
Impactos da pandemia na Comunicação Interna: a virtualização do projeto Biblioteca Falada¹

Guilherme Ferreira de OLIVEIRA²
Renata CALONEGO³

Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), Bauru, SP

RESUMO

Dimensões da sociedade foram afetadas pela pandemia do novo Coronavírus. As organizações, como atores sociais coletivos, também passaram por adaptações, como a transição do trabalho presencial para a modalidade remota, interferindo nas relações profissionais estabelecidas. Assim, com base no Paradigma Relacional da Comunicação, a pesquisa pretende analisar os impactos das mudanças organizacionais na comunicação interna, frente à necessidade da virtualização dos relacionamentos e dos processos produtivos. Para tanto, foi realizada uma pesquisa com as lideranças do Projeto de Extensão “Biblioteca Falada”, da Unesp de Bauru. As discussões apontaram a necessidade do enfoque nos líderes e em seus papéis enquanto agentes de comunicação, da padronização das ferramentas de trabalho e estímulo da gestão compartilhada.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Interna; Trabalho remoto; COVID-19; Mudanças organizacionais; Cultura Organizacional.

1 - Introdução

O cenário de isolamento social imposto pela COVID-19 fez com que grande parte dos indivíduos enfrentassem uma nova realidade em suas rotinas ao passarem a trabalhar totalmente à distância. Tal movimento trouxe impactos significativos nas organizações, exigindo adaptações rápidas dos gestores, como também de diversas outras áreas. Nesta nova conjuntura, os líderes passaram a lidar com um diferente tipo de gestão, muito mais baseado em resultados, do que em controle e monitoramento (BEAUREGARD, BASILE, CANÓNICO, 2019; PORTO, PUENTE-PALACIOS, NEIVA, 2020). Ou seja, as organizações tiveram que adaptar seus processos internos, precisando ressignificar a relação estabelecida entre empregado-empregador frente ao trabalho remoto.

¹Trabalho 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.

²Graduando do curso de Relações Públicas da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Contato: guilherme.f.oliveira@unesp.br.

³Doutoranda do programa de Pós-graduação em Comunicação da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). Contato: renata.calonego@unesp.br.

Nesse sentido, tornou-se necessária a atuação estratégica de vários âmbitos organizacionais para realizar uma transição que conciliasse a preservação da saúde dos funcionários, ao mesmo tempo em que houvesse a manutenção das atividades produtivas (PORTO, PUENTE-PALACIOS, NEIVA, 2020). Referente à Comunicação Interna, muitos desafios também surgiram, principalmente em relação ao sentimento de isolamento profissional e distanciamento dos propósitos e objetivos das organizações que os empregados poderiam vir a sentir.

Frente a este contexto, estabelece-se o objetivo do presente trabalho: analisar os impactos na Comunicação Interna considerando a necessidade da virtualização dos relacionamentos e dos processos produtivos nas organizações provocados pela pandemia do COVID-19. Para tanto, desenvolveu-se inicialmente uma pesquisa bibliográfica e, posteriormente, uma de caráter qualitativo e exploratório com os membros do Projeto de Extensão da Unesp/Bauru “Biblioteca Falada”. As entrevistas realizadas buscaram identificar as adaptações necessárias da área de Comunicação Interna, considerando as demandas dos integrantes nesse processo de transição do ambiente presencial para o virtual.

Portanto, será abordado sobre o trabalho remoto e os desafios gerados por mudanças nas organizações a partir da perspectiva da cultura organizacional. Após, será apresentado sobre Comunicação Interna no enquadramento do Paradigma Relacional, a fim de ampliar a discussão sobre as interações sociais nas organizações e seu vínculo com a comunicação. E, por fim, será explicado sobre o projeto “Biblioteca Falada”, a metodologia de pesquisa e análise dos resultados, seguido das considerações finais.

2 - A transição para o trabalho remoto e os impactos nas organizações e sua cultura

A transição para o trabalho remoto foi uma imposição para grande parcela da população mundial devido à COVID-19. Mesmo sendo uma tendência anterior à pandemia, quando várias empresas multinacionais já ofereciam a possibilidade de *home office* em parte da jornada de trabalho, a mudança para a modalidade totalmente à distância foi para muitos empregados impactante e drástica. As consequências não se limitam à realização do serviço em si, mas afetam todo o cotidiano familiar, além da saúde física e mental dos funcionários, assim como em modificações na própria estrutura de casas e apartamentos.

