

---

## **Cultura e Comunicação Organizacional no Trabalho Remoto durante a Pandemia de Covid-19: perspectiva de gestores de comunicação com empregados<sup>12</sup>**

Guilherme Ferreira de OLIVEIRA<sup>3</sup>

Roseane ANDRELO<sup>4</sup>

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

### **RESUMO**

Este trabalho tem como objetivo compreender a percepção de gestores de comunicação com empregados sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em contexto de pandemia. Para tal, adotou-se abordagem qualitativa e descritiva e realizou-se a) pesquisa bibliográfica e b) pesquisa de campo: entrevistas em profundidade, via Google Meet, e análise de conteúdo das respostas. Os resultados indicam que os gestores compreendem como papel da comunicação a transmissão de informações sobre o contexto e a promoção de ações de interação. Percebe-se também a relação de interdependência entre comunicação e cultura para que o trabalho e a integração entre os empregados fosse possível.

**PALAVRAS-CHAVE:** Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Trabalho Remoto; Comunicação com Empregados.

### **INTRODUÇÃO**

Desde o final de 2019 e meados de 2020, o mundo todo enfrenta a pandemia de Covid-19. Diversas foram as medidas de prevenção à saúde necessárias e estabelecidas por governos, empresas e outras entidades. As organizações, como parte integrante da sociedade, passam por um processo de adaptação e procura por novos modelos de negócio, uma vez que, segundo a pesquisa da primeira quinzena de junho de 2020 “Pulso Empresa: impacto da covid-19 nas empresas”, “entre 2,7 milhões de empresas em atividade, 70% reportaram que a pandemia teve um impacto geral negativo sobre o negócio” (IBGE, 2020). E-commerces, novos sistemas de delivery e

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no IJ03 – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, da Intercom Júnior – XVIII Jornada de Iniciação Científica em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação

<sup>2</sup> Este trabalho apresenta os resultados parciais de uma pesquisa de Iniciação Científica financiada pela Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (Fapesp), processo n.º 2021/02603-0.

<sup>3</sup> Graduando do curso de Relações Públicas da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). e-mail: [guilherme.f.oliveira@unesp.br](mailto:guilherme.f.oliveira@unesp.br)

<sup>4</sup> Docente do curso de Relações Públicas e do Programa de Pós-Graduação em Comunicação (PPGCOM) da Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC), Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp). e-mail: [roseane.andrelo@unesp.br](mailto:roseane.andrelo@unesp.br)

---

a prática do *home office* (trabalho remoto) se tornaram medidas emergentes.

Para além dos interesses econômicos das organizações, a sociedade também espera que estas ajam pelo bem-estar daqueles que com elas se relacionam. Na segunda edição (março de 2020) do Relatório Especial “COVID-19 - como as empresas estão enfrentando a pandemia”, 93% dos respondentes da pesquisa afirmam que é essencial que as empresas façam tudo o que puderem para proteger o bem-estar e a segurança financeira de seus empregados e fornecedores, mesmo que isso signifique sofrer grandes perdas financeiras até que a pandemia termine (EDELMAN, 2020). Tal expectativa diz respeito ao esperado pelos públicos sobre segurança econômica, mas também existe uma credibilidade atribuída às organizações quanto à mudança social que podem promover: acredita-se que empresas e ONGs são vistas como competentes e agentes eficazes de mudanças positivas (EDELMAN, 2022).

Assim, no cenário da pandemia de Covid-19, durante os anos de 2020 e 2021, uma das principais medidas em prol da preocupação com a saúde dos empregados, ainda que por força de lei, reside na adoção do distanciamento social, especialmente antes da chegada das vacinas. Como medida de manutenção das atividades laborais, o *home office* articula o trabalho de forma virtual, mediado pela tecnologia.

No que tange à Comunicação Organizacional, ou seja, os processos de circulação de sentido a partir de interações em contextos organizacionais (LIMA, 2008; OLIVEIRA, 2009; MARQUES; OLIVEIRA, 2015), diversos são os sentidos acionados na dinâmica cotidiana do trabalho remoto: as organizações adotam ferramentas que possibilitem a circulação de informações, a comunicação com os empregados e o funcionamento do trabalho, assim como os empregados estabelecem outras dinâmicas comunicacionais entre si e com suas lideranças. Com a adesão de tais práticas, hábitos cotidianos e aspectos culturais de relacionamento podem ser modificados. A partir das trocas comunicacionais, os sentidos da cultura organizacional são percebidos e internalizados pelas pessoas, podendo ou não ser condizentes com as percepções circulantes no trabalho presencial.

