



**Aline Rangel Diniz**

**O papel da comunicação interna em tempos de  
pandemia: o caso de uma empresa de educação**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio.

Orientador: Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa



**Aline Rangel Diniz**

**O papel da comunicação interna em tempos de  
pandemia: o caso de uma empresa de educação**

**Dissertação de Mestrado**

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, do Departamento de Administração da PUC-Rio. Aprovada pela Comissão Examinadora abaixo:

**Prof. Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa**  
Orientador  
PUC-Rio

**Prof. Alessandra de Sá Mello da Costa**  
PUC-Rio

**Prof. Denise Franca Barros**  
Unigranrio

Rio de Janeiro, 30 de março de 2021

Todos os direitos reservados. A reprodução, total ou parcial do trabalho, é proibida sem a autorização da universidade, da autora e do orientador.

## **Aline Rangel Diniz**

Graduou-se em Comunicação Social - Jornalismo na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio em 2012 e em Comunicação Social - Publicidade e Propaganda na Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - PUC-Rio em 2015. Kursou o MBA em Gestão de Marketing no IAG - Escola de Negócios da PUC-Rio de 2016 a 2017. Desde 2013, atua no Marketing de instituições de ensino brasileiras.

### Ficha Catalográfica

Diniz, Aline Rangel

O papel da comunicação interna em tempos de pandemia : o caso de uma empresa de educação / Aline Rangel Diniz ; orientador: Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa. – 2021.

98 f. : il. color. ; 30 cm

Dissertação (mestrado)–Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração, 2021.

Inclui bibliografia

1. Administração - Teses. 2. Comunicação interna. 3. Endomarketing. 4. Clima organizacional. 5. Cultura organizacional. 6. Pandemia. I. Pessoa, Luís Alexandre Grubits de Paula. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.

CDD: 658

## Agradecimentos

A Deus, pela vida.

Ao meu orientador, professor Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa, pelo acolhimento e inspiração para a realização deste trabalho.

Ao Vice-Reitor Comunitário da PUC-Rio, professor Augusto Luiz Duarte Lopes Sampaio, pela bolsa de estudos concedida, sem a qual este trabalho não poderia ter sido realizado.

Aos meus pais, Eliane Rangel Fonseca e Antonio Marcio Diniz Junior, pela educação e pelo amor incondicional.

Ao meu marido, Daniel Cunha, por ser e viver comigo o maior amor do mundo.

Às minhas afilhadas, Bianca Marcy e Rafaela Marcy, que, tão pequenas, ocupam um lugar tão grande na minha vida e no meu coração, enchendo-os de alegria e de amor.

Aos meus amigos de turma, por todos os momentos e trocas juntos.

A todos os professores do curso pela generosidade em dividir conhecimentos e experiências.

À banca composta pelos professores Luís Alexandre Grubits de Paula Pessoa, Alessandra de Sá Mello da Costa e Denise Franca Barros.

A todos os funcionários do Departamento de Administração da PUC-Rio pelo apoio e por toda a ajuda, do início ao fim desta jornada.

A todos os amigos e familiares que, de uma forma ou de outra, me incentivaram ou me ajudaram a realizar este sonho.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiamento 001.

## Resumo

Diniz, Aline Rangel; Pessoa, Luís Alexandre Grubits de Paula. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: o caso de uma empresa de educação.** Rio de Janeiro, 2021. 98p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilizar os interesses dos funcionários aos da organização, mediante o incentivo ao diálogo, à troca de informações e vivências e à cooperação em qualquer nível. No cenário da pandemia de COVID-19 enfrentado pelo Brasil e pelo mundo, muitas empresas adotaram o regime de trabalho remoto, o que é um desafio tanto para as empresas quanto para os colaboradores. Isto posto, o objetivo principal do presente estudo é compreender o papel da comunicação interna em uma empresa do setor de educação no atual cenário de pandemia e seus possíveis impactos no clima organizacional. Para tal, foi realizado o estudo de caso da empresa X, a partir de dados documentais da organização e de levantamentos da percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da mesma. A análise dos resultados evidencia que é necessário manter uma comunicação interna honesta e próxima com os colaboradores, fornecendo informações e o suporte necessário ao cumprimento das tarefas no modelo de home office, mantendo-se o comprometimento com a instituição, os valores da marca e os colaboradores, ainda mais em tempos incertos como os do período de pandemia. Essa pesquisa teve como implicação gerencial gerar insights para a empresa objeto do estudo.

## Palavras-chave

Comunicação interna; clima organizacional; cultura organizacional; pandemia.

## Abstract

Diniz, Aline Rangel; Pessôa, Luís Alexandre Grubits de Paula (*advisor*). ***The role of internal communication in pandemic times: the case of an education company***. Rio de Janeiro, 2021. 98p. Dissertação de Mestrado – Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

*Internal communication is a strategic tool to reconcile the interests of employees with those of the organization, by encouraging dialogue, the exchange of information and experiences and cooperation at any level. In the scenario of the COVID-19 pandemic faced by Brazil and the world, many companies have adopted the remote work regime, which is a challenge for both companies and employees. That said, the main objective of this study is to understand the role of internal communication in a company in the education sector in the current pandemic scenario and its possible impacts on the organizational climate. To this end, a case study of company X was carried out, based on documentary data from the organization and surveys about the employees' perception of its internal communication. The analysis of the results shows that it is necessary to maintain an honest, crystal clear and close internal communication with employees, providing information and the necessary support to fulfill the tasks in the home office model, maintaining the commitment to the institution, the brand values and the employees, even more in uncertain times like those of the pandemic period. This research had the managerial implication of generating insights for the company studied in this essay.*

## Keywords

*Internal communication; organizational climate; organizational culture; pandemic.*

# SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>8</b>
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA	8
1.2	OBJETIVOS	12
1.2.1	Objetivo Geral	12
1.2.2	Objetivos Específicos	12
1.3	DELIMITAÇÃO DO TEMA	12
1.4	JUSTIFICATIVA	13
<b>2</b>	<b>A COVID-19</b>	<b>14</b>
2.1	A PANDEMIA NO CENÁRIO BRASILEIRO	17
2.2	O IMPACTO DA PANDEMIA NA EDUCAÇÃO	22
<b>3</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA</b>	<b>24</b>
3.1	BRANDING: IDENTIDADE, POSICIONAMENTO E VALOR DA MARCA	24
3.2	GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL	28
3.2.1	Clima Organizacional e Liderança: Vantagens para o Aumento de Motivação e Eficiência no Ambiente Organizacional	29
3.3	COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO INTERNA E ENDOMARKETING	32
<b>4</b>	<b>PASSOS METODOLÓGICOS</b>	<b>51</b>
<b>5</b>	<b>O ESTUDO DE CASO</b>	<b>54</b>
5.1	A EMPRESA X	54
5.2	COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL DURANTE O HOME OFFICE DA EMPRESA X	62
5.2.1	Pesquisa quantitativa	62
5.2.2	Pesquisa qualitativa	74
	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>79</b>
	<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>83</b>
	<b>ANEXO I</b>	<b>97</b>
	<b>ANEXO II</b>	<b>98</b>

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1.1 Problema de pesquisa

O ano de 2020 entrará para a história mundial em função da pandemia de COVID-19, uma doença causada por um vírus, registrada pela primeira vez na China e que rapidamente se espalhou pelo mundo. No Brasil, o primeiro óbito por COVID-19 foi registrado em 17 de março e, noventa dias depois, o número de óbitos superava os 51.000. A pandemia de COVID-19 impactou a saúde, a economia e a sociedade de forma rápida e avassaladora. Frente à pandemia, a prevenção é a melhor forma de controle, incluindo a lavagem das mãos, o uso de máscaras, e o distanciamento social. Conforme a Organização Pan-Americana de Saúde (OPAS, 2020) foram confirmados no mundo 110.224.709 casos de COVID-19 e 2.441.901 mortes, até 20 de fevereiro de 2021. No quadro da COVID-19 incluem-se sintomas como febre, cansaço, tosse, dores, conjuntivite, diarreia, perda de paladar e olfato, além de erupções na pele. Nos casos mais graves, a Síndrome Respiratória Grave pode levar ao óbito. Cabe ressaltar que até início de 2021, quando este trabalho ainda estava sendo escrito, não existia vacina ou tratamento específico disponível no Brasil, sendo a prevenção, até então, a única forma de proteção. No Brasil, foram confirmados 10.030.626 casos e 243.457 mortes, até 20 de fevereiro de 2021, conforme a Organização Mundial de Saúde (OMS, 2020).

A rapidez com que o novo coronavírus se disseminou pelo mundo, as incertezas que o acompanharam, acerca de seu controle e severidade, afora a imponderabilidade sobre a duração da pandemia e suas consequências, puseram (e, no momento em que este trabalho é escrito, ainda põem) em risco a saúde mental de toda a população. Tal panorama se agrava em função da mais veloz transmissão de inverdades e informações falsas sobre o assunto, uma vez que muitas notícias e estatísticas falsas têm sido veiculadas via dispositivos eletrônicos e mídias sociais (BARROS-DELBEN et al., 2020).

A maior parte dos profissionais da saúde não tinha experiência em situações como a imposta pela COVID-19, o que se estabelece como um fator adicional de preocupação, destarte a adoção de intervenções orientadas à percepção dos sintomas psicológicos na população em geral e nos próprios profissionais da saúde podem ser efetivas. Assim, como formas de enfrentar a situação e de autocuidado, incluindo a administração do estresse e valorização do descanso, o



que cabe também para o *home office* (TAYLOR, 2019), profissionais da psicologia são capazes de colaborar no fortalecimento de redes de suporte, pelo incentivo de contato, por telefonemas, mensagens ou outras formas de contato remoto.

Dentre as intervenções possíveis podem-se destacar as plataformas de atendimento *online*, as cartilhas, os manuais de boas práticas, ou os demais materiais informacionais. Independente do modelo adotado, cabe a precocidade da identificação e ação para seu controle ou reversão. Recomenda-se o autocuidado na redução de eventos indesejáveis. Entre as variáveis incontroláveis encontram-se as ações inseguras, como violações, subestimação de riscos e negligência. O Ministério da Saúde (MS) construiu protocolos para a pandemia, ressaltando que quando em quarentena, é comum que os sujeitos apresentem irregularidades no sono, dietas menos ricas, menos exercícios físicos, o que leva ao sobrepeso e queda da defesa imunológica; em função do medo de se infectar, restringem-se social e espacialmente, podendo desenvolver estresse pós-traumático (LANA et al., 2020).

Diante desse cenário avassalador, o medo é um mecanismo de defesa, e de fato o medo se espalhou pelo mundo. Nesse panorama, os graus de ansiedade e estresse podem fazer com que pessoas saudáveis apresentem quadros psiquiátricos, em função da saúde mental ser prejudicada. Essa pandemia obrigou as empresas e os profissionais a se reinventarem, em todas as áreas. O Mundo e o Brasil enfrentam tempos difíceis, a pandemia de COVID-19 responde por números alarmantes de casos e de óbitos, saturando os sistemas de saúde e afetando todos os setores da economia, incluindo a educação. A incerteza e a mudança de cenários agravam a realidade profissional, interferindo na produtividade e na saúde física e mental dos colaboradores. É justamente em períodos de crise que as organizações devem antecipar os riscos, via mapeamento e mitigação de dificuldades, especialmente adotar uma comunicação efetiva, tanto para o público interno quanto externo. É fato que os governos e as empresas, dos mais variados setores, têm se confrontado com desafios inéditos, devendo gerir a manutenção das atividades, recuperar as áreas mais afetadas e buscar a sua sustentabilidade, tentando retornar à normalidade em um novo mercado.