Por parte das organizações, os desafios também estão presentes. Referente a sua rotina interna e dinâmica de trabalho, as corporações tiveram que lidar com empregados que potencialmente poderiam sentir um certo isolamento profissional, além de afastamento com os propósitos e objetivos da organização, impactando em sua produtividade e engajamento (PORTO, PUENTE-PALACIOS, NEIVA, 2020).

Diante disso, Porto et al. (2020) sinalizam que a prática do trabalho virtual requer a construção de pactos coletivos, que devem acontecer muito mais no sentido de acordos, do que de imposições. Assim, gerar um sentimento de interdependência entre os resultados pode se tornar significativo para a diminuição de atrasos e um aumento de esforços entre os empregados. Nesse sentido, os autores destacam algumas práticas benéficas que podem atenuar algumas das dificuldades inerentes ao atual cenário. Entre elas, estão: encontros virtuais periódicos; cuidado na definição de tarefas; estabelecimento de metas executáveis de acordo com o contexto; e o desenvolvimento do sentimento de corresponsabilidade.

Logo, a confiança nas relações entre os membros desponta como um elemento-chave para que o trabalho seja realizado de forma eficiente, considerando a maior autonomia dada aos funcionários à distância e a necessidade de haver um elo em comum que estabeleça responsabilidades e metas. Para Porto et al. (2020, p. 62), “a construção de um clima de corresponsabilidade sustentado na confiança tem que se transformar em tarefa sempre presente.”

Indo de encontro a isso, a pesquisa *Trust Barometer* (Barômetro da Confiança – tradução livre) realizada pela Edelman em 2020, constata que o desenvolvimento da confiança ocorre de maneira local. Entre os entrevistados, 73% responderam depositar grande parcela de confiança em seus empregadores para moldar o futuro da sociedade (e não no governo ou atores sociais globais), do mesmo modo que esperam serem incluídos no planejamento organizacional.

Tal indicativo já era presente em um mundo pré-pandemia. Esta mesma pesquisa realizada em 2019 mostrou que investir no fortalecimento da confiança entre empregado-empregador era uma relação vantajosa, sinalizando que dar voz aos empregados, criar oportunidades de ações conjuntas e compartilhar informações são algumas práticas que fomentam a criação da confiança. A partir disso, é possível sugerir que para manter o sentimento de pertencimento, produtividade e construção de um sentido comum à

distância, o estabelecimento de relações confiáveis entre empregado-empregador é fundamental, principalmente diante das dificuldades que as mudanças e adaptações impostas pelo atual cenário geram.

A temática e os estudos sobre mudanças organizacionais, originada por diversos fatores (como fusões de empresas, por exemplo), não é novidade. Pode-se dizer que, para uma modificação bem-sucedida nas organizações, é necessário atuar, primeiramente, na alteração do comportamento dos empregados. No entanto, conforme afirmam Porto, Puente-Palacios e Neiva, (2020, p. 62), essa tarefa é desafiadora:

As pessoas resistem porque possuem pouca tolerância à mudança, não percebem os benefícios e as razões para mudar, temem perder coisas importantes para elas, desconfiam das pessoas que propõem a mudança ou simplesmente não concordam com o que está sendo proposto. Dentro do complexo desafio da mudança e das dificuldades inerentes, estudos mostram alguns facilitadores do processo, tais como: liderança com credibilidade, confiança dos seguidores, formação e empoderamento de outras lideranças, cultura inovadora, comunicação, acompanhamento sistemático e cultura responsável, esta última caracterizada pela habilidade de se administrar responsabilmente os recursos e, com eles, se chegar às metas pretendidas.

Com isso, percebe-se que a liderança assume um papel estratégico como agentes de mudança e de comunicação. Zamonelli (2016) assinala que os líderes são elementos indispensáveis para o sucesso das organizações, principalmente em contextos de mudanças, quando sentimentos como desconforto e insegurança aumentam entre os empregados. Nesse sentido, cabe aos líderes incentivar a autonomia e a confiança entre os funcionários, assim como buscar uma gestão compartilhada e que valorize a diversidade, sempre tendo seus discursos alinhados às suas condutas.