Esta pesquisa, inserida neste cenário, tem como objetivo compreender a percepção de gestores de comunicação com empregados 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, adota-se uma abordagem

---

qualitativa e descritiva, a partir de pesquisa bibliográfica e pesquisa de campo, tendo como técnica de coleta de dados a realização de entrevistas em profundidade, via *Google Meet*. Aqui, pretendeu-se expor uma sondagem preliminar e descritiva das respostas dos entrevistados. Trata-se de um recorte de uma pesquisa de iniciação científica, na qual a primeira parte abordou a temática pela perspectiva de trabalhadores a partir de questionários (OLIVEIRA; ANDRELO, 2022).

## COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação é usualmente percebida como uma atividade organizacional, um departamento ou uma prática específica. Ao considerarmos a comunicação organizacional pela perspectiva relacional, assumimos que a comunicação está nos mais diversos âmbitos da organização. Como apontam Ângela Cristina Salgueiro Marques e Ivone de Lourdes Oliveira (2015, p. 7), “a comunicação é parte inerente à natureza das organizações, que são formadas por pessoas que se comunicam e que, por isso, viabilizam as dinâmicas voltadas para a realização dos objetivos organizacionais” (MARQUES; OLIVEIRA, 2015, p. 7). Pode-se inclusive afirmar que a comunicação não possibilita apenas os objetivos organizacionais, uma vez que nela as subjetividades se manifestam, entram em contato e os indivíduos também circulam os sentidos de seus próprios objetivos em cada processo de comunicação.

Assume-se que o objeto da comunicação organizacional são, portanto, os próprios processos comunicacionais das/nas organizações (LIMA; BASTOS, 2012). Dessa forma, a busca por compreender a comunicação organizacional situa-se nas relações entre os sujeitos organizacionais e a própria organização, onde as 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. “É a relação com o outro, portanto, que define quem a organização é, naquela interação, e quem são seus interlocutores” (LIMA, 2008. p. 123).

No que tange à cultura organizacional, entende-se que “a cultura é construída, mantida e reproduzida pelas pessoas, pois são elas - em vez de um autônomo processo de socialização, ritos, práticas sociais - que criam significados e entendimentos” (MARCHIORI, 2013, p. 101-102). Essa centralidade do fator humano, como também exposto em relação à comunicação, é de importante destaque: são nas relações humanas

---

que a cultura é cotidianamente resgatada/retransmitida/reproduzida.

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

Compreender tal aspecto da cultura - no âmbito de sua produção - auxilia na compreensão também de sua formação. 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).

Ao referir-se às diversas realidades dos sujeitos culturais (e formadores de cultura), resgata-se também as questões contextuais em que certas culturas se formam e/ou sofrem inferências, afinal, “importa lembrar que a Cultura Organizacional não é dada a priori. Passa a ser tecida pelos sujeitos no momento em que propõem organizar-se para atingir objetivos comuns” (BALDISSERA, 2011, p. 58).

Discutir tais aspectos da cultura permite o resgate de questões também centrais da comunicação, como já apresentado: sentidos, contexto e processos interacionais. A formação de uma (ou mais) 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, como normas, boletins etc., na oralidade, em reuniões

---

cotidianas etc. Marlene Marchiori (2013, p. 107) afirma que “cultura é algo que deve ser entendido como o produto de um processo histórico - o que significa construção, e não há como visualizar construção sem comunicação” (MARCHIORI, 2013, p. 107). Portanto, neste processo de registro e manutenção,

a cultura procura instituir-se mediante processos comunicacionais, isto é, comunica e se faz reconhecer potencializando assim sua propagação e permanência. Entretanto, também é pela comunicação que a cultura sofre violência, precisa redimensionar-se, transformar-se. Ao mesmo tempo, a comunicação potencializa/fomenta a reprodução cultural e a constringe para que se revitalize (BALDISSERA, 2011, p. 60).

