reafirmar os propósitos das companhias, bem como os valores morais e éticos definidos. Kunsch (2003), considera que o setor precisa definir claramente seus objetivos para estabelecer uma relação construtiva entre empresa e funcionários por meio de ferramentas institucional e mercadológica. Isso porque, uma promove o comprometimento e trabalha a confiabilidade do público interno e a outra reforça a necessidade do produto/serviço oferecido, garantindo a receita da organização. Outro ponto que ganha destaque com os autores Carramenha, Capellano e Mansi (2013) refere-

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XX Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

<sup>2</sup> Graduada em Comunicação Social – Jornalismo, em 2017. Pós-graduada em Comunicação Organizacional Integrada, em 2020. E-mail: [pamcunhap@gmail.com](mailto:pamcunhap@gmail.com).

<sup>3</sup> Vinculada à Escola de Propaganda e Marketing – ESPM Rio, Brasil. Doutora em Comunicação pela ECA/USP, docente e pesquisadora da ESPM Rio, Coordenadora do Laboratório de Cidades Criativas - LCC ESPM-Rio, Coordenadora do Observatório da Marca Rio e Diretora da HOD Marketing Territorial, e-mails: [patriciareis@espm.br](mailto:patriciareis@espm.br); [patriciareis@hodmarketingterritorial.com.br](mailto:patriciareis@hodmarketingterritorial.com.br)

se ao papel da comunicação interna em saber lidar com a diversidade e entender os perfis variados dos empregados. Segundo os autores, tudo está relacionado à perspectiva e época de nascimento de cada um, pois afeta o modo de se expressar e se conectar com os demais funcionários da empresa. Com a chegada da pandemia do novo coronavírus, o setor comunicacional interno precisou ser revisto rapidamente.

O ritmo de demandas aumentou e as ações, antes presenciais, exigiram um trabalho ágil e remoto de gerenciamento da equipe. Por isso, se tornou essencial desenvolver novas estratégias nesse momento único que o mundo está enfrentando. Se antes, no cenário tradicional, o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais, vídeos e instruções operacionais, diante da pandemia isso não é suficiente para manter os funcionários motivados e informados. As organizações estão enfrentando desafios diversos no sistema adaptado, conhecido como *home office*. Uma pesquisa realizada em março de 2020, pela consultoria Betania Tanure Associados, aponta que o *home office* se tornou o principal modelo de trabalho para 43% das empresas brasileiras durante a pandemia do coronavírus (VALOR ECONÔMICO, 2020). A mesma pesquisa avaliou que os principais desafios foram: adaptação das atividades presenciais para virtuais, gerenciamento remoto da equipe, infraestrutura tecnológica, aplicação do trabalho remoto a todos os níveis da organização e o nível de digitalização dos processos.

Segundo Avanzi (2020), as empresas precisam encontrar alternativas para levar informação relevantes ao conhecimento dos colaboradores. Pensando nisso, acredita-se que o papel a ser desenvolvido pela comunicação interna envolve sobretudo preocupação com os funcionários no cenário de crise desenhado pela pandemia. O que se espera das empresas é que se posicionem priorizando a saúde das pessoas e a segurança da sociedade. O autor ainda destaca que é muito importante entender que esse momento requer um novo planejamento estratégico.

Desta forma, o presente artigo objetiva apresentar as tendências e ferramentas adotadas pela comunicação interna de organizações como a Rhodia – empresa do Grupo Solvay e a Youse – plataforma de vendas de seguros online da Caixa Seguradora. Para isso, metodologicamente, escolheu-se uma abordagem descritiva sobre o posicionamento de profissionais do mercado das agências de comunicação Approach Comunicação e Trama, além dos conteúdos produzidos pela Aberje, que reúne materiais educativos sobre como trabalhar comunicação durante a Covid-19, em forma de palestras e guias-práticos abordando a importância das adaptações que as organizações precisaram sofrer para