No entanto, apesar de todos esses esforços, um dos principais desafios em processos de transições organizacionais é “relacionar a cultura atual com o diálogo voltado para a mudança”, pois, a modificação só se torna possível quando os funcionários “acreditam no valor dessa mudança e optam por transformar o ambiente de trabalho” (ZAMONELLI, 2016, p. 89). Nesse sentido, a cultura organizacional se torna um mecanismo essencial para proporcionar isso, principalmente aquela cultura que estimula a autonomia e a igualdade.

De acordo com Marchiori (2006, p. 84), a cultura é "algo que deve ser entendido como produto de um processo histórico - o que significa construção (...), um processo que

necessariamente envolve e produz conhecimento". Assim, valores, normas, crenças e sanções são elementos que permeiam a cultura, a qual se constrói diariamente através das relações sociais e do discurso.

Trazendo este entendimento para as organizações, tem-se que os empregados são os responsáveis por formar e espalhar a cultura. Segundo Freitas, (2005, p. 97), cultura organizacional pode ser definida como:

Conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Nessa perspectiva, Marchiori (2006) reforça a importância da naturalidade, pois é ela que indica a incorporação da cultura no cotidiano das empresas. Por esta razão é que se pode dizer que a cultura é reflexo da essência e personalidade das organizações, sendo elemento fundamental para o acompanhamento “de forma proativa das mudanças do mundo e do mercado” (MARCHIORI, 2006, p. 26). Portanto, considerando que a cultura é difundida e formada por meio das interações sociais, e vice-versa, a comunicação se configura como principal meio viabilizador para o compartilhamento de significados e conhecimento, impactando na construção dos diálogos e relações estabelecidas entre os empregados.

A partir deste ponto de vista, compreende-se que as organizações não se referem somente a um espaço físico e rígido, mas toda a uma rede de relações pela qual ela se estabelece. Srour (2012) enfatiza que as organizações devem ser vistas como um fenômeno social coletivo, pois englobam um olhar para os processos sociais e suas relações. Indo de encontro a essa afirmação, Marchiori (2016, p. 26) afirma que “organização é comunicação”, porque toda e qualquer organização apenas se constitui através das interações presentes em seus processos diários.

É nessa perspectiva que a comunicação interna das organizações, aliadas à cultura, torna-se elemento estratégico para as organizações. Em cenários de mudanças, essa dinâmica estratégica recebe ainda mais destaque, pois são mecanismos que possibilitam a criação de valor compartilhado que influenciam (direta ou indiretamente) as atitudes dos funcionários e suas relações. A partir desse entendimento, percebe-se o vínculo

intrínseco entre cultura, mudanças organizacionais e comunicação interna, a qual será aprofundada abaixo.

3 - A comunicação interna e sua atuação nas organizações

As organizações passaram, ao longo dos anos, por análises de diferentes olhares disciplinares. Dentre eles, a visão essencialmente transdisciplinar da comunicação trouxe novas perspectivas. Compreender as organizações, como elas se constituem e, de fato, se organizam, é uma tarefa com vários obstáculos. Entretanto, um possível direcionamento se encontra nos estudos dos relacionamentos e laços construídos entre as organizações e seus públicos. Falar sobre relacionamentos com os públicos das organizações, é falar de quem ela é. Esta abordagem parte do Paradigma Relacional da comunicação.

Os relacionamentos, principal aspecto a ser compreendido pelas Relações Públicas e pelos profissionais de Comunicação Organizacional, tratam não apenas das informações e conteúdos que transitam no processo comunicativo. França (2001) aponta que “a especificidade do olhar da comunicação é alcançar a interseção de três dinâmicas básicas: o quadro relacional (relação dos interlocutores); a produção de sentidos (as práticas discursivas); a situação sócio-cultural (o contexto)” (p. 15). Nessa perspectiva, a comunicação passa a ser estudada como uma globalidade, passando por suas diferentes dimensões constituintes: a interacional, a simbólica e a contextual. “Estas três dimensões, ao serem percebidas em relação - ou seja, afetando-se mutuamente - conformam o quadro relacional que compreende a comunicação” (LIMA, 2008. p. 114). Estudar a comunicação passa a ser o estudo das relações entre sujeitos, a construção de sentidos conjunta quando em interação, em um determinado contexto (FRANÇA, 2001).