Neste contexto, dadas as informações coletadas e analisadas entre o final de 2020 e o início de 2021, quando esse trabalho foi escrito, é fundamental que as

organizações cuidem de seus colaboradores, bem como possibilitem toda a infraestrutura necessária para que desenvolvam suas funções. A aceção de gestão de pessoas passa a ser, mais do que nunca, essencial. A gestão de pessoas inclui um conjunto de ações centradas na tranquilidade do colaborador e na melhoria do ambiente de trabalho, levando em conta cinco pilares: a motivação, a comunicação, o trabalho em equipe, o conhecimento e a competência e o treinamento e desenvolvimento (RIBEIRO, 2018).

Mesmo diante de um mundo em constantes mudanças e evoluções, principalmente tecnológicas, onde o acesso à informação esta cada dia mais fácil, nem sempre ela chega a todos e geralmente não consegue atingir o público certo, não havendo assim efetividade na comunicação.

Quando se trata do meio organizacional, não é muito diferente. As informações são geradas mas nem sempre causam impactos, nem geram mudanças de comportamento, ou até mesmo, resultam em ruídos, pois nem todos tiveram acesso, ou não houve divulgação adequada.

A comunicação nas organizações pode estar relacionada aos aspectos interpessoais, organizacionais e sociais, bem como aos processos, pessoas, mensagens e significados (MARCHIORI, 2011). Neste sentido, Kunsch (2003) destaca as relações construídas no contexto das organizações. Trata-se de um processo relacional entre indivíduos, departamentos, unidades e organizações. Se analisarmos profundamente esse aspecto relacional da comunicação do dia a dia nas organizações, interna e externamente, percebemos que elas sofrem interferências e condicionamentos variados, de uma complexidade difícil até de ser diagnosticada, dado o volume de diferentes tipos de comunicação existentes que atuam em distintos contextos sociais (KUNSCH, 2003). A comunicação organizacional, segundo análise de Kunsch (2003), apresenta-se de diferentes modalidades que permeiam suas atividades, dentre elas, a comunicação institucional (que neste trabalho será tratada como sinônimo de comunicação organizacional), a comunicação interna e o endomarketing. A autora ressalta o conceito da comunicação integrada e que aponta para uma comunicação organizacional, em que essas diferentes modalidades, apesar de suas diferenças e peculiaridades, possam atuar de maneira harmoniosa, buscando alcançar de maneira eficaz os objetivos da organização.

A partir desses exemplos, percebemos a importância de existir uma comunicação interna efetiva nas organizações, pois é através dela que são feitas as interações, os processos de trocas e os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. (LEITE, 2006)

Neste contexto, o problema de pesquisa do presente estudo é compreender, a partir da perspectiva dos colaboradores, a aplicação, o efeito e o papel da comunicação interna junto aos colaboradores da Empresa X, prestadora de serviços educacionais na cidade do Rio de Janeiro, e seus possíveis impactos no clima organizacional durante o período de home office a partir da pandemia do Covid-19.

Clima organizacional é um fenômeno multidimensional, definido de diferentes formas. Neste trabalho, a definição de clima organizacional adotada na pesquisa baseia-se em Luz (2003), que define clima organizacional como “reflexo do estado de ânimo ou do grau de satisfação dos funcionários de uma empresa, num dado momento” e como “a atmosfera psicológica que envolve, num dado momento, a relação entre a empresa e seus funcionários”.

Ainda neste trabalho, clima organizacional apresenta relação com comunicação interna, pois, no que tange à percepção e à satisfação dos colaboradores na Empresa X, a comunicação interna pode intervir no modo como os colaboradores estão comprometidos com a organização, o que produz consequências diretas e indiretas na forma como os colaboradores e a Empresa X se relacionam e comunicam entre si. O conceito de clima organizacional, neste trabalho, é considerado como um importante aspecto do relacionamento e da comunicação interna entre os colaboradores e a organização. O clima organizacional incide sobre aspectos relacionados ao ambiente e que são conscientemente percebidos pelos colaboradores da organização através da comunicação interna.

Por questões de política interna da Empresa X, não será possível revelar o nome da instituição. O departamento jurídico da empresa, alinhado ao time de *compliance*, possibilitou disponibilizar as informações contidas nesse trabalho somente de forma anonimizada, isso é, descaracterizando completamente que essas foram as ações tomadas pela empresa em questão, não sendo possível revelar sua identidade e, ao mesmo tempo, autorizar a disponibilização e uso

dessa produção acadêmica na internet ou em outros meios acessíveis para o público se o nome da instituição fosse revelado.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo principal da presente pesquisa é averiguar o papel da comunicação interna da Empresa X em tempos de pandemia de COVID-19 e seus possíveis impactos no clima organizacional.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Como objetivos específicos determinou-se:

- Verificar a percepção dos colaboradores da Empresa X acerca da comunicação interna durante o período de trabalho remoto;
- Investigar se a percepção dos colaboradores sobre a comunicação interna da Empresa X se coaduna com os pressupostos da área, de fato;
- Investigar se a comunicação interna colabora positivamente para a construção do clima organizacional da Empresa X.

## 1.3 DELIMITAÇÃO DO TEMA

O tema do presente trabalho é a comunicação interna como uma ferramenta de gestão em tempos de pandemia e seus possíveis impactos no clima organizacional. Cabe ressaltar que esta pesquisa se limita às definições de comunicação interna e de clima organizacional; não serão abordados os conceitos de endomarketing ou comunicação externa. Basicamente, acredita-se que a comunicação interna pode ser capaz de estimular os colaboradores em tempos de

pandemia, nomeadamente no que se refere ao trabalho remoto. O estudo está delimitado apenas à comunicação interna da Empresa X, no período de março de 2020 a setembro de 2020. Não serão abordadas outras ações da empresa ou mesmo aspectos financeiros e de resultado contábil do período em questão.

No que diz respeito ao clima organizacional, o presente trabalho está delimitado às possíveis relações entre comunicação interna e clima organizacional, não considerando as outras variáveis de clima organizacional enquanto um fenômeno multidimensional.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

A relevância empresarial da presente proposta se baseia na incorporação de ajustes na comunicação interna da Empresa X a partir de contribuições coletadas em pesquisa com o público interno, considerando o recebimento de informações que constituem o espaço organizacional pelos colaboradores, e, portanto, avaliar o termômetro da comunicação interna da empresa em questão, em uma contribuição mais positiva ou negativa.

Tal noção de comunicação interna mais efetiva é aceita e perpetrada há décadas, porém, a dinâmica diferencial, para o mercado e para a academia, da presente proposta se baseia no imenso desafio que o país enfrenta hoje: o da pandemia de COVID-19, uma doença que em poucos meses se alastrou, contaminou milhões de pessoas e matou uma parcela delas; saturando os sistemas de saúde e amedrontando todos os trabalhadores e empresas. Assim, esse estudo se interessa pelo efeito da comunicação interna mais efetiva nesse cenário pandêmico, especificamente em uma empresa de educação.

## 2 A COVID-19

A COVID-19 (*Coronavirus Disease 2019*) é uma doença causada pelo Coronavírus, um vírus zoonótico, cujo material genético é formado por um RNA (ácido ribonucleico) da Família Coronaviridae. Nesta família viral, o vírus foi isolado em 1937 e descrito em 1965, sendo que as infecções acometem o trato respiratório (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020a). Entre os tipos conhecidos, o SARSCoV-2 foi recentemente descrito no fim do ano de 2019 depois do registro de infecções na China.

A pandemia de COVID-19 causou um impacto nunca antes visto na saúde, na economia e na sociedade de maneira repentina e avassaladora. A prevenção passa a ser a melhor forma de controle da pandemia, incluindo lavar as mãos com água e sabão ou álcool, uso de máscaras e distanciamento mínimo de um metro das demais pessoas.

No mês de dezembro de 2019, vários casos de pneumonia de motivo desconhecido foram observados em Wuhan, na China. Quando analisado o material genético viral, verificou-se ser um novo coronavírus, o SARS-CoV-2 *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2*. Esse vírus apresenta estrutura similar ao SARS-CoV, apesar de as infecções por coronavírus serem leves, em geral, no ano de 2002, milhares de pessoas foram infectadas, com uma taxa de mortalidade de 10% (CAI et al., 2020). A doença pode evoluir, em situações mais graves, para a Síndrome Respiratória Aguda Grave (SRAG) (BAI et al., 2020).

Após o registro da doença, ela se alastrou rapidamente na China, sendo em seguida observada em outros países, especialmente na Itália, Espanha, Estados Unidos, Canadá e Brasil. A OMS, em 30 de janeiro de 2020, declarou a COVID-19 como sendo uma emergência de saúde pública global, sendo em 11 de março definida como pandemia. Com registros que aumentam a cada dia desde então. Em 02 de abril de 2020, o Ministério da Saúde apontou existirem 7.910 casos confirmados da doença e 299 óbitos, sendo São Paulo o epicentro (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020a). O Brasil intenta adotar providências de contenção da doença, como o Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020b), o Protocolo de Manejo Clínico

do Coronavírus na Atenção Primária à Saúde (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020c), entre outros documentos.

Como a única forma de tratamento é a prevenção, o evitamento de contato próximo passou a ser recomendado, e depois exigido. As medidas de isolamento objetivam separar as pessoas com suspeita ou confirmação de COVID-19 dos sujeitos saudáveis, sendo que qualquer pessoa com Síndrome Gripal (SG) deverá permanecer em isolamento domiciliar de 14 dias desde iniciados os sintomas (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020a).

Em março de 2020, a Portaria nº 454 GM/MS (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020d) esclarece que o isolamento cabe aos casos e aos contatos domiciliares de pacientes com a SG confirmada, durante 14 dias. Também foi promovido pelo MS, o TeleSUS, com dispositivos de orientação para a população e acompanhamento de casos, o aplicativo Coronavírus SUS e o *chat online* no site [www.saude.gov.br/coronavirus](http://www.saude.gov.br/coronavirus). Tal proposta objetiva manter os suspeitos em casa, além de acompanhar o desenvolvimento de sintomas sem a necessidade de uma consulta médica presencial. Entende-se que os casos não confirmados e assintomáticos seriam os responsáveis pela alta taxa de transmissibilidade do SARS-CoV-2. Outrossim, as estratégias para conter e mitigar a infecção são assumidas a fim de reduzir a transmissão exponencial da doença, atenuar o ônus dos sistemas de saúde e impedir mais óbitos, de acordo com algumas projeções.

A forma de transmissão do SARS-CoV-2, embora ainda não completamente compreendida, se dá por gotículas durante a fala, tosse e espirros de pessoas infectadas, podendo ocorrer contaminação pessoa-a-pessoa ou em curtas distâncias (TANG et al., 2020). Uma pesquisa demonstrou que o SARS-CoV-2 pode permanecer em superfícies por até nove dias (CHEN et al., 2020), logo, a desinfecção deve ser frequente.

Diante de tal cenário, as empresas foram orientadas a disponibilizar espaços para a lavagem das mãos, álcool gel 70% e toalhas descartáveis, além da limpeza frequente de pisos, corrimãos, maçanetas e banheiros. Além desses cuidados, incentiva-se realizar reuniões virtuais, não realizar viagens que não sejam absolutamente cruciais e, quando possível, o rodízio de funcionários ou trabalho remoto. Além disso, caso exista a suspeita de haver um funcionário doente, este deverá permanecer em casa, devendo ser facilitada a comprovação do atestado (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020e).