---

enfrentar de forma positiva a crise causada pela pandemia e isolamento dos seus funcionários em *home-office*. Além disso, para aprofundar o tema, foi realizado um levantamento sobre conceitos relacionados à comunicação organizacional e a função das ferramentas de comunicação dentro das organizações.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### A comunicação para o público interno

Seja para enfrentar uma crise, manter a equipe bem informada, contribuir para um bom clima organizacional ou alinhar os valores e objetivos da empresa com os funcionários, a comunicação interna tem papel estratégico para os negócios. Curvello (2012) defende que a comunicação interna existe primeiramente para coordenar a cultura organizacional, de forma a mobilizar e informar o público interno sobre os valores e propósitos e como podem colaborar para construir uma boa imagem pública.

Ainda para Curvello (2012), a comunicação interna normalmente engloba também a administrativa. Isso ocorre devido a união de ferramentas como memorandos, cartas-circulares, instruções, boletins, jornais internos, vídeo, jornal mural, revistas, intranet e a comunicação face-a-face, com funcionários e chefias/subordinados.

Segundo Nassar (1999 apud FARIA, 2009) Elton Mayo, entre 1927 e 1932, elaborou que, “para o bem da produtividade, as pessoas não podiam ser encaradas pelos gestores como extensões das máquinas”. Por conta disso, o autor australiano defende que as pessoas são mais produtoras quando estão motivadas, estimuladas ou são ouvidas pela organização na qual trabalham. Faria (2009) afirma que, por meio de estudos e gráficos, foi possível comprovar que empresas que desejam maior desenvolvimento, precisam transformar o trabalho em um ambiente humanizado. Nesse sentido, a comunicação interna se torna a principal estratégia, assim como trabalha como emissor para destinar mensagens que engajem, reconheçam e premiem as equipes de uma organização.

Faria (2009) defende que para manter a conectividade, sem perder a qualidade na comunicação, é preciso identificar e considerar as diferenças existentes entre os empregados e como atuar diante disso. O cenário organizacional muda constantemente, por isso, é preciso estudá-lo para atualizar continuamente as ferramentas a serem utilizadas. Os autores Carramenha, Cappelano e Mansi (2013) refletem que hoje as

companhias são formadas por um mosaico de gerações e apresentam ao mercado a existência de cada uma com suas peculiaridades. Conhecidos como *baby boomers*, por exemplo, “precisam de estruturas hierárquicas formais e rígidas; a geração X, tem uma relação mais igualitária com o poder; a Y não aceita facilmente a hierarquia e a geração Z são conectados nos dispositivos e preocupados com o meio ambiente”. Além disso, para reforçar a mudança de comportamento e ações dentro do setor comunicacional, a consultoria Betania Tanure Associados (BTA), apresentada dados relevantes que serão utilizados para o presente estudo.

### **O início da mudança**

Quando declarada, no início de março pela Organização Mundial da Saúde (OMS), a situação de pandemia pelo novo coronavírus no Brasil, as organizações precisaram substituir os habituais canais de comunicação interna pelo digital, a fim de manter os funcionários engajados, recebendo informações relevantes, entregando resultados e, simultaneamente, interagindo com a equipe perante um momento de incertezas a curto e longo prazos.

Sobre o cenário atual, Avanzi (2020) comenta que antes da crise, muitas empresas sequer se preparavam ou pensavam na possibilidade de adotar o sistema *home office* com os funcionários. Entretanto, com a ajuda da tecnologia, foi possível rapidamente mudar a administração e, ainda assim, manter a produtividade. Ele afirma que na prática, quando o isolamento social encerrar, as empresas já terão observado o custo x benefício de manter os colaboradores trabalhando remotamente. “Outros fatores certamente serão ponderados e adotados, como o armazenamento nas nuvens de todos os documentos, assinaturas eletrônicas, substituição de reuniões por web conferências e contratação de *freelancers*”. Além das mudanças físicas no setor, há também as comportamentais. Por isso, dentre as pesquisas realizadas, foram escolhidas duas grandes agências de comunicação com mais de duas décadas atuando no mercado, que perceberam a necessidade de elaborar manuais de orientação para funcionários e líderes enfrentarem a crise e crescerem como organização.