Assim, faz-se necessário analisar a comunicação organizacional na perspectiva do paradigma relacional. Uma organização, assim como demais agentes sociais, assume posições no contexto atual, ao interpretar diferentes papéis. Quando em interação com os seus públicos de interesse, as organizações passam a atuar como sujeitos, compartilhando sentidos. “Na contemporaneidade, percebe-se que as organizações, a despeito do montante de capital simbólico e material que transacionam, são cada vez mais fluidas, porosas, virtuais e flexíveis” (LIMA, 2008. p. 115). Dessa forma, nesse contexto volátil, as organizações constroem e reconstróem suas identidades, de acordo com as interações que estabelece.

A interação constitui-se no processo de afetação mútua entre sujeitos em contato (FRANÇA, 2006 apud LIMA, 2008), pela presença do outro, pelas trocas discursivas e simbólicas. Primo (2000) define essa interação mútua como “um processo emergente que [...] vai sendo definido durante o processo. Na interação, o que está em jogo é a construção de uma base comum pela qual os sentidos são produzidos” (apud BASTOS; LIMA, 2012, p. 39).

A ideia de constante mutabilidade concorda com o que foi apresentado anteriormente: as organizações, quando em interação com os seus públicos, mudam constantemente e se reconstituem, assumindo novos papéis e novas formas de ser. Lima (2008) afirma que “é a relação com o outro, portanto, que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores” (p. 123). Se as organizações são formadas pela construção de relacionamentos e discursos, entende-se que a comunicação é quem a significa, é o agente responsável por definir as suas coordenadas. Neste sentido, Lima (2008, p. 123) aponta que “uma organização se institui como prestadora de serviços, posto de trabalho etc. apenas a partir de suas interações, ao posicionar-se, na comunicação, e relação ao outro”.

A construção de relacionamentos nas organizações se dá, em partes, pelos desenvolvidos no ambiente interno. Este segmento de público específico deve ser analisado e acompanhado constantemente por ações estratégicas de gestão da comunicação. A estratégia se apresenta constantemente como diferencial para o sucesso dos processos comunicativos nas organizações, em especial quando se situam nos planejamentos dos gestores e administradores. Nesse sentido, surge a Comunicação Interna, âmbito da comunicação essencial para o funcionamento das organizações atuais.

A Comunicação Interna pode ser compreendida 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). Com isso, percebe-se que ela se desenvolve de acordo com a realidade de cada organização, conforme os sentimentos, comportamentos e atitudes recorrentes no ambiente organizacional (OLIVEIRA; PAULA, 2009). Ao nos referirmos aos diferentes contextos organizacionais, tratamos dos funcionários.

A movimentação entre as construções de sentido, de laços e impressões criadas sobre a própria organização, nesse contexto, são características da interação humana, uma

questão primordial nas organizações (MARCHIORI, 2010). Entende-se, que as interações com esse público são responsáveis, em partes pela volatilidade desse ambiente. Assim, esse caráter flexível e adaptativo deve ser coordenado de forma estratégica, para que de fato a comunicação interna esteja alinhada com a organização.

Nesse ponto, percebe-se a importância das perspectivas do paradigma relacional para a Comunicação Interna. Oliveira e Paula (2009) afirmam que “o paradigma clássico/informacional, que orienta tradicionalmente a comunicação organizacional, mostra-se insuficiente para responder a tal complexidade” (p. 22-23), constitutiva do ambiente interno das organizações. Gerir os relacionamentos do público interno exige que sejam compreendidas as três dimensões do paradigma relacional: as interações, os sentidos produzidos e as especificidades do contexto. Deve-se, portanto, considerar a organização como um interlocutor em processo de construção de relacionamentos com os funcionários.