A partir do exposto, reflete-se acerca das possíveis transformações na cultura organizacional quando o modelo vigente de trabalho é o home office, especialmente em contexto pandêmico.

### **TRABALHO, HOME OFFICE E COMUNICAÇÃO COM EMPREGADOS**

O trabalho remoto no contexto da pandemia de Coronavírus é preenchido de outros aspectos contextuais, como a preocupação com a saúde e sociabilidade. Eduardo Campos Pellanda (2021, p. 66) ressalta que “os indivíduos não só trabalharam remotamente, mas sociabilizaram, compraram mantimentos e se informaram sobre o mundo a partir de suas cápsulas domésticas” (PELLANDA, 2021, p. 66). Este fenômeno das casas como “cápsulas midiáticas” (PELLANDA, 2021) perpassou diversas instâncias do cotidiano das pessoas: a partir da mediação tecnológica e de comunicação digital, os indivíduos desenvolvem quase que exclusivamente seus processos de interação e socialização, inclusive o trabalho.

As percepções dos empregados se atrelam aos seus contextos de trocas de mensagens, construindo sentidos próprios sobre a relação estabelecida. Os indivíduos produzem e se formam por comunicação no cotidiano organizacional, seja ele remoto ou presencial. A partir de Ivone de Lourdes Oliveira e Terezinha Gislene Rodrigues Alencar (2013), não compreende-se a comunicação interna apenas como um setor institucionalizado, uma vez que “os fluxos comunicativos acontecem em todos os níveis e envolvem empregados, terceirizados, estagiários, gestores” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 213), nos diversos contextos. Inclusive, os momentos informais e recorrentes no modelo presencial, como a pausa do café, os *happy hours* e as conversas de corredores também são parte da comunicação organizacional: “[...] ao desconsiderar a

---

comunicação informal, a organização nega as subjetividades e intersubjetivas existentes no ambiente interno” (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013, p. 215). Tais práticas são também culturais e importantes para os trabalhadores (OLIVEIRA; ANDRELO, 2022).

Embora o trabalho remoto não seja uma novidade exclusiva do contexto pandêmico - pelo contrário, a prática de teletrabalho existe desde o século passado (FRANÇA; RUIZ; GROSSI, 2021) - no cenário de isolamento social ele foi intensificado. Assim, algumas demandas de redesenho do trabalho remoto se mostram necessárias, e já eram relatadas por trabalhadores que atuavam remotamente antes da pandemia (ABBAD; LEGENTIL, 2020), como a necessidade de desenvolvimento de habilidades, especialmente afetivas, “para lidar com a comunicação mediada por tecnologias, buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, regular os tempos de trabalho e descanso e encontrar um equilíbrio entre as atividades do trabalho e as atividades domésticas” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 46). Percebe-se que estes fatores são, essencialmente, culturais: tanto em uma perspectiva do que a organização propõe/impõe como estilo ideal de trabalho, quanto pela consolidação de práticas baseadas no cotidiano de 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 (2009, p. 14) 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”. Dessa maneira, os trabalhadores 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), de forma que se sintam também responsáveis pelos resultados. Estas são questões estruturais que afetam a lógica trabalhista como um todo, não somente sobre o trabalho remoto. Mas, no contexto remoto, pode-se identificar marcas dessa lógica também, como nas proposições de autonomia e flexibilidade.

Em estudo recente, analisou-se que os trabalhadores constroem um sentido de que a posição de estrategista é algo essencial para a organização (ANDERSSON, 2020), retomando a mudança de responsabilização comentada por Oliveira e Paula (2009).

---

Neste aspecto, as organizações contribuem para essa auto-expectativa dos trabalhadores, a partir de suas estruturas e demandas. Sabe-se que a cultura organizacional, como leitura e fusão de culturas, também é influenciada pelos discursos e normas institucionais e oficiais. A partir dessas considerações sobre mudanças estruturais e culturais no trabalho e no *home office*, pretende-se compreender as percepções de gestores de comunicação com empregados sobre esses fenômenos.

## PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é qualitativa e possui abordagem descritiva. Inicialmente foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre comunicação organizacional na perspectiva do paradigma relacional, comunicação interna e com empregados, cultura organizacional e trabalho mediado por tecnologias e seu impacto nas organizações e nos relacionamentos. Além da pesquisa bibliográfica, realizou-se uma pesquisa de campo, a qual busca a compreensão do fenômeno do trabalho remoto pelo ângulo de gestores de comunicação com empregados, independentemente da área que se enquadram nas organizações (Recursos Humanos, Comunicação Interna, Gestão de Pessoas, Gente e Gestão etc.). Conforme Luís Mauro Sá Martino (2018, p. 97), esse tipo de pesquisa, “em algumas situações, confere uma imensa dinâmica à pesquisa, sobretudo porque, na pesquisa de campo, você se vê diante de toda a complexidade do real”.

Foram realizadas, então, entrevistas em profundidade com gestores da área em quatro organizações privadas de pequeno, médio e grande porte, de forma remota (via *Google Meet*). Esta técnica é “um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer” (DUARTE, 2005, p. 62). Em relação ao roteiro, todas as questões são de resposta aberta e foram semi-estruturadas previamente, mas não de forma estanque. As questões abordam as principais temáticas relevantes e que buscava-se apreender, 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 com empregados no trabalho remoto. Já os entrevistados foram indicados pela organização, quando do primeiro contato solicitando as entrevistas.



---

Após a realização das entrevistas, as respostas foram transcritas para então ser realizada a Análise de Conteúdo. Esta se caracteriza pela, primeiramente, codificação dos sentidos que representem o *corpus* a ser analisado, em seguida, pela criação de categorias de agrupamento (BARDIN, 2016). As categorias criadas para análise foram: 1) papel da comunicação com empregados no contexto de pandemia e isolamento; 2) ações de integração e sentidos de proximidade e informalidade no ambiente organizacional remoto. Neste trabalho, apresentam-se os dados preliminares da análise.

## RESULTADOS E DISCUSSÃO

As entrevistas foram conduzidas durante os meses de maio e junho de 2022, pela plataforma *Google Meet* e todas 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 analisar especificamente as organizações desses gestores, mas sim compreender suas percepções e sentidos construídos sobre os fenômenos da comunicação e da cultura no trabalho remoto.

As organizações foram escolhidas no primeiro semestre de 2022. A primeira (ORG1) é uma plataforma de serviços de Recursos Humanos, componente de um grupo maior. Ela existe desde 2014 e é composta por, aproximadamente, 230 funcionários. Já a segunda organização (ORG2) é uma unidade local 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. Neste caso, trata-se da empresa brasileira de 1928 de papelaria e 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 esquemas de revezamento (50% da equipe em cada dia). Por fim, na ORG4 o *home office* 100% foi adotado como principal modelo de trabalho e continua até atualmente.

Os primeiros contatos aconteceram ao longo dos meses de abril e maio, via e-mail e, como mencionado anteriormente, as organizações indicaram quais poderiam ser os entrevistados. Dessa forma, três organizações indicaram uma única pessoa e apenas uma organização optou por indicar uma dupla de gestores. Assim, foram entrevistadas ao todo cinco pessoas, todas jovens adultos e majoritariamente auto-identificados como do gênero feminino, como por ser observado no Quadro 1.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados

<b>Id.</b>	<b>Idade</b>	<b>Id. gênero</b>	<b>Formação</b>	<b>Setor</b>	<b>Cargo</b>	<b>Tempo de atuação</b>
<b>E1</b>	28	Fem.	Grad. em Psicologia e Técnico em Música	People and Finance (com 4 divisões de Recursos Humanos)	Coordenadora de Desenvolvimento Organizacional	2 anos
<b>E2</b>	25	Fem.	Grad. em Relações Públicas	Gente e Segurança	Gerente de Gente e Segurança da Unidade Comercial	2 anos e 8 meses
<b>E3</b>	36	Fem.	Grad. em Relações Públicas, pós-grad. em Gerenciamento de Marketing e MBA em Gestão de Pessoas	Recursos Humanos	Analista de Comunicação Senior	12 anos
<b>E4</b>		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: autoria própria, 2022.

Por mais que, em quase todos os casos, não exista uma área ou cargo específico de Comunicação com Empregados (apenas uma das organizações possui a ocupação específica de Comunicação Interna), existem atribuições nos setores que sejam 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 empregados 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 empregados. Percebe-se que, em grande parte, os entrevistados percebem o papel da comunicação como atribuições 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 remetiam ao papel da comunicação na promoção destes.