É fato que o mundo não estava preparado para a pandemia de COVID-19, evidenciando os escassos investimentos na saúde, afora os efeitos na sociedade e na economia que as medidas de isolamento social causam. Palácio e Takenami (2020) destacam que a circulação de notícias falsas, em mídias sociais, além das dúvidas e dificuldades tem sido um dos maiores desafios, isto é, a educação em saúde.

Para Palú, Schütz e Mayer (2020), a preocupação com o ensino em tempos de pandemia é enorme, a saúde mental e o equilíbrio emocional nunca foram tão discutidos, atividades remotas terminaram por estreitar os laços entre a família e a escola, e não com a simples incumbência de sobrecarga de tarefas. Os professores têm enfrentado a perda de sua privacidade, a indecisão sobre os conteúdos e os métodos a serem seguidos, a sobrecarga de trabalho, o medo de perder seu emprego, a insuficiência de instrumentos para seu trabalho, e o próprio distanciamento social tem afetado a saúde mental.

Em função do distanciamento social, muitas economias estabeleceram o encerramento temporário das atividades, de modo que as pessoas permanecessem em suas casas. Quando possível, o trabalho remoto foi adotado, no chamado *home office*, embora não deixem de surgir adversidades nesse modelo, frente a um panorama emocional nunca experimentado de medo e escassez de estrutura adequada para o trabalho em casa. Consoante Goes, Martins e Nascimento (2020), somente 22,7% dos trabalhadores brasileiros podem realizar trabalho de casa, nomeadamente cientistas e intelectuais; gestores; técnico-administrativos; e profissionais de nível médio, os autores ainda salientam uma associação positiva entre o trabalho remoto e a renda *per capita* dos estados. Ainda para os que podem realizar o trabalho remoto, a maneira brusca pela qual foi introduzido o sobrepõe às demais atividades diárias.

O *home office* precariza o trabalho, pois a ausência de convivência com os pares, o que permite troca de ideias e vivências, contribui com o sentimento de solidão, tal sentimento é maléfico para o corpo e a mente, elevando a chance de desenvolver hipertensão arterial sistêmica e obesidade. As mulheres parecem ser as mais afetadas, pois com os filhos em casa, sem a ajuda dos avós, as mães tendem a acumular as tarefas domésticas, as tarefas de acompanhamento dos filhos, além de seu trabalho remoto (ASSIS, 2020).



Abílio et al. (2020) observaram que, na pandemia, se deu uma elevação na jornada de trabalho de entregadores e motoristas, sendo que 58,9% manifestaram redução de seus rendimentos, apesar do aumento do trabalho. Isto posto, docentes, trabalhadores de aplicativos, enfermeiros ou outros, são afetados pela pandemia de forma maior que a biologia da dinâmica saúde-doença. Antunes e Praun (2015) defendem que muitas empresas e o próprio sistema econômico não encontra limites à precarização do trabalho, explorando o trabalhador, reduzindo sua sobrevivência, mediante o risco de adoecimento físico e mental.

## 2.1 A PANDEMIA NO CENÁRIO BRASILEIRO

A pandemia de COVID-19 iniciou na China e em fevereiro de 2020 chegou ao Brasil, em função da alta transmissibilidade e letalidade do vírus, aliadas à dificuldade de imunização, o país tem enfrentado enormes desafios e o SUS transformou-se em uma das maiores esperanças no combate à pandemia, uma vez que a maior parte dos casos são brandos e concentram o atendimento na rede básica. O sucesso do SUS é crucial ao enfrentamento da situação de saúde, sendo possível o resgate da centralidade do SUS na política social, pela universalização e equipes clínicas generalistas. Diante da demanda, a gestão na saúde pública, especificamente do SUS, nos estados e nos municípios, é uma das maiores adversidades a serem enfrentadas. Inúmeros esforços têm sido conduzidos para fortalecer a vigilância e a assistência, assim como fomento à pesquisa e desenvolvimento, na busca de novos tratamentos e vacinas.

A experiência global aponta para o controle da progressão da curva de infectados, mediante medidas de isolamento social, de forma a reduzir a demanda por assistência ventilatória e internação em Unidade de Terapia Intensiva (UTI), de forma a ajustar a capacidade de atendimento do Sistema de Saúde. Como tais medidas têm-se mostrado limitadas, se faz urgente a adoção de políticas públicas, investimentos e gestão para que o atendimento aos infectados e suspeitos seja garantido, bem como a proteção aos profissionais de saúde (RAFAEL et al., 2020).

A Fiocruz (ENGSTROM et al., 2020) emitiu nota técnica com recomendações aos administradores e profissionais da área da saúde no que tange à Atenção Primária à Saúde (APS) frente à pandemia, salientando a função

estratégica das Unidades Básicas de Saúde (UBS), por intermédio dos grupos multiprofissionais. Cabe definição dos fluxos de cuidados, em domicílio, em UBS ou nos outros serviços da Rede, as quais são a forma de acesso ao Sistema Único de Saúde (SUS), além de fazer valer as diretrizes e manter os investimentos necessários. É fato que, no que concerne às UBS, são demandadas alterações, as quais, com base nas informações epidemiológicas, poderão planejar e decidir em âmbito local, municipal e regional (ABRASCO, 2020). Cabe observar alterações ocorridas nas políticas e ações do SUS nos últimos cinco anos, reduzindo os valores repassados, que junto da pauperização e envelhecimento da população, que levam a mais doenças crônicas e elevada demanda por atendimento público (FACCHINI, 2020).

Levando-se em consideração a progressão da pandemia, urgem adequações imediatas no SUS, haja vista a maior demanda. Araújo e Moraes (2020), no Ceará, indicaram o colapso, em um futuro próximo, do Sistema de Saúde nacional, em virtude da maior procura e do aumento das despesas, em um sistema que já vem mostrando defasagens de anos anteriores. Para Sarti et al. (2020) a APS deve admitir urgentemente sua função organizadora no SUS, e certas providências, como o rearranjo de fluxos nos serviços, são inadiáveis, além de aperfeiçoamentos na estrutura física das unidades.

A pandemia provocada pelo coronavírus SARS-Cov-2 aumentou significativamente o atendimento por queixa respiratória e os casos graves necessitam de ventilação mecânica e internação em UTI a longo prazo. A demanda por leitos de UTI revelou a incapacidade do país em atender à necessidade proveniente de uma pandemia que se dissemina espantosamente, de forma que o SUS e a APS são primordiais no enfrentamento.

Em 2020 várias medidas provisórias foram publicadas, com vistas ao crédito em prol do Ministério da Saúde (MS), totalizando 38,96 bilhões, parte do valor foi remanejado do próprio orçamento da pasta. Os créditos extraordinários são advindos dos Títulos de Responsabilidade do Tesouro Nacional e Outras Aplicações e Recursos Destinados às Atividades Fins da Seguridade Social, embora a taxa de execução orçamentária seja vagarosa, havendo uma maior celeridade na destinação de recursos aos municípios e estados (FERNANDES; PEREIRA, 2020).

Considerando que os atendimentos às demais condições de saúde foram mantidos, e a esses somam-se os relativos à infecção pelo coronavírus, a demanda de atendimento na atenção básica aumentou, e deve se preocupar em não promover o contágio nas unidades de atendimento. De modo prático, a estrutura deve ser readequada, a Associação Brasileira de Saúde Coletiva (ABRASCO, 2020) e a Organização Mundial de Saúde (OMS) aconselha a construção de tendas para situações suspeitas e diagnosticadas de COVID-19, atendidas por equipes distintas. Além da questão de saúde respiratória, deve-se levar em conta a saúde mental, tanto dos pacientes como dos profissionais da saúde, na linha de frente do combate à doença, reforçando a necessidade da atenção integral, tanto nas unidades de saúde como em domicílio. O Brasil poderia se inspirar nas ações promissoras dos demais países, principalmente quanto às testagens, aos assintomáticos e comunicantes, e à proteção aos profissionais da saúde, como destaca Silva (2020).

Oliveira et al. (2020) defende a atuação do MS no fortalecimento da assistência à saúde, com a contratação de médicos para as UBS, capacitações aos profissionais, distribuição de equipamentos de proteção individual (EPI) para as equipes, ampliação da estrutura de recepção de casos graves, aumento da capacidade de unidades, leitos e respiradores (inclusive de instituições privadas), e montagem de hospitais de campanha. O TeleSUS foi uma iniciativa de inteligência artificial para a busca ativa de casos suspeitos mediante contato telefônico, além de aplicativos criados com essa função. Outra ferramenta é a telemedicina, com consultas médicas *on-line*. Além disso, apoiam-se ensaios clínicos sobre COVID-19 e demais doenças respiratórias agudas graves, de forma mais rápida e priorizada. A Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) tem associações importantes com instituições estrangeiras para teste de tratamentos e vacinas contra COVID-19. Não obstante os esforços do MS, as características da COVID-19 tornam difícil seu controle.

Em contrapartida, Costa, Rizzotto e Lobato (2020) salientam o subfinanciamento crônico do SUS, no que se refere aos gastos com COVID-19, até junho, 67% dos recursos encontravam-se indisponíveis, além dos recursos municipais e estaduais, também parcialmente disponibilizados. Segundo os autores, o valor do SUS como bem público ressurgiu em tempos pandêmicos, talvez fosse o momento em que esse novo *status* manifeste a força e a pressão

política necessária à sua consolidação, a exemplo das campanhas #emdefesadoSUS e Marcha pela Vida, lideradas pelo Centro Brasileiro de Estudos de Saúde (Cebes).

Isto posto, o mundo todo, incluindo, com força, o Brasil, enfrenta uma doença nova, para a qual a humanidade não tem imunidade, com elevada transmissibilidade, e cujo número de casos facilmente saturará os serviços de saúde. Apesar do isolamento social, os números são cada vez mais alarmantes, junto do estresse, das repercussões econômicas e no sistema de ensino.

Similarmente aos outros surtos de coronavírus, o SARS-COV-2 difunde-se com alta transmissibilidade, especialmente a partir de assintomáticos, o que, somado aos casos não testados, aumentam a propagação do vírus. Alguns estudos de modelagem indicam que, caso não sejam adotadas intervenções de Saúde Pública em amplas escalas, os surtos serão potencialmente incontroláveis (CRODA; GARCIA, 2020).

Os estudos têm mostrado que a evolução da pandemia se deu de forma diferenciada entre os estados brasileiros. A região Nordeste parece ser uma das mais afetadas, e nos estados do Ceará, Bahia, Pernambuco e Rio Grande do Norte, os destinos turísticos mais atrativos, os números são alarmantes e provavelmente tenham sido os responsáveis pelo início da disseminação. Nesse ínterim, a incapacidade de atendimento apropriado aos primeiros casos, incluindo suspeição, notificação e diagnóstico, permite embasar subsídios à gestão em saúde, permitindo o direcionamento de esforços à ampliação da vigilância epidemiológica e da assistência em saúde (MARINELLI et al., 2020). O Plano de Contingência Nacional para enfrentamento da COVID-19 (BRASIL, 2020c) e outros protocolos têm orientado os gestores nos estados e nos municípios. Contudo, a imensa disparidade de infraestrutura entre as regiões entrava uma resposta nacional. Afora a ampliação de recursos físicos e financeiros, cabe o fortalecimento da gestão do SUS, regional e localmente.