Assim, para que a Comunicação Interna possa ser gerida, é necessário que sejam entendidas as especificidades do público interno, assim como o contexto organizacional. É necessário que os objetivos do público estejam alinhados com a missão da organização, assim como os valores de ambas as partes. Somente assim a construção desses laços poderá resultar em maior envolvimento com a cultura da organizacional (ALMEIDA, 2013) e, conseqüentemente, melhores resultados para todos os envolvidos nesse processo.

Portanto, levando em consideração a nova dinâmica entre empregador-empregado que se tornou necessária diante do cenário pandêmico, tem-se na Comunicação Interna um dos principais meios para gerenciar estrategicamente tais relacionamentos e amenizar alguns dos efeitos gerados pelo isolamento social. Para ampliar tais reflexões, realizou-se uma pesquisa com as lideranças do projeto “Biblioteca Falada”, apresentado a seguir.

4 - Projeto "Biblioteca Falada" no contexto da pandemia do COVID-19: metodologia e análise dos resultados

Em relação às organizações, muitos dos seus processos e dinâmicas internas passaram por modificações expressivas com os impactos do novo Coronavírus. Para além do âmbito econômico, uma parcela considerável das organizações teve que construir rapidamente um novo tipo de relacionamento com seus funcionários, de modo a preservar a saúde deles e manter suas atividades constantes. A resignificação da relação entre

organização e seu público interno, principalmente no que tange às práticas de trabalho e à comunicação, requer a atuação estratégica de diversos componentes. Referente à Comunicação Interna, muitos desafios surgiram, verificando-se a necessidade de novas práticas para manter a produtividade em um cenário em que há chances dos funcionários sentirem um isolamento profissional e distanciamento com a organização.

Com o intuito de refletir acerca da adaptação do presencial para o virtual, escolheu-se como objeto de estudo o Projeto "Biblioteca Falada", que faz parte do corpo de extensão da Universidade Estadual Paulista "Júlio de Mesquita Filho" (Unesp), do campus de Bauru/SP. Fundado em 2004, o projeto promove desde o princípio mídia sonora acessível para pessoas com deficiência visual (PcDV). Para o ano de 2020, começou a ser desenvolvido um aplicativo de geolocalização: o Mapa Sonoro Acessível da cidade de Bauru. Porém, diante da situação pandêmica gerado pela COVID-19, as atividades de extensão não tiveram seu retorno presencial. Tais mudanças foram de grande impacto para os integrantes do projeto, já que as dinâmicas de produção sempre dependeram de encontros presenciais em grupo.

Por ser universitário, o projeto tem seu corpo de colaboradores marcado pela descontinuidade, uma vez que os alunos se formam ou migram para outros projetos. Todos os integrantes são voluntários, e, por via de financiamento da Pró-reitoria de Extensão (PROEX), algumas bolsas são concedidas anualmente, de acordo com a avaliação alcançada pelo projeto.

Atualmente, o projeto conta com 22 membros em seis diferentes equipes, em dois principais núcleos: produção e gestão. As equipes do núcleo de produção são: Pesquisa, Produção, Audiodescrição e Tecnologia e Informação; já o núcleo de gestão constitui as equipes de Comunicação Externa e Gestão Interna. O time de Gestão Interna, composto por alunos de Relações Públicas da Unesp, é responsável pelo acompanhamento dos colaboradores e das atividades, atuando na gestão da Comunicação Interna e na Gestão de Pessoas.

A fim de verificar as adaptações necessárias na comunicação interna a partir das demandas dos membros, foi realizada uma pesquisa em junho deste ano pelos alunos integrantes da equipe de Gestão Interna, para a futura elaboração de um planejamento estratégico. Tal pesquisa, caráter qualitativo e exploratório, consistiu em uma Auditoria de Comunicação Organizacional, a qual "visa a um estudo focado nos processos de

comunicação interna e administrativa da organização” (LOPES; PENAFIERI, 2016, p. 110). A auditoria tem como principal função “examinar, avaliar, reorganizar, solucionar e melhorar o sistema de comunicação de uma empresa” (KUNSCH, 2003, p. 302).