Todos os entrevistados atribuem 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, como também os públicos esperam ações responsivas por parte das organizações (EDELMAN, 2020). Destaca-se também a pluralidade de temas abordados dentro do assunto, 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 avanço da vacinação. Em especial a E3 explicou que produzem 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.

No caso da E3, ela atua em uma organização de grande porte que conta com uma fábrica. Os trabalhadores da parte administrativa migraram para o remoto, enquanto os funcionários da fábrica continuaram no presencial. Dessa forma, existia um duplo trabalho: dois públicos diferentes atuando em espaços diferentes. Assim, a organização utilizou o mural da fábrica e promoveu campanhas sobre a segurança do trabalhador (no transporte público, no uso de máscaras etc.), com o objetivo principal de mostrar que a organização se preocupa com a saúde deles e conscientizá-los sobre a coletividade, embora estivessem se colocando em risco nos momentos mais árduos da pandemia.

Em relação às informações sobre o que a organização tem feito, os entrevistados concordam que os empregados deveriam ser informados como uma forma de minimizar os efeitos negativos que a pandemia poderia causar na manutenção da cultura da organização. A E2 explica que um dos principais papéis da comunicação era fazer com que a organização se mantivesse presente na vida das pessoas, mesmo que a distância. Cada uma adotou medidas próprias, mas bem centralizadas no uso de canais e veículos internos: Newsletter com notícias e atualizações sobre a estrutura de trabalho (ORG1 e ORG4) e canais no WhatsApp (ORG2 e ORG3). As atribuições dadas aos canais também foram bem diversificadas: o WhatsApp, por exemplo, foi utilizado como um canal de transmissão: apenas o RH ou as lideranças poderiam enviar informativos no canal, embora os empregados pudessem enviar mensagens no privado. A ORG3 envia todos os informativos por e-mail (até quatro comunicados por dia), sobre protocolos internos, decretos governamentais sobre a pandemia etc. e também utilizam de estratégias como deixar mensagens de cuidado e proteção contra Covid-19 no fundo de tela dos computadores da empresa. Já as organizações que aderiram à plataformas como o Slack (ORG1 e ORG4), na própria estrutura da rede existem setores para uso dos gestores de comunicação: possibilidade de produção de conteúdo e criação de canais diversos para departamentos, com lideranças, para os coletivos de Diversidade & Inclusão (no caso da ORG4).

Além do uso de canais para função informativa e transmissional, os entrevistados também atribuíram à comunicação o papel de promover a interação entre os empregados. Para a ORG1, quase todas as estratégias adotadas eram novas. Para a

---

ORG2 e a ORG3, foram necessárias adaptações majoritariamente de migração: as reuniões passaram a ser virtuais, utilizando plataformas digitais. Já a ORG4 construiu novas estratégias e adaptou formatos antes utilizados, como a TV Corporativa que foi substituída por uma Newsletter. Os utilizadores de plataformas como o Slack relatam também a interação dos empregados nas publicações: reações, envio de GIFs etc. No caso da ORG2, foi criado um perfil fechado no Instagram para os trabalhadores. Neste eram publicados informes e postagens que promoviam interação, como divulgação de 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 melhor abordado na segunda categoria: agrupam-se as falas dos entrevistados sobre ações de integração e sentidos de proximidade entre os empregados (e com as lideranças) e informalidade no ambiente organizacional remoto.

Diversas foram as ações promovidas pelas organizações, pensando na promoção de integrar os trabalhadores e promover certa informalidade e conforto. À exemplo disto tem-se a adesão da ferramenta “Donut” pela ORG1: esta ferramenta cria um “match” (junta) duplas de empregados para que possam realizar um café virtual semanalmente, sempre com um novo par. A plataforma também sugere 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).

Todos os entrevistados acreditam que exista 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*”. A E2 afirma que não conseguiram propor ações que de fato substituíssem o “cafezinho”, principalmente pela agilidade da dinâmica presencial. A E1 também acredita que, embora as iniciativas de integração online sejam boas, não é algo tão espontâneo: agora está na agenda o horário marcado que o trabalhador irá sentar e

---

conversar com o outro, nos cafés virtuais. De certa forma, tais iniciativas tentam simular a “informalidade” da comunicação (OLIVEIRA; ALENCAR, 2013). Outras iniciativas possibilitaram ao menos um contato que poderia contribuir na construção de vínculos: a E2 ligava para os trabalhadores para conversar e saber como estavam.