A agência Approach criou o Guia de Comunicação Interna Covid-19 denominado “#Juntos”, para orientar o que e como as empresas podem conversar com o público interno, eliminando os anseios e angústias causados após o impacto da pandemia.

Segundo a publicação, seu objetivo é “dar ciência sobre a situação da economia e mercado no Brasil e em países onde a companhia atua e usar os veículos de comunicação para falar sobre da empresa, seus investimentos antes da crise, a produção antes e no momento”, destaca o guia.

Para a agência Trama Comunicação, o manual com instruções práticas foi divulgado com a finalidade de expor bons exemplos de superação, humanização e solidariedade dos colaboradores, exercendo uma comunicação contínua para fortalecer o relacionamento do público interno com a organização. Além disso, a agência destacou a importância da empresa em noticiar como solucionou os problemas que apareceram, bem como formas inovadoras de trabalhar encontradas pelos funcionários.

Contrapondo os manuais com os fatos ocorridos, analisamos um *pocket show* online produzido em março de 2020, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, que teve como convidada a professora e comunicóloga Malu Weber, profissional com mais de 25 anos de experiência em Comunicação Empresarial.

Tradicionalmente, os meios utilizados pela comunicação interna estão espalhados pelos principais pontos de contato da empresa, como elevadores, hall de entrada, refeitórios, computadores e murais. Com a nova crise instaurada, a palestrante discorre sobre quais são as primeiras medidas que devem ser tomadas a fim de atrair a atenção dos funcionários e mantê-los produtivos e engajados, sem causar ruído de comunicação e insegurança.

Para Weber (2020), a primeira ação a ser revista e colocada em prática é a criação de conteúdo digital de interesse público. Os colaboradores precisam receber notícias relevantes sobre a perspectiva da empresa, atualizações sobre o coronavírus e informativos sobre quais são as ações que estão sendo realizadas, tudo isso seguindo uma narrativa confiante e motivadora.

Durante a palestra, a comunicóloga criou uma enquete entre os 132 participantes sobre qual foi a principal mudança feita na comunicação interna da empresa em que trabalham, em função da pandemia. O resultado foi projetado em uma nuvem de palavras que destacou aspectos como transparência, *home office*, humanização, empatia e proximidade.

Figura 1 Enquete sobre a principal mudança realizada na empresa dos participantes do *pocket show*



Fonte: Apresentação do *pocket show* online (2020)

Para Weber (2020), a pandemia “colocou empresas e profissionais em xeque. Acelerou mudanças profundas na forma de ser, de agir e de comunicar.” Agora estamos em um contexto completamente novo e, segundo ela “a sociedade está mais crítica e atenta, não vai mais tolerar empresas e profissionais que só fazem de conta, com frases de efeito e valores que só existem pendurados nos quadros das paredes.”

### Crise x oportunidade

Avanzi (2020) confirma a existência de um novo modelo de relações entre os públicos da empresa, “o desafio para a área de comunicação é, mesmo com o aumento do distanciamento, estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa.” Já Weber (2020), reforça como a pandemia conseguiu ressignificar o mundo corporativo e a forma, agora verdadeira e autêntica, como os profissionais precisam se posicionar para não perder a credibilidade e reputação frente a todos os funcionários.

Empresas adaptaram suas linhas de produção e passaram a utilizar o álcool excedente da produção de cerveja para produzir álcool em gel; aquelas que, na mesma linha de montagem de carros, agora também fazem máscaras de proteção; as que aderiram a campanhas nacionais para não demitir – e as que demitiram trataram a todos com respeito, diálogo e compaixão; as que passaram a disponibilizar gratuitamente suas plataformas de educação e de cultura para ampliar conhecimento a quem quisesse (WEBER, 2020).