Inicialmente, buscou-se informações a partir da pesquisa de dados secundários, com o objetivo de analisar o cenário da organização e mapear os canais e as ferramentas de comunicação interna. Entretanto, para ampliar a discussão, optou-se por aplicar, também, entrevistas em profundidade com os coordenadores de cada equipe do projeto. As entrevistas foram realizadas de maneira padronizada e aberta, caracterizada pelo emprego de perguntas estruturadas e previamente formuladas, possibilitando aos entrevistados darem respostas abertas (LOPES; PENAFIERI, 2017). Cada entrevista teve duração média de uma hora e meia. Em virtude do cenário pandêmico, as entrevistas foram realizadas por videoconferências, a partir da plataforma *Google Meet*. Todos os participantes mantiveram as câmeras e os microfones abertos durante o processo.

Por fim, para a análise dos dados obtidos, foi aplicada a técnica de Análise de Conteúdo (BARDIN, 2011), levando em consideração três categorias: *canais de comunicação interna, comunicação nas equipes e relacionamentos interpessoais*. Cada bloco de perguntas do questionário se enquadra em alguma das três categorias, sendo possível relacionar as respostas dos entrevistados de forma comparativa e diretiva.

Sobre os canais de comunicação interna, os apontamentos mais expressivos são em relação ao aplicativo *Whatsapp*, que se tornou uma ferramenta de trabalho desorganizada, com muitos grupos e com excesso de informações, além de se configurar como uma comunicação vertical (de um para todos). Com isso, os membros não sentem que suas opiniões/ideias/posicionamentos são validados, provocando desengajamento. Esse não direcionamento das informações dificultaram a realização de atividades e cobranças das coordenações. Uma das coordenadoras apontou: “*mesmo que o WhatsApp seja uma maneira que a gente possa se comunicar de forma mais rápida, [...] antigamente eu estava frente a frente com a pessoa, então eu poderia cobrá-la a fazer o que precisasse. Melhorava muito a comunicação, principalmente dentro da equipe.*”

Ainda em relação ao *WhatsApp*, os entrevistados apontaram certa dificuldade de gerenciar as demandas do projeto com a vida pessoal, pelo fato de que esta rede social sempre fez mais parte do âmbito privado de cada um. Uma das coordenadoras afirmou

que: “*eu acho que a comunicação no WhatsApp em si, é um pouco problemática, porque ela acaba se perdendo com as que não são de trabalho*”.

Outra problemática indicada é em relação à falta de periodicidade para as reuniões gerais e a ausência de pautas não estruturadas para estas reuniões. Reforçando isso, uma entrevistada afirmou que: “*eu acho importante ter reunião geral, não só por ter reunião geral e repassar informação. Mas também pra gente se ver, estar juntos, e lembrar que fazemos parte de um projeto todos nós, e somos uma parte de um todo*”. Apontamentos sobre a necessidade da construção do sentimento de pertencimento se repetiram ao longo das entrevistas, enfatizando a afirmação de Pedros (2016, p. 24) sobre tal questão: “se por um lado, a ausência de mesa fixa e a prática do *home office* geram economia para as empresas, por outro, diminuem gradativamente o senso de pertencimento das pessoas”.

Já em relação às pautas das reuniões remotas, os respondentes, em sua maioria, apontaram um certo desgaste com a existência de pautas não gerais, e que deveriam ser tratadas especificamente com cada equipe. Tal conclusão evidencia-se na seguinte fala: “*poderia então manter o estilo de reunião geral que a gente tem, mas mudarem o conteúdo. Faz as cobranças em reunião de equipe [...] Na reunião geral apenas os desdobramentos para todo mundo entender o que tá acontecendo*”.

Esses resultados reforçam o entendimento de Porto et al. (2020) sobre a importância de gerar um sentimento de interdependência e corresponsabilidade entre os membros, criando-se pactos coletivos. Também evidencia a necessidade de uma gestão compartilhada que permita maior autonomia e estimule o diálogo e a participação, uma vez que a verticalidade inibe a criatividade e a produtividade. Nesse sentido, encontros virtuais periódicos se configuram positivos para que haja um aumento de esforços entre os colaboradores, conforme demandado pelos integrantes do Biblioteca Falada.