Rache et al. (2020) publicaram uma nota técnica acerca dos equipamentos hospitalares, observando que em relação ao número de leitos de UTI, mais da metade das regiões não dispõe da quantidade exigida. Em um panorama onde hospitalizações por COVID-19 sobrecarregarem os leitos SUS, os leitos privados oferecerão um número suplementar até certa medida, seja por locação, contratação ou requisição. Noronha et al. (2020) destaca que o Brasil, em 2019, apresentava

quase 2,3 leitos por 1.000 habitantes, os leitos clínicos/cirúrgicos e de UTI adultos, disponibilizados para o SUS equivaliam a 66% e 48% da oferta, respectivamente. A ocupação dos leitos em hospitais de pequeno porte era de 24 a 32%, e de 75% nos de maior porte, ainda, a média de respiradores era de 2 a cada 10 mil habitantes. Com base nesses dados e nas simulações projetadas em 102 macrorregiões, a situação é muito preocupante no que tange aos leitos de UTI, em um cenário mais otimista a sobrecarga se daria em cinco macrorregiões de saúde; já em um cenário mais dramático, o colapso seria observado em 100% das macrorregiões. Quanto aos aparelhos de ventilação mecânica, em um cenário pessimista, todo o sistema colapsaria em 97% das macrorregiões, sendo que em 51 delas, o sistema não atenderia 50% dos pacientes, estando o Nordeste e o Norte nas situações mais críticas.

Consoante Canabarro et al. (2020), o fechamento de escolas e universidades, o distanciamento social e a quarentena domiciliar reduziram consideravelmente a infecção, se comparada à ausência de medidas de controle, embora tais medidas não sejam suficientes para conter a sobrecarga do sistema de saúde, conforme os modelos indicam. Além disso, relaxar precocemente tais medidas, pela pressão econômica, poderia levar a um aumento severo de infecções em curtos períodos, o que leva ao colapso do sistema de saúde.

Algumas estratégias locais e regionais podem ser bastante úteis, como definir fluxos para o acesso de pacientes suspeitos ou infectados nos vários graus de atenção; separar fisicamente o atendimento de sintomáticos dos demais; evitar alta precoce sem diagnóstico; ampliar serviços telefônicos ou de telemedicina; criar centrais de regulação de urgência e de leitos (Serviço de Atendimento Móvel de Urgência - SAMU, Unidade de Pronto Atendimento - UPA e UTI); mapear em tempo real a ocupação de leitos; adotar processos de gestão clínica dos casos em UTI; acompanhar o uso de respiradores; analisar territorialmente grupos de risco; dispor de transporte de infectados ou suspeitos em veículos específicos; avaliar a transformação de leitos de baixa complexidade em novos leitos de UTI; determinar parâmetros objetivos ao uso de respiradores; estabelecer procedimentos de comunicação com familiares de internados; criar estrutura de suporte à saúde mental (Centro de Atenção Psicossocial – CAPS e Núcleo de Apoio à Saúde da Família - NASF) para apoio psicossocial aos familiares e população em isolamento social; e estabelecer praxis de definição de *causa mortis*

(MASSUDA et al., 2020). Barreto et al. (2020) defendem que a testagem em massa possibilitaria uma estratégia mais otimizada para reduzir a propagação, além de contrapor ações mais graves sobre a esfera produtiva.

Com efeito, alocar recursos para a ampliação de leitos de UTI no SUS é uma medida urgente, devendo ser direcionada em função da demanda local e gerida regionalmente. Afora o elevado custo de leitos de UTI, entre R\$120.000,00 e R\$180.000,00, a oferta no mercado é reduzida, pela alta demanda. Outra possibilidade emergente pode ser a redução dos custos por montagem de hospitais específicos para pacientes com COVID-19, além da contratação ou requisição de leitos privados. É crucial mapear as necessidades para que os gestores federais, estaduais e municipais possam articular seus esforços (RACHE et al., 2020).

Entre as ações de vigilância em APS, no contexto da pandemia de COVID-19, Medina et al. (2020) destacam medidas voltadas à redução do risco de expansão da epidemia, incluindo notificação e monitoramento de suspeitos; acompanhamento de portadores com sintomas leves; e atendimento on-line. A alocação de recursos, a ampliação das equipes, a capacitação dos profissionais, estrutura das unidades de saúde são primordiais, Teixeira et al. (2020) destaca a Vigilância Epidemiológica e a APS como as diretrizes nacionais a serem seguidas.

## 2.2 O IMPACTO DA PANDEMIA NA EDUCAÇÃO

No que se refere à educação, a queda no aprendizado poderá ser percebida por mais de uma década, caso não sejam criadas políticas públicas para melhorar a infraestrutura, as metodologias e os salários (UNESCO, 2020). No Brasil, um parecer do Conselho Nacional de Educação do Ministério da Educação seguiu a mesma linha (BRASIL, 2020).

Uma alternativa muito adotada foi a Educação a distância (EaD), embora essa possa exacerbar as disparidades sociais preexistentes, as quais tendem a ser incompletamente reduzidas nos espaços da escolar. Ademais, a saúde mental encontra-se fragilizada, especialmente no quadro de professores, o que não os permite auxiliar a si ou aos estudantes (MAIA; DIAS, 2020).

O reflexo da pandemia na educação cria desafios diários aos alunos, pais, professores e gestores; é fato que lidar com os adultos é mais fácil do que com as

crianças e adolescentes, apesar de existirem outros condicionantes. Já é sabido que a educação a distância (EaD) é uma realidade e nesses tempos, sendo ferramenta valiosa para a preservação da saúde dos docentes e dos estudantes. Embora uma parcela da população ignore o risco da COVID-19, os números são reais e alarmantes, não há como negar.

Conforme a proposta de Xiang et al. (2020) existem três questões relevantes quanto à saúde mental: a existência de equipes interdisciplinares; a comunicação efetiva e regular sobre a situação; e a afirmação de serviços de aconselhamento. As organizações de saúde definiram o isolamento como o modo mais seguro para prevenir novas infecções, no entanto, o prolongamento do distanciamento social afeta negativamente a saúde física e mental. Em virtude da maior demanda, atendimentos psicológicos online podem ser uma alternativa, bem como cartilhas informativas (ALVES, 2020).

Nessa fase, muitas organizações adotaram o trabalho remoto, a fim de preservar seus trabalhadores e manterem-se ativas no mercado. Na área do ensino, os gestores têm se preocupado com a redução do medo e da frustração, bem como questões técnicas de suporte tecnológico, a fim de manter o objetivo do novo calendário escolar remoto. É fato que o comportamento dos trabalhadores, incluindo os docentes, pode ser transmitido aos estudantes, seja esse positivo ou negativo, professores e funcionários que estejam desmotivados, amedrontados ou inseguros transparecem tais sentimentos aos pais e responsáveis, criando um círculo vicioso. Banerjee (2020) defende que certas ferramentas em prol do bem-estar psicológico podem ter efeito positivo. Tais contribuições podem ser capazes de auxiliar o sujeito a enfrentar as transformações impostas pela pandemia.

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 *Branding*: Identidade, Posicionamento e Valor da Marca

Os consumidores, progressivamente, estão se identificando e sendo representados por meio de marcas, eles buscam, por intermédio de produtos, as emoções e o prazer. A busca se dá por produtos que contenham propriedades específicas e que reflitam suas próprias personalidades (TOMIYA, 2014).

A marca tem sua criação determinada para representar, de uma forma figurada, a empresa, ou outro tipo de motivo, por meio de elementos que compõem sua identidade visual. A marca engloba os mínimos detalhes, a contar dos contatos com o público, a comunicação no momento da compra, cada experiência vivenciada pelo consumidor com a empresa. Quando uma marca é forte, com referência, existe um fator de decisão de compra e consumo e, por conseguinte, é refletido o valor agregado ao coração e à mente de cada consumidor. A marca deixa de ser um simples símbolo que tem a função de representar uma empresa para transformar-se no coração e na alma dela. Algumas marcas têm um valor muito maior do que o patrimônio tangível da empresa (OLIARI; ZAMBON, 2014).

Assim, o marketing orbita em torno de três temáticas essenciais: a gestão do produto, a gestão dos consumidores e a gestão da marca (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017). As técnicas de marketing e de *branding* mais engenhosas e eficientes são as que pressupõem, em todas as ocasiões, um cliente livre e soberano (LINDSTROM, 2011). As instituições que desprezam esta corrente de pensamento tendem a ofender a perspicácia dos clientes e, ainda, privam-se de recursos importantes, já que as pessoas estão, cada vez mais, inteiradas sobre o mercado, mantendo uma importante tendência a conhecer exatamente o produto que desejam (OLIARI; ZAMBON, 2014).

A potência do marketing encontra-se na vantagem competitiva apresentada pela marca. Ademais, a marca pode ser considerada um ativo para atingir os principais objetivos de uma organização: a construção do seu valor, a construção dos seus diferenciais competitivos, suas vendas, sua participação e sua margem de mercado. O marketing passa a ser um dos instrumentos usados para vender e criar



um contato direto com o cliente final, do serviço ou do produto, enquanto o trabalho da marca foca-se no entendimento de *branding*, cuja função fundamental é a de impressionar quaisquer públicos de relacionamento da marca (SILVA; OLIARI, 2017).

O *branding* é um projeto estruturado que objetiva assegurar que os processos, a criação e a gestão de marcas permaneçam integrados e que, ao final, sejam capazes de gerar um maior valor ao acionista, ou seja, é um programa que tem o intuito de ordenar a promessa e a entrega do produto (TOMIYA, 2014). O principal revés do *branding* é sua adaptação à progressão rápida dos mercados. A criação de um valor, percebido entre marca e cliente, é essencial para a saúde da companhia (ROCHA; OLIVEIRA, 2017).

A inclinação da gestão de marcas é trilhar o caminho de se transformar em uma atividade estratégica, permitindo que a companhia tenha mais e mais mecanismos de administração referente ao valor de uma marca, implementando esse valor de forma a ser percebido pelo seu público, e tudo de forma integrada e focada e, por conseguinte, produzindo vendas e lucratividade (RIES; TROUT, 2009). Uma marca, quando bem construída, encaminha o negócio para sua diferenciação e agrega valor a ele. A marca é o maior legado a ser criado e desejado, ela estabelece uma conexão com o cliente, que ultrapassa a qualidade do produto e é, justamente, tal envolvimento que garante sua lucratividade. A imagem passa a ser o fator definitivo para a escolha da marca. Quando o negócio conta com uma imagem encantadora é capaz de gerar níveis de lucratividade que são muito superiores aos praticados pelo mercado (MELO, 2016).

O *branding* está relacionado a mudanças estratégicas referente ao valor da marca, mediante a construção de um espaço proprietário e marcante para a marca: o valor dos *equities* visuais e associativos. Igualmente, posicionar a marca com habilidade, equilibra o lado emotivo (da necessidade e expectativa dos consumidores) com o racional (dos produtos do negócio). Por vezes, pode se dar uma certa indefinição entre a função do *branding* e do marketing, já que ambos tratam do relacionamento, no entanto a função do marketing é vender, comunicar ao consumidor, já o *branding* tem a premissa de impactar os setores e os públicos de relacionamento (FASCIONI, 2015).

Em um universo onde existe um clamor competitivo generalizado, onde a escolha racional pode ser impraticável, as marcas trazem clareza, conforto,

consistência, *status*, vínculo – tudo aquilo que permite os seres humanos se autodefinirem. As marcas trazem a tão almejada identidade, elas atraem seguidores por intermédio da definição de sua identidade. As marcas podem ser comparadas às pessoas, pois tem personalidade, vocação, crença e linguagem própria. Assim, as marcas tornam-se atraentes e exibem atitudes que influenciam pessoas e comportamentos (CONSOLO, 2015). De igual modo ao que se dá com as pessoas, a identidade empresarial pode ser usada para determinar o significado, a referência e o propósito. A identidade de uma empresa representa sua função e sua posição, bem como o que ela não representa. A identidade pode, de certa maneira, estabelecer sua posição frente ao cliente, ao espaço competitivo e a todos os seus *stakeholders* (TROUT; RIVKIN, 2011).