O processo de reinvenção da comunicação interna definido pelos autores Avanzi e Weber (2020) cria, portanto, possibilidades de aproximação e construção de confiança

---

para além da relação funcionário e empresa. As oportunidades surgem como uma nova chance de humanizar o trabalho remoto no atual cenário.

Avanzi (2020) define que é preciso enxergar para além dessa crise e pensar em novas oportunidades geradas tanto do ponto de vista operacional como no de comunicação. O autor afirma que “um novo horizonte está se afigurando, criando espaços muito interessantes para comunicar de forma mais intensa por meios digitais, construindo hábitos que antes eram mais difíceis.”

Com o início da Covid-19, empresas de diversos setores precisaram adaptar os encontros presenciais dos escritórios para as medidas de isolamento social. Resolveram então, adotar o trabalho remoto com o *home office*, que não era realizado por 51% das companhias brasileiras, de acordo com pesquisa da ISE Business School (PORTAL UOL, 2020). No entanto, Weber (2020) debateu, durante o *pocket show* realizado no início de maio, como o sistema ajudou a triplicar o trabalho e, se tornou uma espécie de *home based*, ou seja, o colaborador precisa se dedicar às tarefas da empresa, as atividades de casa e aos filhos no mesmo espaço físico e por horas a mais do que dedicava no modelo presencial anterior. Por isso, ela explica como é prioritário entender o lado do funcionário e ajudá-lo a lidar com essa nova rotina, investindo em um ambiente acolhedor.

Germana Moura, sócia-diretora da agência Approach, ressalta em artigo para o Meio & Mensagem em abril de 2020, a importância de o time da comunicação interna ser mais atencioso aos canais digitais corporativos. Isso porque, os comentários postados podem gerar *insights* para novas ações. “Vale a pena dar mais espaço e atenção para fóruns coletivos. Isso faz com que a voz do empregado seja ouvida, o que amplia o sentimento interno de confiança. A comunicação digital é uma aliada neste contexto”.

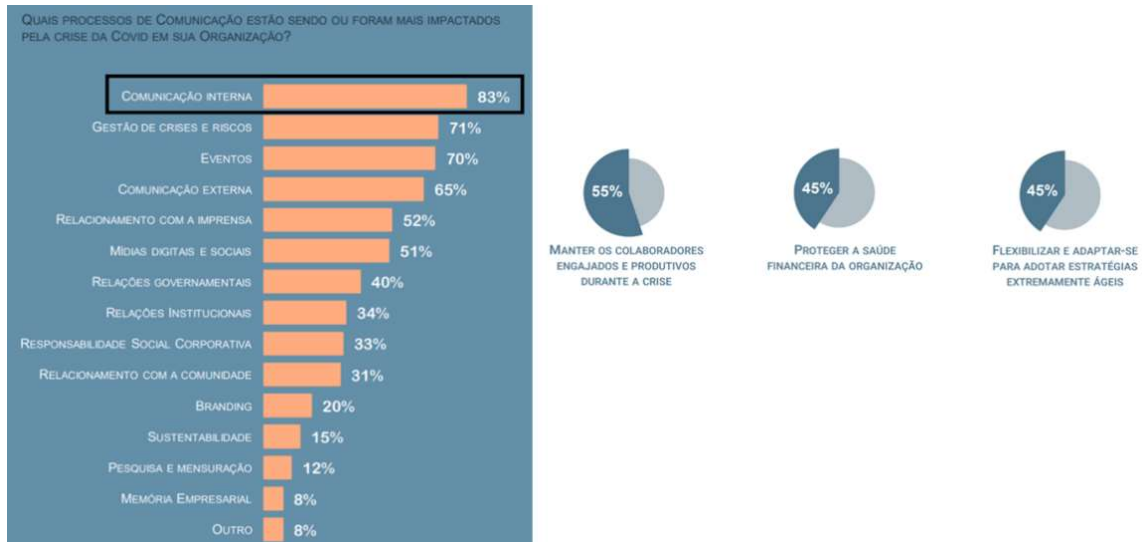
### **Ferramentas empregadas durante a pandemia**