Uma questão apontada pela E3 diz respeito à proximidade entre a organização e os trabalhadores nesse cenário. Eles não possuíam muitas informações sobre o que estava acontecendo na vida pessoal de cada: se haviam parceiros que perderam o emprego, se perderam pessoas próximas de Covid-19, se algum parente estava internado etc. Em relação às lideranças, todos entrevistados afirmaram que os trabalhadores poderiam abordá-los pelos canais digitais da organização. Outro impacto sentido nas culturas das organizações foi um menor conhecimento sobre “a vida de cada um” pelo aumento de contratações, visto que agora seria possível ter funcionários de todo o país.

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Este trabalho teve como objetivo compreender a percepção de gestores de comunicação com empregados sobre como a comunicação pode contribuir para a construção de sentidos da cultura organizacional no trabalho remoto, em contexto de pandemia. Acredita-se que, a partir da técnica empregada e da análise, os gestores de comunicação com empregados 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 ainda 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 à distância no trabalho remoto, propondo e realizando estratégias e ações que valorizem o contato informal, como a migração do ambiente do “cafezinho” para o online.

Como afirma Baldissera (2011, p. 61), “a Cultura Organizacional marca e regenera a Comunicação Organizacional, manifestando-se nela e através dela, e, pela comunicação os conteúdos são ‘deslocados/transportados’ para regenerar a própria

cultura”. 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 empregados, entre empregados e as 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.

## REFERÊNCIAS

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

ANDERSSON, Rickard. Being a “strategist”: Communication practitioners, strategic work, and power effects of the strategy discourse. **Public Relations Inquiry**, v. 9, n. 2, p. 257-276, 2020.

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

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

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antônio. (Orgs.). **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**. São Paulo: Atlas, 2005, p. 62-83.

EDELMAN. **Trust Barometer 2022**: o círculo da desconfiança. Edelman, 2022. Disponível em: <<https://www.edelman.com.br/edelman-trust-barometer-2022>>. Acesso em 05 jul. 2022.

EDELMAN. **COVID-19 - Como as empresas estão lidando com a pandemia**. Edelman, 2020. Disponível em <<https://www.edelman.com.br/estudos/covid-19-como-as-empresas-estao-lidando-com-a-pandemia>>. Acesso em 05 set. 2021.

FERRARI, Maria Aparecida. Reflexões sobre comunicação organizacional na América Latina: ventos da mudança na gestão da diversidade. **Organicom**, ano 18, n. 37, set./dez. 2021.

FERREIRA, Camila Silva; ANDRELO, Roseane. Cultura organizacional, comunicação e recepção: um olhar para as novas perspectivas. **Comunicação & Informação**, 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, online. **Anais [...]**. São Paulo: ABPCom, 2021. Disponível em: <<https://abpcom.com.br/wp-content/uploads/2021/07/GT2-AngelaGrossi.pdf>>.

---

Acesso em 12 ago. 2021.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). **Pesquisa Pulso Empresa:** impacto da covid-19 nas empresas. 2020. Disponível em: <<https://bitly.com/ORwIII>>. Acesso em: 18 fev. 2021.

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 (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações.** São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p. 102-127.

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

MARCHIORI, Marlene Regina. Cultura e Comunicação Organizacional: uma perspectiva de inter-relacionamento. In: MARCHIORI, M. R. (Org.). **Comunicação em Interface com Cultura.** São Caetano do Sul: Difusão Editora / Rio de Janeiro: Senac Rio, 2013, p. 101-115.

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

MARQUES, Ângela Cristina 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 breve.

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**, 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**, ano 6, n. 10-11, ed. especial, 2009.

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

PELLANDA, Eduardo Campos. Casas como cápsulas midiáticas durante o período pandêmico. In: FLORES, Jesús; OYARCE, Jacqueline; RODRIGUEZ GUARAY, Glória (Orgs.). **O ecossistema midiático do novo:** olhares tecnológicos. Aveiro: Ria Editorial, 2021, p. 65-77.