Na categoria de relacionamentos interpessoais, foi possível observar o papel fundamental do desenvolvimento da confiança e da liderança como agentes de comunicação. Entre as principais problemáticas apresentadas, estão a falta de segurança para argumentação com a liderança pelo fato de alguns dos próprios coordenadores não se reconhecerem enquanto líderes. Como consequências, tem-se o baixo entrosamento entre as equipes; ocorrência de situações constrangedoras; e a formação (pelos membros) de uma imagem confusa da liderança do projeto. Esta constatação pode ser exemplificada pela seguinte fala: “*Eu não me vejo como uma Líder que está sempre aberto a ouvir e*

ajudar, eu sou mais do tipo que para e explica uma questão pontual que alguém traz para mim”.

Além dessa situação de reconhecimento, analisou-se também o fato de que existe uma certa confusão quanto às lideranças do projeto. Alguns entrevistados, quando questionados sobre a temática, respondiam com outros questionamentos, como “*qual liderança? a coordenadora?*” ou “*líderes, a gente, coordenadores? Ou a coordenadora de tudo?*”.

Aqui fica evidente a imprescindibilidade da liderança como agentes de mudança e de comunicação, fundamentalmente em cenários de mudanças, como sugerido por Zaminelli (2016). Ao mesmo tempo, aponta que uma gestão não compartilhada dificulta ainda mais a construção de relacionamentos confiáveis entre os membros, outro componente essencial para engajar os integrantes, como a pesquisa da Edelman (2019) já havia mencionado.

Com isso, percebe-se o vínculo intrínseco entre diversos componentes, sendo todos permeados pela comunicação interna. Isto é: para que seja desenvolvido o sentimento de confiança e que a liderança se torne agente de mudança, faz-se necessário dar voz aos empregados, criar oportunidades para ações em conjunto e compartilhar informações igualmente entre todos. Indo além, pode-se dizer que a prática de canais de comunicação sem uma atuação paralela dos relacionamentos interpessoais (mesmo e principalmente à distância), tornam-se insuficientes para enfrentar as dificuldades do isolamento social.

A partir disso, pode-se sugerir que o trabalho remoto enfatiza (paradoxalmente) a perspectiva do Paradigma Relacional da comunicação (LIMA, 2008; FRANÇA, 2001), indicando a urgência em ir além do entendimento mecanicista comunicacional. Ferramentas e canais são essenciais para a prática da comunicação, no entanto, sem um alinhamento com estratégias que visem a construção de relações (confiança, participação, compartilhamento etc.), o sentimento de isolamento profissional pode se agravar ainda mais.

Por fim, a categoria de comunicação nas equipes coloca em destaque todos fatores mencionados acima. Ela indica que o desenvolvimento de sensação de pertencimento e a manutenção de laços no contexto digital e pandêmico requerem ações rotineiras e constantes para tornarem possível a naturalidade dessas ações. Com isso, como afirma

Marchiori (2006), terá-se então a incorporação dessa nova dinâmica na cultura organizacional, que só poderá ser vivenciada por meio de ações de comunicação, e vice-versa. Entre essas práticas cotidianas encontradas nos resultados da pesquisa, estão: o acompanhamento do trabalho dos membros; escolha em conjunto dos melhores horários para os integrantes; divisão de tarefas adequadas ao cenário pandêmico (cobranças e prazos adaptáveis); alinhamento entre os coordenadores; e padronização e sistematização das atividades.

De forma resumida, salienta-se, portanto, alguns pontos-chave para que os efeitos negativos da transição para o trabalho remoto sejam mitigados, no que se refere à alçada da comunicação interna. São eles: enfoque nos líderes e em seus papéis enquanto agentes de comunicação; desenvolvimento de confiança; alinhamento dos canais de comunicação com estratégias de construção de relacionamentos; padronização das ferramentas de trabalho; gestão compartilhada que estimule a corresponsabilidade e dê voz aos funcionários (exemplo: na definição de horários de reuniões e assuntos a serem debatidos).

5 - Considerações Finais

A necessidade do isolamento social devido ao cenário pandêmico causado pela COVID-19 mudou a sociedade em diversos âmbitos. Entre tais modificações, destaca-se a transição para o trabalho remoto, que trouxe consequências significativas no relacionamento entre empregados e empregadores, interferindo em processos internos, dinâmicas de trabalho, assim como na produtividade e no sentimento de pertencimento.