Um estudo recentemente realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a Aberje, apontou que, entre os processos comunicacionais, a comunicação interna foi a mais afetada pela crise da Covid-19 nas organizações. A amostra aconteceu com 86 companhias. Isso reforça que as empresas precisam olhar para seus funcionários como prioridade e *stakeholder* fundamental tanto no dia a dia, como durante o enfrentamento de uma crise. A mesma pesquisa ressalta ainda que o principal desafio das organizações em meio à crise é manter os colaboradores engajados e produtivos durante



esse período. Em segundo lugar, a preocupação é em manter a saúde financeira da empresa e depois a flexibilização e adaptação de estratégias de forma ágeis.

Figura 2 Indicativo dos processos de comunicação mais afetados e índice dos principais desafios das organizações durante a crise.



Fonte: Aberje (2020)

Os resultados da pesquisa dos autores Avanzi e Weber (2020), bem como os manuais de comunicação, confirmam que as ferramentas se tornaram fundamentais para aproximar os colaboradores, mantê-los informados e engajados gerando bons resultados à companhia.

Portanto, é importante destacar também que os setores e, seus respectivos gestores, devem estar cientes que o ambiente, antes familiarizado por todos, mudou. Agora, funcionários e suas famílias estão recebendo líderes e a empresa na casa deles, por isso, vale trabalhar a empatia, procurar saber se estão bem, se alimentando direito, e entender que naquele ambiente podem haver alguns ruídos – carros passando, cachorro latindo, criança brincando ou chorando e vizinhos com som alto (WEBER 2020). A comunicação interna eficiente depende do equilíbrio entre produtividade e humanização dentro das companhias.

Com isso já esclarecido e com base no artigo de WEBER (2020) e guias-práticos produzidos pelas agências de comunicação Approach e Trama, além da Aberje, as principais ferramentas incorporadas pelas organizações para priorizar o público interno neste novo contexto são:






- 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. Abaixo um exemplo retirado do manual desenvolvido pela Aberje sobre a atuação nas redes sociais, que explica como os canais podem direcionar novas estratégias e tomar decisões;

Figura 3 Exemplo do uso das redes sociais

**Grupos no Workplace, Sharepoint, Yammer, no próprio Facebook estão sendo utilizados diariamente por seus empregados que comentam desdobramentos dos fatos.**

Imagine o seguinte cenário: a sua empresa, que possui fábricas por todo o Brasil, além da sua base administrativa, decide que as unidades fabris vão continuar operando a 100% durante a crise do coronavírus, enquanto o time do escritório vai trabalhar em home-office.

		
Você vai encontrar aqueles que defendem a tomada de decisão, denotando o compromisso da empresa com a população brasileira.	Encontrará aqueles que repudiam a escolha até em função dos escritórios da matriz já estarem atuando em sistema de home-office.	E encontrará, também, aqueles que reivindicam continuar trabalhando, mas com outras condições de higienização e transporte.

Fonte: Aberje 2020

- 
- Assistência psicológica: canal fundamental para manter o novo ambiente saudável. Sendo assim, é preciso saber ouvir e comunicar com confiança e transparência, tentando eliminar sensações de medo e insegurança que certamente estão na cabeça do colaborador. Se for viável para a empresa, disponibilizar um momento na agenda do psicólogo, para que ele possa conversar com os funcionários que sentirem necessidade de apoio;
  - *Storytelling*: compartilhamento de boas práticas. Utilizado para contar aos colaboradores como tem sido o enfrentamento ao vírus dentro de casa e o que estão fazendo para se prevenir. Histórias fortalecem e aproximam a comunicação;
  - Ações com os colaboradores embaixadores: Alguns funcionários tem facilidade de falar em público ou gravar vídeos, logo, se torna uma possibilidade trabalhar em parceria com eles, a fim de se conectar emocionalmente com os demais. Esse porta-vozes, bem como os líderes podem passar uma mensagem sobre tranquilidade, além de agradecer pelo empenho e contribuições que aproveitam esse momento para transformar o cenário em superação e aprendizagem.