A marca pode exercer uma identidade clara na concepção dos clientes, porém não necessariamente boa. O posicionamento de marca pode ser concebido como uma simples alegação capaz de alertar os clientes a serem cuidadosos sobre uma marca não autêntica. Isto significa que, o triângulo não se completará sem a distinção, essa é a essência da marca, refletindo sua verdadeira plenitude. Passa a ser a prova cabal de que a marca concretiza as promessas feitas ao consumidor, trata da concretização da performance e da satisfação que foram propostos aos consumidores. Uma diferenciação capaz de estabelecer uma sinergia com o posicionamento da marca poderá criar, de forma automática, uma boa imagem (KOTLER; KARTAJAYA; SETIAWAN, 2017).

Uma das principais funções do *branding*, no regime de gerenciamento da marca, é situar a marca de forma engenhosa. Para tanto, se faz necessário encontrar o equilíbrio entre o lado emocional, dado pelas necessidades e expectativas do cliente; e o lado racional, dado pela oportunidade dos objetos do negócio. O posicionamento se traduz na tática de marca *versus* a arquitetura de marca, de forma a buscar a identificação e a diferenciação (CONSOLO, 2015). O posicionamento da marca deverá manter uma relação bastante aceitável, de forma abrangente, a contar da identidade da marca, e poderá ser a identidade da marca, de forma exata, no entanto, na maior parte dos casos, existe a necessidade de ser enfatizado para a identidade. Um ponto a ser considerado é o foco e a consistência deste posicionamento, uma vez que sua identidade não poderá ser alterada (TOMIYA, 2014).

De acordo com o processo de gestão de posicionamento e valor, uma especial atenção deve ser dada a determinados pontos, como o que o posicionamento de marca não pode ser criado, deve ser definido. O principal suporte para a função da gestão é a cultura e os valores dos seus proprietários, tal fato destaca e cria valor à marca. Sob a perspectiva técnica, o motivo para que uma marca receba destaque, isto é, que seja percebida de forma distinta quando comparada a outras disponíveis no mercado, é o seu diferencial competitivo, este é percebido pelo público externo, tal percepção é denominada como valor. Teoricamente, tal conceito parece um tanto simples, porém, na prática as brechas são inúmeras, uma vez que para estabelecer tais diferenciais competitivos externos, é necessária uma estrutura estratégica que seja desenvolvida em associação aos diferenciais internos da marca. Para tanto, mantém-se o interesse pelas lacunas de posicionamento, esse instrumento serve para implementar os *brand scorecards*, os quais são, basicamente, um padrão métrico para o acompanhamento da efetividade do posicionamento (ROCHA; OLIVEIRA, 2017). Segundo Tomiya (2010), os principais aspectos que devem ser desenvolvidos no processo de gestão da marca – *branding* – são:

Confiável: Pessoas acreditam que a marca pode entregar; Relevante: Faz a diferença para as pessoas; Único: Somente sua marca pode prometer; Perene: Resiste às mudanças de cenário (TOMIYA, 2010, p. 63).

Não há dúvidas que trabalhar com o valor da marca é sempre a melhor opção. Os consumidores deverão aderir à ideia do negócio, uma razão, um motivo e não apenas um produto. No momento em que se consegue agregar um motivo ao negócio, é muito mais fácil definir seu posicionamento, associado ao nicho de mercado onde a marca encontra-se inserida (MILLER, 2019).

Ao analisar o contexto de marcas renomadas, é possível perceber que estas vêm municiadas de grandes histórias. Os seus posicionamentos no mercado são bastante concisos e robustos. Um exemplo é a *Apple*, a qual não somente vende produtos, mas, antes, vende sonhos. O grande articulador, Steve Jobs, foi fundamental no processo de *branding* da *Apple*. Justamente por sua ironia concisa, ele revolucionou a marca ao longo de sua trajetória, todos os acontecimentos foram marcados de forma positiva, mesmo que não tenham sido completamente positivos. A companhia enfrentou diversas situações delicadas, no

entanto, o fato de o comportamento estratégico da marca estar focado na venda do valor, e não do produto, fez da *Apple* uma das mais valiosas marcas existentes no mundo. Aqui, cabe um outro exemplo onde é possível verificar que o posicionamento de marca não pode ser criado, mas sim definido (TYBOUT; CALKINS, 2017).

O posicionamento de marca poderia ser interpretado como o desenvolvimento de uma proposta de valor, onde o estabelecimento, ou a empresa, propõe-se a entregá-la aos consumidores de forma distinta da concorrência. O preceito presente é o de que a percepção sobre o produto em uma determinada classe associa-se à uma palavra-chave ou a várias. O cliente cria uma hierarquia de categorização de marcas, utilizando a associação de cada classe de palavras. No topo da classificação encontra-se a marca que mostra a maior conexão com tal palavra-chave, na busca de alcançar uma dada posição, é primordial formar uma estrutura de referência para um mercado-alvo específico, bem como da natureza da concorrência estabelecida (TROUT; RIVKIN, 2011).

O posicionamento é aquilo que a organização conquista do consumidor, por concepção é possível afirmar que o posicionamento de marca não pode ser criado, e sim definido, tomando por critério principal a cultura e os valores de seus proprietários (RIES; TROUT, 2009). O posicionamento decorre da base do diagnóstico de identidade, pode, inclusive, ser considerado como um reflexo da cultura e da forma de ser da marca, a primeira etapa no trabalho com as oportunidades de posicionamento estaria em estipular quais são as oportunidades de posicionamento (TOMIYA, 2010).

### 3.2 GESTÃO DE PESSOAS E CLIMA ORGANIZACIONAL

Cabe o destaque à importância da gestão de pessoal, uma vez que tem uma função estratégica em manter e evoluir o clima organizacional, assim como ainda trabalha com diversos aspectos individuais e profissionais na instituição. O setor de recursos humanos foi criado no século 19, a partir da demanda em registrar os trabalhadores, bem como suas faltas e atrasos. Os denominados chefes de pessoal mantinham a função de serem inflexíveis, seguindo estritamente o estabelecido na norma, sendo apontados por sua frieza incomensurável, especialmente nos momentos de desligamento de colaboradores (HEILBORN; LACOMBE, 2015).

Quando o funcionário recebia o aviso para comparecer ao departamento pessoal, esse já deveria imaginar um possível desligamento. Em certas empresas, tal cultura prosaica ainda permanece, criando muitos impactos deletérios em função da desarmonia que suscita, e pela ausência de uma gerência mais profissional (ARAÚJO, 2013).

A seara da gestão de pessoal é interdisciplinar e pode abranger diversas concepções que provém de áreas distintas, em função de trabalhar de forma direta com os sujeitos, isto é, pessoas de distintas e variadas personalidades, requerendo do setor de recursos humanos uma vivência adequada e uma boa quantidade de informações em campos distintos (HEILBORN; LACOMBE, 2015). As pessoas se manifestam de forma mais motivada quando aprendem coisas que as auxiliam a resolver problemas cotidianos, ou quando recebam recompensas. Não é totalmente verdade que recompensas como o aumento de salário não surtam efeito, embora, de modo geral, satisfazer necessidades internas seja motivador mais significativo (DE MARCHI; SOUZA; CARVALHO, 2013).

### 3.2.1 Clima Organizacional e Liderança: Vantagens para o Aumento de Motivação e Eficiência no Ambiente Organizacional

Inúmeras empresas assumem uma postura acerca da apreciação de sua equipe de funcionários, embora não seja raro analisar e avaliar a verdadeira função delas dentro da organização. Os sujeitos compõem a fonte de criação e são fundamentais na dinâmica da construção e crescimento corporativo (FERREIRA, 2013).

Nos espaços de trabalho onde existe um nível motivacional elevado, também existe um universo colaborativo para todos os envolvidos. As necessidades individuais ocorrem perante a ação de entidades constituídas em seu espaço. Isto posto, apesar do conhecimento que o incentivo é interno do sujeito, o meio sendo um fator que colabora com o progresso dele, fornecendo-lhe suporte ao crescimento pessoal e profissional, sabendo-se que é justamente por tal progresso que se estabelecem os indivíduos na realidade (ARAÚJO, 2013).

Quando os funcionários não desenvolvem adequadamente seu trabalho ou quando não atingem as metas propostas via sua própria performance, ou via obtenção de resultados, seja a sensação individual seja a coletiva são reflexo das

condições em vigor em tal ambiente, sendo afetadas pelas expectativas da equipe quanto à vida pessoal e profissional (LIMA; SILVA; RIBEIRO, 2019).

Qualquer empresa apresenta características próprias que constituem seu clima organizacional, do mesmo modo que qualquer empresa procura ser atrativa para funcionários que possam se ajustar de maneira positiva, com vistas à sua adaptação aos padrões definidos pela corporação. Nessa perspectiva, os trabalhos que investigam o clima organizacional em instituições apresentam, como fim, a análise das questões influenciadoras do incentivo ou desincentivo do grupo, salientando certas interferências que seriam úteis ao desenvolvimento da organização, com foco no membro da equipe (SILVA, 2013; GASPARETTO, 2015; LIMA; SILVA; RIBEIRO, 2019).

A adaptação e administração perante um mercado constantemente em mutação e evolução, bem como a sociedade e a tecnologia é um desafio contínuo (PINOCHET, 2014). O clima corporativo associa-se diretamente ao grau de engajamento das pessoas. Isto posto, onde existe um lato incentivo entre os envolvidos, o clima manifesta alta qualidade, criando associações satisfatórias, movimento, empenho e validação do trabalho executado (CHIAVENATO, 2014). Sem embargo, se existe uma motivação reduzida entre os envolvidos, desobrigado dos motivos para tal, serão manifestadas insatisfações, entraves quanto ao contentamento de necessidades, dentre outras variadas causas, convergindo a um clima organizacional depressivo, desinteressado, apático, insatisfeito, dentre outros obstáculos problemáticos que, por conseguinte, ainda levam a outros entraves rotineiros à empresa (ARAÚJO, 2013).

Portanto, o êxito das empresas é dependente da compreensão e interpretação da realidade exterior, perseguindo mudanças, observando chances no entorno, de forma a assumir de forma franca e adequada a elas, percebendo possíveis ameaças e possibilidades de mitigar ou bloquear tais eventos (CHIAVENATO, 2014). Conquanto o panorama econômico se expanda ou retraia, onde são alteradas as demandas dos consumidores ou, também, modificam-se as condutas ou tendências populares, as empresas modificam seu *modus operandi*, renovam-se, ajustam-se, transformam-se e adaptam-se de forma rápida e efetiva (HEILBORN; LACOMBE, 2015).

Assim sendo, pode-se perceber no cotidiano das empresas que as transformações e o sistema gestor são capazes de reduzir a qualidade de vida no

espaço laborativo. Consequentemente, de forma simultânea à mudança, desabrocham ainda as supressões, já que nem toda a equipe se encontra apta ao labor em um ambiente ágil e transformador (FERREIRA, 2013). Ontem e amanhã, os gestores agem em um mercado mundial, de forma que as empresas possam agir dentro e fora dos limites de seu território. As mais relevantes diferenças entre as empresas se estabelecem pela gestão, assim como sua associação à cultura corporativa e seu efeito sobre a performance. A despeito dos entraves de uma gestão cultural, o administrador deve ser capaz de observar as características da cultura organizacional, que é uma das questões mais importantes na seara organizacional (GONÇALVES; MEDINA FILHO, 2015).