A virtualização dos relacionamentos estabelecidos entre funcionários e organizações talvez tenha sido um dos principais desafios para a Comunicação Interna, impondo-se a necessidade de adaptações para atender as demandas dos colaboradores. Na pesquisa realizada neste artigo, que teve como objeto de estudo o Projeto de Extensão "Biblioteca Falada", foi possível analisar essas interferências e sinalizar pontos de atenção para atenuar possíveis efeitos negativos da transição para o virtual, como a sensação de isolamento profissional.

A partir de um referencial teórico sobre mudanças nas organizações, comunicação interna e cultura organizacional, percebeu-se o elo entre esses três componentes e seu papel estratégico ao influenciar o comportamento dos funcionários e gerarem valores

compartilhados. Ou seja, em um contexto de insegurança e estresse causado por modificações impostas frente ao novo Coronavírus, a comunicação interna e a cultura organizacional se configuram como ativos essenciais para possibilitar o desenvolvimento da confiança e maior autonomia na relação entre os empregados e entre empregado-empregador.

É fato que os impactos na comunicação interna frente à virtualização dos relacionamentos e processos produtivos são muitos. No entanto, acredita-se que os elementos-chave aqui mencionados podem direcionar e ampliar o debate de futuras pesquisas sobre a nova atuação da Comunicação Interna frente ao cenário de isolamento social e de tendência para o trabalho remoto.

Referências bibliográficas

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

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 4. ed. Lisboa: Edições, v. 70, p. 1977, 2011.

BASTOS, F. O. S.; LIMA, F. P.. Reflexões sobre o objeto da 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.

BEAUREGARD, T.; ALEXANDRA BASILE, K. A.; CANÓNICO, E.. Telework: outcomes and facilitators for employees. In: LANDERS, R. N. (Org.). **The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior**. Cambridge University Press: 2019, p. 511-543.

EDELMAN Trust Barometer 2020: Trust and the Covid-19 Pandemic. **Edelman**, 2020. Disponível em: <https://www.edelman.com.br/estudos/edelman-trust-barometer-2020-update-confianca-e-pandemia-de-covid-19>. Acesso em 15 de ago. 2020.

EDELMAN Trust Barometer 2019: Brasil. **Edelman**, 2019. Disponível em: https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-04/2019_Edelman_Trust_Barometer_Brasil_Report.pdf. Acesso em 12 de ago. 2020.

FRANÇA, V. R. V.. **Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?**. C-Legenda-Revista do Programa de Pós-graduação em Cinema e Audiovisual. 5. ed. Rio de Janeiro: UFF, 2001.

FREITAS, M. E.. **Cultura Organizacional: identidade, sedução e carisma?** 4. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.

HALL, S. Encoding/Decoding. In: HALL, S. et al (Orgs.). **Culture, Media, Language**. Centre for Contemporary Cultural Studies. Londres: Routledge, 2005, p. 117-127.

KUNSCH, M. M. K.. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

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, p. 102-127, 2008.

LOPES, V. S. C.; PENAFIERI, V. **Diagnósticos organizacionais**: a contribuição da pesquisa em relações públicas. Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas (Organicom). v. 13. n. 25. Universidade de São Paulo: 2016, p. 101-115.

MARCHIORI, M. R.. **Os desafios da comunicação interna nas organizações**. Conexão - Comunicação e Cultura. v. 9, n. 17. Caxias do Sul: UCS, p. 145-159, 2010.

MARCHIORI, M. R.. Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional. In: MARCHIORI, M. (Org). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

OLIVEIRA, I. L.; PAULA, M. A.. Desafios da comunicação interna: interferências da contemporaneidade. ESTRELLA, C.; BENEVIDES, R.; FREITAS, R. F. (Orgs.). **Por dentro da comunicação interna**: tendências, reflexões e ferramentas. Curitiba: Champagnat, p. 13-28, 2009.

PEDROS, T.. A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade. In: CARRAMENHA, B.; MANSI, V. R. (Orgs.). **Comunicação com líderes e empregados**. Jundiaí: Faculdade Cásper Líbero, 2016.

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.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Brasil: Campus, ed. 3, 2012.

ZAMONELLI, Cláudia Matos. 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.