Durante o *pocket show* (ESPM, 2020), a jornalista convida o Coordenador de Comunicação Interna do Hospital Albert Einstein, Thiago Silva, que apresenta as estratégias criadas especialmente para enfrentar essa crise de COVID-19. São elas:

- informação e educação por meio de orientações de protocolos;
- suporte, com o intuito de apoiar as áreas e comunicar mudanças;
- papel da liderança, com a participação dos gestores para liderar equipes e posicionar a alta gestão;
- engajamento e experiência dos funcionários, reforçando a cultura, valores, missões, além de reconhecer todo o esforço deles e gerar iniciativas de acolhimento e cuidado.

Apesar de todos os impactos negativos da pandemia, Weber (2020) destaca a importância de criar oportunidades para fortalecer a imagem da empresa.

## RESULTADOS

### Os desafios da comunicação interna antes e depois da pandemia

---

O posicionamento dos autores e as pesquisas reforçam, portanto, a relevância da análise do presente artigo. Todas as ferramentas adotadas recentemente e citadas por Avanzi e Weber (2020), são fundamentais para humanizar o contato com o público interno e demonstrar que, apesar do momento delicado da crise, os funcionários não estão desamparados e que a empresa deve fornecer o apoio necessário bem como estar lado a lado para diminuir os impactos. A partir dos dados levantados, percebe-se o investimento das grandes empresas em ferramentas digitais capazes de reforçar o compromisso e a preocupação com os empregados em meio ao isolamento social. A estratégia, no entanto, ainda não foi adotada por todos os setores comunicacionais. O artigo propõe então que sejam discutidas e testadas novas práticas que auxiliem o processo de disseminação de informação aos colaboradores de forma remota. Com o atual cenário, no qual homens e mulheres estão mais preocupados e ansiosos em decorrência da pandemia, as companhias devem intensificar as ações de comunicação e alinhar, entre as equipes, ferramentas que sobretudo sejam capazes que motivar com mensagens-chave todos os funcionários da empresa.

Para destacar essa perspectiva, Avanzi (2020) reforça que as organizações não souberam inicialmente lidar com o distanciamento social. Isso aconteceu principalmente ao tentar migrar as usuais ferramentas e mídias para as digitais. A dificuldade surge ao lidar com uma nova rotina, em que os funcionários precisam produzir e gerar resultados, em meio a uma crise mundial, de forma saudável para ele e para a empresa. Além disso, o autor propõe alternativas que estimulem a participação do público interno à distância, no entanto, ressalta a importância de criar uma rotina, isso porque no sistema *home office* a tendência é passar mais tempo conectado e respondendo às demandas além da carga horária estipulada de trabalho.

Para administrar esses novos recursos, é importante identificar o tipo de mensagem que será passada e quais canais o público interno mais se identifica e gera feedbacks ou interações para futuros *insights*. Avalia-se então que, caso o ritmo de trabalho remoto se mantiver em estágio de crescimento, com conferências virtuais e eventos online, a probabilidade de as corporações admitirem essa estratégia como forma de reduzir os custos e facilitar o traslado dos funcionários é alta. Por isso, a atenção redobra com a produção de conteúdo voltado para os funcionários. O artigo apresenta ferramentas que possam trabalhar todo o processo de ambientação e praticidade levando informação relevante que mantenha o colaborador engajado com os propósitos da companhia e, ao

---

mesmo tempo, confortável e seguro de que ele faz paz da equipe e é ouvido. Diante disso, as ferramentas aqui descritas se mostram fundamentais tanto para gestores/líderes quanto para funcionários, uma vez que o setor comunicacional precisa elaborar novas estratégias de comprometimento entre as equipes.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o intuito de apresentar a relevância do tema proposto, o artigo buscou apresentar o papel da comunicação interna em tempos do novo coronavírus, bem como as ferramentas que ganharam força e destacaram a reinvenção do setor em questão para as organizações. Diante disso, é importante ressaltar que comunicar com assertividade é uma questão de sobrevivência. Os colaboradores precisam sentir que o ambiente de trabalho que estão inseridos é propício para seu acolhimento e engajamento.