A criação e manutenção de uma cultura corporativa é perceptível desde os contatos iniciais com a empresa, já que pode se expressar em variadas formas. Uma das mais usuais da cultura corporativa equivale ao panorama interior, no qual é possível observar um impacto superior ou inferior sobre as atitudes causadas por questões externas, uma vez que transformações se dão nos momentos em que são associadas as ameaças do exterior aos pontos fortes interiores (SOUZA, 2014). É muito difícil alterar uma cultura consolidada de sucesso, embora no caso de uma empresa estar em situação boa, se faz necessária a preocupação da equipe gestora na atualização e adequação de seu modo de administrar ao sistema vigente de gestão, o qual traz culturas mais adaptáveis, maleáveis e com uma presença mais marcante dos colaboradores, a fim de atingir o tanto de inovação para manter-se ativos diante de um mercado em progressiva e contínua mutação (TIGRE, 2015).

Às empresas são necessários colaboradores que estejam contentados e determinados, que usem suas potencialidades em prol da empresa, com vistas a crescer conjuntamente. Assim, o clima organizacional tem a capacidade de ser usado na gestão corporativa, com vistas a criar vantagens aos envolvidos, não apenas ao consumidor, elaborando uma cultura corporativa coesa e efetiva aos princípios da instituição, assim como capaz de proporcionar qualidade a todos os segmentos dela (GASPARETTO, 2015). Sumariamente, um clima de harmonia e saúde cria inúmeras vantagens ao espaço laboral. Afora a redução de desgastes e melhora na interrelação entre os funcionários, ainda auxilia na comunicação e no crescimento da corporação, criando benefícios a todos os engajados (SOUZA, 2014).

### 3.3 COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, COMUNICAÇÃO INTERNA e ENDOMARKETING

Nos anos 90, a expressão comunicação organizacional veio à tona, ocupando uma conotação mais complexa nos processos comunicacionais dentro das corporações. A comunicação passa a ser tida como um método tático e integrativo das estruturas corporativas na busca do envolvimento com o público (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013). A premissa da comunicação organizacional progrediu, calhando a ser tida como uma prática estratégica para as corporações, associada ao negócio e administrada por profissionais da área da comunicação. A comunicação organizacional abandonou o posto de simples combinação de atividades, criadas de forma independente, para passar a constituir-se como um modelo integrado que sustenta a relação da instituição ou função à todos os seus públicos-alvo (BUENO, 2009).

Assim, o perfil da comunicação foi alterado, delimitando a obrigação do planejamento, do uso de recursos, de tecnologias e de profissionais habilitados para tanto, incitando as organizações a elaborarem sua cultura de comunicação, na valorização dos públicos internos e na adoção de propriedades fundamentais como o profissionalismo, a ética, a transparência, a rapidez e a cidadania (TORQUATO, 2015). Diversas nomenclaturas já foram usadas para divulgar a comunicação nas instituições em geral. No início, foi adotada a expressão ‘comunicação empresarial’, esta foi usada por jornalistas no desejo de provocar os gestores acerca das necessidades e da relevância da comunicação em espaços corporativos. A comunicação, até esse momento, tinha sido encarada como um elo conector na afirmação de proximidade e convencimento dos públicos-alvo, o aviso de acontecimentos e a venda de invenções ou serviços, na perspectiva da obtenção do lucro por parte da organização (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

O termo comunicação organizacional é mais abrangente e admite a integralidade do processo das organizações aos seus públicos-alvo. Conceitualmente, a comunicação organizacional trata-se de uma mescla integrada de ações, táticas, programas, políticas e resultados delineados e desenvolvidos por uma instituição para o estabelecimento da associação contínua e sistemática a todos os seus públicos-alvo (BUENO, 2015). Precisamente, sob tal definição, a comunicação organizacional agrega e interatua com a comunicação institucional e



a comunicação mercadológica, as quais intentam atitudes focalizadas em seus funcionários, consumidores, administração, imprensa, setores de regulamentação, departamentos estatais, entidades e movimentos comunitários e sociais (STUMPF, 2011).

Por sua vez, a comunicação organizacional é apreendida como a comunicação entre a corporação e seus públicos-alvo. É representada por meio da atuação conjunta da comunicação interna, da comunicação institucional e da comunicação de mercado, porém, ainda necessita de cautela e competência mediante os gestores do Brasil. Em tempos anteriores, era tida como um gasto, alguma coisa sem importância, enquanto atualmente é tida como um investimento na busca de melhores resultados para a instituição e o negócio. Porém, são poucos os gestores que oferecem o destaque merecido para a comunicação organizacional e a compreendem como uma tática de administração em prol da viabilização de melhores resultados (MENDES, 2014).

A comunicação empresarial consiste na comunicação que se dá entre a corporação e os seus públicos-alvo. Esta pode ser falada, escrita, alegórica, gestual e eletrônica. As empresas precisam se comunicar com os seus públicos. Tal comunicação pode se dar de forma organizada ou desorganizada. Organizada, por meio de organizações que destacam comunicação mediante estratégias comunicacionais. Desorganizada, por meio de organizações que lidam de forma intuitiva, sem o devido planejamento. No país, inúmeras empresas trabalham a comunicação de maneira desorganizada. Tal possibilidade apresenta-se em dois níveis: as empresas que usam de forma intuitiva a comunicação sem a necessária idealização; e as empresas que utilizam a comunicação de maneira acertada, baseada somente em impressões, e assim, sem o devido planejamento (TAVARES, 2010).

A chamada comunicação organizacional caracteriza-se por inúmeras maneiras de comunicação passíveis de ocorrerem entre os sujeitos que integram uma empresa, ou que à esta estão associadas. Dentro da compreensão da comunicação organizacional, assim, estão incluídas a comunicação institucional, a comunicação de mercado, a comunicação interna e a comunicação administrativa (KUNSCH, 2009).

A comunicação corporativa brasileira ainda pode ser denominada como uma comunicação empresarial. Para Kunsch (2003), o termo comunicação

organizacional é preferível, pois abrange toda a extensão das ações de comunicação, até podendo ser implicada em toda a classe de organização, sem a restrição de empresas denominadas. A comunicação não poderia ser considerada pelas organizações como somente gestora, uma vez que além de administrar os sistemas de comunicação, incorpora em suas práticas a convivência com a comunidade, a procura por uma qualidade de vida melhor no campo profissional, a concretização pessoal e profissional dos seus coparticipantes.

Uma comunicação integrada poderia ser compreendida como uma filosofia que procura a conversão de vários campos em uma atividade harmônica. A comunicação integrada traz consigo o pressuposto de que uma associação entre a comunicação institucional, a comunicação de mercado, a comunicação interna e a comunicação administrativa formam um *mix*, o elemento fundamental da comunicação organizacional. Tal associação necessita da sinergia, necessita prezar pela procura da harmonia contida nas e entre os distintos setores e subsetores. O cômputo das ações deve ser embasado na política global da organização, esta é dimensionada por meio de suas metas, permitindo a adoção de estratégias e procedimentos comunicacionais mais eficientes e adequados (KUNSCH, 2003).

Graças a sua conotação estratégica, a comunicação empresarial apoia-se em bancos de dados, no entendimento público, nos meios de comunicação e de mídia, afora o profissionalismo, a ética e a lisura. A permanência das organizações contemporâneas tem de passar, obrigatoriamente, pelo método permanente de aperfeiçoamento e capacitação de sua comunicação (BUENO, 2015).

A integração da comunicação empresarial tem o significado de lidar de maneira delineada e coesa com a comunicação interna, institucional e de *marketing* da empresa, impedindo atitudes independentes e fragmentadas. Os públicos-alvo deverão estar cientes e partícipes dos mecanismos adotados para a comunicação. Quando o público interno conhece as práticas institucionais e de *marketing*, os consumidores conhecem as ações internas e institucionais, bem como a sociedade conhece as práticas internas, corporativas e de *marketing* da empresa. Por conseguinte, a comunicação empresarial integrada se transforma em uma tática para atingir resultados mais importantes à empresa (TAVARES, 2010).

Justamente mediante a ação contígua destes formatos de comunicação, a empresa se posiciona em relação aos seus públicos e à sociedade como um todo.

Por meio da Figura 2, verifica-se o estabelecido pela comunicação organizacional integrada.

**Figura 2** – Composto da comunicação organizacional integrada.



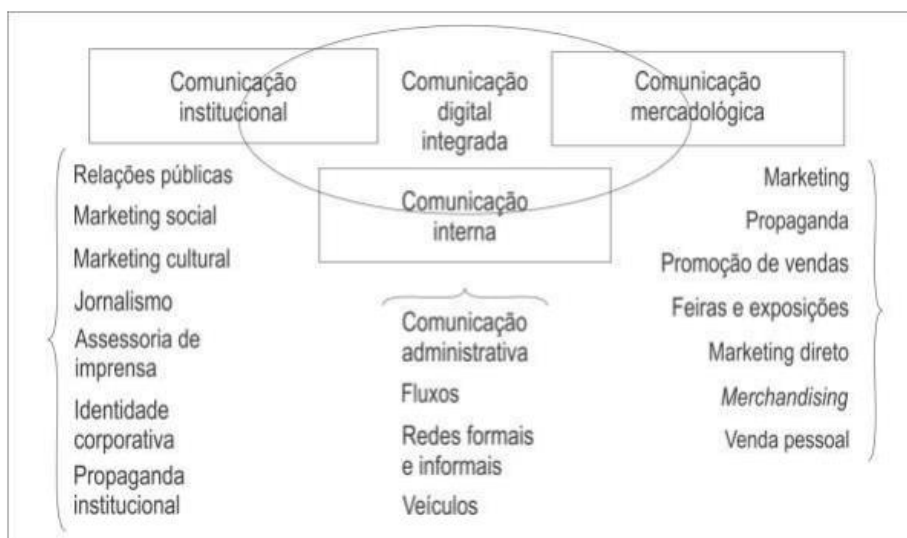
Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

A comunicação tem recebido uma conotação estratégica por parte das organizações e dos distintos níveis de grupos, especialmente em virtude da potencialização causada pelas tecnologias eletrônicas. Esse universo congregou a denominada comunicação digital nas corporações. A comunicação digital se dá de forma estratégica e conectada ao composto comunicacional da empresa, alinhada às metas globais da organização. Assim, esta procura utilizar as tecnologias eletrônicas para a informação e a comunicação, bem como os instrumentos disponibilizados por elas na facilitação e agilização do sistema de comunicação integrada. É mister avaliar as tecnologias digitais que mais se coadunam às metas de comunicação integrada de uma empresa, já que a comunicação digital se estabelece em um meio corporativo na proporção e oportunidade onde se associam a proposta comunicacional e as propriedades do público-alvo, de forma eficiente a ser conduzida em um ambiente digital. Se faz necessário definir e

desenvolver um planejamento de comunicação digital, e este deverá estar alinhado ao plano de comunicação estratégica (CORRÊA, 2009).

A constituição da comunicação digital integrada é permitida a contar da avaliação de cada prática do composto comunicacional integrado e se seus públicos, conforme a Figura 3.

**Figura 3 – Comunicação Integrada no Ambiente Digital.**



Fonte: Corrêa (2009, p. 322).