Apesar das ferramentas digitais atuarem na linha de frente como principal meio de contato entre os líderes e seus funcionários, é preciso lembrar que além do papel informar público interno, elas repassam a postura da organização, por isso é essencial falar com empatia, transparência e agilidade. As pessoas, mesmo as de fora da empresa, estão sendo sobrecarregadas pelo assunto da pandemia diariamente por meio da imprensa, redes sociais, vizinhos e amigos. Logo, é necessário estudar e repassar a informação de forma prática e objetiva utilizando podcasts, *cards*, e-mails curtos e *packs* de conteúdo que falem abertamente sobre o vírus e a crise em questão, por exemplo, trabalho remoto com o *home office*, produtividade, dicas de lazer em casa, além de cursos e palestras para a construção de carreira.

Manter a comunicação ativa e próxima humaniza as relações e ajuda os colaboradores a saberem que estão todos unidos com o mesmo propósito. Outro ponto que deve ser implementado na reinvenção do papel da comunicação interna é o pensamento no futuro, ou seja, pensar em boletins especiais ou pílulas de programas que abordem o cenário do mundo pós-covid-19, isso pode antecipar as tendências quando a crise passar e gerar debates sobre mudanças de comportamento da sociedade.

A comunicação interna deve, além de equilibrar os conteúdos disseminados, divulgar e colocar em prática as ações ligadas aos valores e propósitos da empresa, sem permitir que isso ocorra exageradamente. Porém, a linguagem e o tom da narrativa precisam ser entendidos desde o funcionário “chão de fábrica” até os principais líderes. Outro ponto de atenção são as redes sociais corporativas, que exigem monitoramento com

as publicações que os colaboradores realizam a respeito do dia a dia e, assim, poder pensar em novas estratégias para alinhar todo o grupo de funcionários. O objetivo não é responder aos *posts* de forma profissional e quadrada, mas sim receber esses *feedbacks* e, a partir disso, ter *insights*, que possam ajudar a mitigar os problemas e insatisfações, bem como insegurança e medo para que todos possam trabalhar melhor, com bem-estar e gerando resultados positivos.

### **O retorno pós-pandemia**

Qualquer tipo de mudança causa desconforto e certa resistência, no entanto, o mundo pós pandemia precisará passar por uma ressignificação de “novo normal”. Pensando nisso, a comunicação pode adotar medidas para recepcionar seus colaboradores, mantendo-os engajados e motivados. Com o fim do isolamento social, toda a companhia terá que se adaptar, mais uma vez, a outro cenário à qual não estavam acostumados.

Por isso, é importante antes mesmo do retorno acontecer, todos os setores da empresa informarem com antecedência como será a volta para a rotina de trabalho. Vale comunicar de que forma isso vai acontecer, horários, se vai haver revezamento ou não, os cuidados que cada funcionário deve tomar ao sair e retornar de suas casas e empresa. Para sanar as principais dúvidas que podem surgir antes do retorno à rotina vale realizar uma pesquisa com o público interno.