Nas corporações, a comunicação assumiu, em virtude da sua evolução, o mérito e o caráter estratégico. Graças a isso, diversas terminologias passaram a ser usadas na identificação do setor que responde pela comunicação nas organizações, a qual era caracterizada de forma indistinta por expressões como o social, o empresarial, o organizacional, a corporativa, a institucional e a mercadológica, ou até mesmo, em casos mais difíceis, na mera distinção reducionista de comunicação interna e externa. De forma independente, consideram-se diversas maneiras de expressar o comportamento da empresa aos seus públicos-alvo, presentes e futuros. Ao administrar uma organização, inclui-se o planejamento, a coordenação, a direção e o controle de seus recursos, de forma a se obter uma produtividade alta, um custo mínimo e um lucro ou resultado maior possível, mediante a efetivação de uma mescla de procedimentos e técnicas (KUNSCH, 2003).

Isto posto, a manutenção de uma comunicação contínua permite a obtenção dos objetivos, por meio de administração de fluxos e redes de comunicação, as

quais possibilitarão a permanência, o progresso e a manutenção da empresa. A comunicação administrativa responde pela associação entre os fluxos e as redes que compõem os sistemas da organização (BUENO, 2015). Os fluxos de comunicação mais considerados são o fluxo descendente ou vertical, pautado pela comunicação ‘de cima para baixo’, ou seja, das posições hierarquicamente superiores para as subordinadas; o fluxo ascendente, onde se dá a comunicação ‘de baixo para cima’, isto é, das posições subordinadas às superiores; e o fluxo horizontal ou lateral, o qual pode ser representado por uma comunicação entre sujeitos pertencentes a uma posição hierárquica equivalente (KUNSCH, 1997).

A comunicação interna responde pelo delineamento de práticas que viabilizem a relação entre a empresa e os seus funcionários por meio de instrumentos de comunicação. A contar do instante onde essa faz parte da comunicação organizacional integrada, torna-se delineada, idealizada e analisada, na esperança de acolher os pleitos organizacionais de maneira eficaz e eficiente (KUNSCH, 2009). Os objetivos da comunicação interna incluem o consenso e a facilitação do assentimento dos valores da empresa, seus propósitos, a qualidade de seus produtos ou serviços, a adaptação às demandas legais e sociais, a confiança, os ideais, o equilíbrio da eficiência operacional, as resistências dos variados públicos, o padrão, a visibilidade, entre tantos outros (TERCIOTTI; MACARENCO, 2013).

Dentro das demandas da comunicação interna, como um setor estratégico, esta está inserida no total de políticas, estratégias e metas da empresa. No intuito de que a comunicação cumpra seu ofício nas empresas, esta precisa ser valorizada e entendida por todos seus componentes, desde posições da cúpula diretiva até os colaboradores responsáveis pelas funções mais simples. Diante dessa identificação vinda da diretoria e dos profissionais capacitados, essa passa a ser uma peça-chave dirigida aos interesses da empresa e de seus funcionários, o que é capaz de manter o diálogo, a permuta de dados e informações e a participação contígua (KUNSCH, 2003).

A comunicação interna pode ser entendida como a comunicação que se dá entre a organização e o seu público interno; a que se espera entre os departamentos, os setores e as unidades; mas principalmente entre os sujeitos que compõem os departamentos, os setores e as unidades; entre as chefias, entre os funcionários, entre os supervisores, os gerentes, os gestores e os presidentes

(MENDES, 2014). Por ser a base de qualquer procedimento administrativo, a comunicação é imprescindível de ser trabalhada de maneira planejada. Além disso, quando é planejada, a comunicação interna traz consigo inúmeras e importantes vantagens para a empresa, tais como a motivação e a cooperação do público interno; o incremento de um ambiente organizacional positivo; a celeridade para a tomada de decisão; o apoio à proatividade; a descentralização administrativa; bem como a geração de uma imagem institucional melhorada (TAVARES, 2010).

A comunicação de mercado responde pela comunicação das metas mercadológicas, em função da divulgação dos produtos ou serviços de uma empresa. Esta permanece ligada, de forma direta ao setor de *marketing*, no qual se firmam os parâmetros e as contribuições para a geração e estruturação da comunicação de mercado. A comunicação mercadológica ou de *marketing* está encarregada, assim, de todas as mostras peculiares de um *mix* interligado de procedimentos de comunicação convincente na busca de clientes e públicos-alvo situados pelo setor de *marketing* (KUNSCH, 2011).

Por meio de procedimentos que congrega o *mix* de *marketing*, a comunicação de mercado busca alcançar clientes e públicos-alvo da empresa. A comunicação voltada para o mercado refere-se a procedimentos técnicos envolvendo a comunicação de maneira geral – propaganda, publicidade, promoção, merchandising, entre outras diversas ações de comunicação com foco em objetivos mercadológicos –, cuja comunicação é usada pelas organizações para a divulgação de serviços e/ou produtos, bem como para fortalecer a marca institucional, entre outras finalidades mercadológicas. Entre tais objetivos mercadológicos, destacam-se o posicionamento de marca, de produto e/ou de serviço; a criação de conteúdos objetivos; a agregação de práticas de comunicação; a demarcação de metas factíveis e mensuráveis; e a alteração do comportamento do cliente (TAVARES, 2010).

A concorrência exacerbada e progressiva no mercado conduz as empresas, afora a procura por novos consumidores, ao esforço de manter e fidelizar seus clientes atuais que possuem (MENDES, 2014). Como uma derradeira forma da comunicação organizacional integrada, a comunicação institucional, responde pela criação e/ou permanência de uma figura e identidade forte e assertiva da empresa. A comunicação institucional conecta-se às questões corporativas e institucionais,

as quais apontam o aspecto público das empresas, gera uma figura de crédito empresarial e mantém o objetivo básico da autoridade político-social no meio onde está inserida. Por meio da comunicação institucional, a empresa identifica e expõe suas políticas, sua missão, suas práticas e metas, na busca da simpatia do público-alvo, da confiança e da assertividade dos públicos e da sociedade onde se insere (KUNSCH, 2016).

A disciplina da comunicação organizacional trata do processo comunicacional no interior das empresas sob a perspectiva da sociedade globalizada, responsável pela análise do sistema, do desempenho e do padrão de comunicação que se dá entre a empresa e seus diversos público-alvo. Pode ser entendido como comunicação integrada a filosofia que conduz e converge as várias áreas, possibilitando uma performance sinérgica. Parte do pressuposto de que a união da comunicação institucional, da comunicação de mercado, da comunicação interna e da comunicação administrativa, compondo o *mix* já citado, elaborando o composto da comunicação organizacional (KUNSCH, 2008).

A comunicação pode ser considerada um ato de comunhão de conceitos e a declaração de um diálogo. Não pode ser apenas a transmissão de dados e informações de um comunicador para um comunicado. Deve-se considerar a comunicação interna como uma área planejada, com metas claramente definidas, na busca da viabilização da interação entre a empresa e seus colaboradores, utilizando procedimentos da comunicação institucional, e ainda, da comunicação voltada para objetivos relacionados ao mercado. Assim, a comunicação interna trabalha de forma simultânea ao fluxo esperado da comunicação que transcorre todas as áreas da empresa, possibilitando seu funcionamento integral (KUNSCH, 2003).

Na busca de uma comunicação interna participativa, com o uso de todo um universo disponível, incluindo murais, boletins, intranet, *e-mail*, entre outros mecanismos de comunicação interna, congrega o colaborador aos contextos da empresa e aos acontecimentos que ocorrem na cidade, no país e no mundo. Utilizando uma visão para dentro e outra para fora do foco principal, este poderá acompanhar de maneira legítima o progresso da história. Também pode ser considerado não somente como um número de cartão eletrônico, o qual faz o registro de suas entradas e saídas, mas como um sujeito que exerce suas ações e

ofícios em parceria com a empresa e em consonância com a realidade da social atual (KUNSCH, 2008).

Quanto ao planejamento estratégico, este procura as maneiras mais acertadas para o gerenciamento das ações estratégicas das empresas, tomando por base as necessidades da sociedade e a competição, as demandas e as possibilidades do meio, de forma que a tomada de decisões no tempo presente forneça os resultados mais adequados no tempo futuro (KUNSCH, 2016). No que tange ao planejamento tático, este age em uma dimensão mais limitada e a curto prazo, sendo restrito a determinadas áreas, podendo ser, assim, mais específico e focado. Termina por ser um instrumento para a efetivação do planejamento estratégico, e pode ser a conexão entre este e o planejamento de operações que, por sua vez, responde pela operacionalização, mediante acordos firmados, do procedimento de planejamento, assim como dos métodos escolhidos. O planejamento estratégico, o planejamento tático e o planejamento de operações podem ser considerados interdependentes e complementares (KUNSCH, 2009).

No tocante à comunicação organizacional, é importante considerar, primeiramente, na comunicação humana e nas diversas conjunturas que são transversais à prática comunicativa dentro das empresas. Esse poderia ser tido como o ponto de partida na análise desse formato comunicacional. Em um primeiro momento se dá a comunicação entre os sujeitos, sabendo que os seres humanos não podem mais deixar de se comunicar (KUNSCH, 2008).

É fundamental que as organizações cuidem de seus colaboradores, bem como possibilitem toda a infraestrutura necessária para que desenvolvam suas funções. Nesse contexto, a acepção de gestão de pessoas é essencial. A gestão de pessoas inclui um conjunto de ações centradas na melhoria do ambiente de trabalho, e leva em conta pilares como motivação, comunicação, trabalho em equipe, conhecimento e competência e treinamento e desenvolvimento (RIBEIRO, 2018).

Neste trabalho, o foco será dado ao aspecto da comunicação. Para Toth (2010), as empresas devem considerar os interesses e necessidades dos funcionários, uma vez que a organização é composta pelos indivíduos e suas relações físicas ou virtuais criando a cultura da organização.

A comunicação organizacional ultrapassa a conotação técnico-instrumental ou linear de comunicação, para as relações que contextualizam a comunicação, de



um modo interativo entre os indivíduos ativos. Merece destaque o fato que a comunicação organizacional não se reduz às comunicações oficiais, e sim sempre que se estabelece alguma relação com a empresa.

A definição de comunicação interna consiste em como o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública. (CURVELLO, 2008)

Os colaboradores devem ser vistos como parceiros, e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com a empresa, a missão e o negócio, eles estarão. Além disso, deve ser dada uma maior atenção à opinião que eles têm a respeito da organização, pois é esta imagem que prevalece para o público externo. O colaborador pode alavancar ou destruir a imagem da empresa no qual trabalha, dependendo da percepção que tem dela. É importante, ainda, considerar que toda a organização está inserida em um mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias, a comunicação interna precisa ser valorizada e os canais que ela dispõe (jornal, intranet, murais, etc), disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpra sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização, pois comunicar é mais que informar, é atrair, é envolver. (LEITE, 2006)

A comunicação interna é essencial para manter a saúde organizacional. Ela tem como finalidade transmitir aos seus funcionários os acontecimentos, partilhar um sistema de valores, de procedimentos e de rituais próprios da organização (cultura organizacional), e acima de tudo firmar uma imagem positiva em suas mentes. (PASQUALINI, 2006)

As empresas, antes de vender um produto para seus clientes, precisam convencer seus funcionários a comprá-lo. E hoje, principalmente, vender o produto para o funcionário passa a ser tão importante quanto para o cliente. Significa torná-lo aliado ao negócio, responsável pelo sucesso da corporação e igualmente preocupado com o seu desempenho. (TAVARES, 2005:4).

A preocupação hoje não está somente voltada para a qualidade dos produtos e serviços oferecidos, o atendimento aos clientes, estrutura física, entre

outros, são alguns fatores que ajudam na diferenciação, mas é a comunicação interna que sustenta a imagem da empresa.