Outra ação que pode ajudar na retomada é decorar o espaço de trabalhos dos colaboradores, dependendo do porte da empresa é possível montar um kit de boas-vindas com uma carta do presidente saudando o público e agradecendo todo o esforço. Além disso, a equipe precisa novamente se integrar, logo realizar dinâmicas que estreitem o relacionamento é fundamental. Para finalizar, pode reforçar o papel de cada colaborador por meio de campanhas motivacionais, reconectando-os com os propósitos da empresa. Todas as propostas apresentadas nesse artigo, tiveram como base especialistas de comunicação, bem como autores que entendem o público interno como prioridade da organização. Por isso, é preciso considerar o fator humano como pilar para qualquer ação comunicativa e não enxergar as relações de trabalho apenas como formas técnicas ou instrumentais.

O cenário pós-pandemia, apesar de difícil, será retomado aos poucos com cautela e união da equipe. O artigo propôs então novas práticas que já são utilizadas por empresas

---

e profissionais do mercado que chegaram para realmente reinventar o papel da comunicação interna. Vale ressaltar, portanto, que a regra número um é ter os colaboradores como aliados para enfrentar uma pandemia ou qualquer outro tipo de crise. Organizações que não sabem liderar e apenas chefiam, dominam pela autoridade e causam o efeito oposto ao motivacional, desgastando os primeiros embaixadores da companhia.

---

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAPCORP NA MARCHA VIRTUAL PELA CIÊNCIA – Webinar: Comunicação organizacional no contexto da pandemia de Covid-19. Youtube. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=qu2eMYsVJKY>>. Acesso em: 01 de junho. 2020.

APPROACH COMUNICAÇÃO. Comunicação Interna em tempos de coronavírus. Disponível em: <<https://www.approach.com.br/pt/blog/comunicacao-interna-em-tempos-de-coronavirus>>

AVANZI, Renato. Comunicação Interna em tempos de Coronavírus: Guia completo com ideias para sua empresa se comunicar melhor com funcionários durante a crise. Widoox: 2020.

BIGARELLI, Bárbara. 43% das empresas adotam home office devido ao coronavírus. Valor Econômico. Versão online. 20 de mar. 2020. Seção Carreira. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/03/20/43percent-das-empresas-adotam-home-office-devido-ao-coronavirus.ghtml>> Acesso em 15 jun. 20.

CARRAMENHA, Bruno, CAPPELLANO, Thatiana e MANSI, Viviane. Comunicação Com Empregados - A Comunicação Interna Sem Fronteira. Editora In House: 2013

CURVELLO, João José Azevedo. Comunicação Interna e Cultura Organizacional. Disponível em: <<http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf>>

EDUCAÇÃO CONTINUADA POCKET LIVE ESPM RECORDS – A reinvenção da comunicação interna em tempos de pandemia. Disponível em: <<https://www.espm.br/gratuito/a-reinvencao-da-comunicacao-interna-em-tempos-de-pandemia/>> Acesso em: 23 de maio de 2020.

FARIA, Priscilla Santos de. Comunicação interna nas organizações. Artigo – Faculdade Faculdade São Luís de França. Sergipe, p.3. 2009. Disponível em: <[https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao\\_interna.pdf](https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf)>. Acesso em: 07 de jun, 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohloing. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: summus, 2003.

MENEZES, Carla. Home office é aprovado por 80% dos gestores de empresas no país, diz pesquisa. Portal UOL. 21 de mai. 2020. Seção Economia. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/estadao-conteudo/2020/05/21/home-office-e-aprovado-por-80-dos-gestores-de-empresas-no-pais.htm>> Acesso em 17 de jun. 20.

MOURA, Germana Costa. Comunicação interna se torna mais estratégica. Artigo para o portal Meio e Mensagem. 22 de abril. 2020 – Disponível em: <<https://www.meioemensagem.com.br/home/opiniao/2020/04/22/comunicacao-interna-se-torna-mais-estrategica.html>>. Acesso em: 13 de jun, 2020.

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

WEBER, Malu. A era do “Fim do Lero”. Associação Brasileira das Agências de Comunicação, Versão online. 03 de jun. 2020. Disponível em <<https://www.abracom.org.br/2020/06/a-era-do-fim-do-lero/>>