A comunicação é uma ferramenta de extrema importância e necessidade seja qual for a sua área de atuação, ela é o fator determinante do sucesso ou fracasso da empresa junto ao cliente final, seja ele interno ou externo. (FREIRE, 2007).

A comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aprimorar e integrar os públicos aos princípios centrais da empresa. (CURVELLO, 2012)

Para tanto, apropria-se de elementos constitutivos deste universo simbólico (histórias, mitos, heróis, rituais) na construção e veiculação das mensagens pelos canais formais (jornais, boletins, circulares, reuniões), numa permanente troca com o ambiente. (2002:11 apud PASQUALINI, 2006:30).

Considera-se boa a comunicação em uma empresa quando se define objetivos claros, busca recursos humanos adequados às tarefas a serem executadas, empenha-se na motivação das pessoas, sabe compartilhar as estratégias mais adequadas para atingir os fins visados e, ainda, avalia e divide resultados. (BORTOLOTTI, 2008)

Diante do exposto acima, fica claro perceber que o objetivo da comunicação na empresa está em estabelecer um relacionamento saudável, melhorando o clima internamente, fazendo com que os envolvidos alcancem os objetivos traçados.

Portanto, a missão da comunicação interna em uma empresa somente será atingida através da realização integrada de vários objetivos. (TORQUATO, 2004)

#### Quadro 4 – Principais Objetivos da Comunicação Empresarial Interna.

<b>OBJETIVOS DA COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL INTERNA</b>	Motivar e integrar o corpo funcional na cadeia de mudanças organizacionais, estabelecendo mecanismos e ferramentas de informação, persuasão e envolvimento.
	Criar climas favoráveis à mudança de realidade, tornando a organização sensível às transformações, graças à energia criativa de seus recursos humanos.
	Direcionar as ações para as metas principais, racionalizar esforços, priorizar situações e tomar decisões ágeis e corretas.
	Contribuir para a alavancagem dos potenciais humanos, construindo as bases de uma cultura proativa e fundamentalmente direcionada ao foco negocial.
	Cristalizar os ideais de inovação e mudanças, pela apresentação ordenada e sistemática dos conceitos e princípios da integração sistêmica.
	Criar elementos de sinergia intersetores, contribuindo para o desenvolvimento do conceito do trabalho cooperativo.
	Aperfeiçoar processo e técnicas operativas, por meio de comunicações claras, transparentes e ágeis que permitam ao funcionário captar, absorver e internalizar os inputs (as entradas, as mensagens) dos sistemas normativo, tecnológico e operativo.
	Reforçar o sistema de decisões, por meio de um conjunto de informações que sirvam para melhorar padrões e critérios decisórios na organização.
	Apoiar os novos conceitos que impregnam o modelo de gestão destacando-se entre eles o conceito de unidades de negócios (modelo descentralizado que propicia aos departamentos e setores certa autonomia para a realização de metas e objetivos).
	Abrir as comunicações ascendentes, permitindo maior capacidade de vazão aos potenciais e energias criativas do corpo funcional, maximizando a força produtiva da organização.
	Apresentar a linha de produtos de forma que funcionários de todos os níveis conheçam os produtos de sua organização.
	Permitir aos níveis gerenciais maior compreensão, melhor acompanhamento e interpretação das tendências sociais e uma leitura crítica mais adequada dos cenários políticos e econômicos, por meio de comunicações especializadas.

Fonte: Torquato (2004), adaptado pelo autor.

Está claro, então, que comunicação interna e endomarketing são duas áreas voltadas ao público interno, mas há diferenças importantes entre elas. Enquanto a comunicação interna está mais focada nos processos de informação, o endomarketing trata das ações de incentivo e interação entre os colaboradores. Ou seja: a comunicação abrange todo tipo de mensagem institucional, compartilhamento de conhecimento, notícias e novidades da empresa. Já o endomarketing usa as técnicas do marketing para engajar colaboradores em campanhas internas, promover treinamentos, aumentar a motivação, entre outros objetivos. Podemos dizer que a comunicação interna informa sobre o negócio e o endomarketing vende a empresa para o público interno. (PATEL, 2021)

As organizações necessitam de sistemas de informação adequados para lidar com a complexidade ambiental e para transformar seus funcionários em parceiros e agentes ativos da mudança e inovação (CHIAVENATO, 2009). Quando as informações são repassadas de forma efetiva fortalecem a empresa, por meio das pessoas, pois permitem a relação rápida e clara da gestão aos públicos de vários setores e entre eles mesmos; ainda é uma ferramenta estratégica que os trabalhadores têm para identificar novas condutas e produtos da organização. Tal conhecimento possibilita que se sintam partícipes do negócio, contribuindo para a marca e o clima profissional positivo.

Em suma, a comunicação interna não pode ser entendida como um desfecho, ela é um meio, uma ferramenta de desenvolvimento organizacional. Sua importância reside na necessidade de as informações serem trabalhadas como um ativo a ser gerido e um recurso a ser aplicado (ORLANDIN, 2016). A comunicação interna bem sucedida permite a gestão dos funcionários, favorece o clima organizacional e agrega valor ao espaço interior da empresa.

Conforme a tecnologia avança, surgem mais e novos canais para transmitir informações nas organizações, seja para a comunicação interna, seja para o endomarketing, o que amplia as chances de alcançar o público interior, uma vez que a quantidade de indivíduos que acessam as plataformas virtuais continua aumentando. Desta maneira, uma organização que não se adapte a tais canais não poderá atingir todo o seu quadro de trabalhadores, estabelecendo-se um entrave à comunicação, ou seja, nem toda a informação chegaria adequadamente ao receptor. Costa (2014) ressalta que a estruturação dos canais internos permite conceber o conceito de rede de comunicação interna, tais canais deverão ser interligados.

Quando se avaliam os canais de comunicação disponíveis para uma empresa, antes merecia destaque somente a fala e a escrita; no entanto, na era eletrônica e, posteriormente, digital pode-se destacar o fax, o *e-mail*, o correio de voz, as conferências via *web*, as videoconferências, os *sites*, as intranets, os blogs e as redes sociais (ARGENTI, 2019). Em relação às novas plataformas que são adotadas como canais para a comunicação, elas baseiam-se na transmissão de conteúdos e informações, em uma conotação tradicional dos meios de comunicação, embora com o advento da internet, as pessoas possam interagir entre si, compartilhando informações, colaborando em projetos e divulgando os

conteúdos produzidos. Tal convergência configura um novo sistema de comunicação, onde a marca da empresa passa a depender de sua habilidade de relacionamento em espaços digitais e dos expedientes financeiros disponíveis (COUTINHO; PEREIRA, 2011).

Deve-se ressaltar a questão de que as organizações estão conectadas aos seus colaboradores e ao mercado, tanto mediante o uso dos canais (sejam eles tradicionais ou modernos) de comunicação, quanto pelas plataformas, sendo sua marca estabelecida pela forma como usa tais ferramentas para se comunicar com o público-alvo (CASTRO, 2015). Para Ochoa (2014) a comunicação interna procura manter o diálogo da empresa com os colaboradores via seus canais, o que apenas reforça a relevância destes no diálogo da corporação e seu quadro, mesmo que fundamentado em formatos diversos e distintos. Na visão de Lupetti (2012), os canais de comunicação podem ser usados com variadas intenções, como em campanhas para a prevenção de acidentes do trabalho, para capacitação profissional, promoção da criatividade e competitividade, divulgação de avisos e eventos, entre outros. Nos programas de comunicação interna, as empresas podem adotar mais de um canal para a mesma informação, de forma a atingir todos os seus públicos, como circulares, murais, manuais, *newsletters*, jornais, revistas, palestras, simpósios, seminários, vídeos, mídias, correio eletrônico, *intranet*, entre outros.

Para Costa (2014) ainda é importante salientar que uma campanha interna deve se valer da grade interna disponível para uma dada informação ser transmitida. Na escolha de cada canal deve-se levar em conta certas propriedades, ou seja, deve-se analisar durante a criação das estratégias de comunicação interna, quem é o público-alvo da empresa que necessita receber aquela informação específica, haja vista que numa mesma organização existem distintos grupos de colaboradores, divergindo em faixa etária, acesso às mídias e dispositivos eletrônicos, escolaridade, entre outros.

Argenti (2019) afirma que sempre que uma estratégia de comunicação organizacional é projetada e estabelecida, a escolha dos canais a serem adotados precisam ser ponderados cuidadosamente, além de um cuidado acerca da elaboração e estruturação da própria mensagem, e o que deverá ser incluído na comunicação por si.

Curvello (2012, p. 13) assevera que “a comunicação empresarial interna exerce papel estratégico na construção de um universo simbólico, que, aliado às políticas de administração de recursos humanos, visa aproximar e integrar os públicos aos princípios e objetivos centrais da empresa.” Por sua vez, Costa (2014) defende ser a comunicação interna uma dinâmica interativa envolvendo a permuta de informações, assim, os canais interiores e os dispositivos escolhidos devem alinhar-se à cultura organizacional e às peculiaridades do quadro de funcionários, de forma a promover o interesse e a participação.

Ochoa (2014) defende que a comunicação interna seria a maneira formal de uma empresa situar o diálogo com seus colaboradores, sendo o meio onde a corporação reforça e repassa seus valores, pela transmissão de informações que sugestionam a associação entre a organização e o colaborador.

Para Angeloni (2010), a comunicação organizacional é um tema complexo, que demanda compreender os fatores capazes de afetar a comunicação dentro das organizações, salientando ser por meio da comunicação que se constroem as relações de trabalho. A comunicação pode ser classificada como interna e externa, a primeira integra as informações no interior da empresa, e a segunda inclui as informações para o mercado, fornecedores e clientes.

Consoante o que defende Brum (2015), a comunicação empresarial para com o funcionário deve ser dirigida ao funcionário, não às hierarquias superiores, isto posto, a comunicação interna deve fazer uso dos canais internos e de lideranças. Algumas ferramentas úteis em tal relacionamento são os vídeos institucionais ou de produtos; manuais técnicos ou educativos; revistas mais descontraídas; jornais internos com segmentos de várias áreas; peças publicitárias motivacionais e informativas; canais diretos como encontros ou ouvidoria; vestuário; rádio interna; intranet; entre outros.

O endomarketing é um instrumento proposto nos anos 1970 (GRÖNROOS, 2009), cuja ênfase encontra-se na gestão interna da organização, buscando que o colaborador possa ser entendido como pessoa e público, participe da corporação, sendo estimulado a melhorar seu desempenho.

Existe uma interrelação entre o endomarketing e a comunicação interna, pois a comunicação interna seria a notícia veiculada por canais interiores à organização, enquanto o endomarketing seria a informação repassada com metodologias próprias do marketing. O trabalhador que entende sua função na

organização, e coaduna com sua missão, se empenha mais em suas ações, cumprindo seu dever com maior eficácia, sendo que a transparência na comunicação permite o colaborador ser entendido como o primeiro consumidor. Conforme defende Tavares (2010) o aprimoramento da comunicação interna gera entusiasmo aos trabalhadores de uma organização, sendo vital ao resultado das dinâmicas administrativas, uma vez que a comunicação organizacional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais de uma organização, sendo seu objetivo principal construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. (TAVARES, 2010).

A comunicação interna faz uso de várias e variadas técnicas e canais para elaborar o fluxo de comunicação em uma organização, sendo o colaborador o cerne das metas, nesse contexto merecem destaque os informativos internos, jornais, revistas, memorandos, rádio interna, circulares, relatórios, newsletter, correio eletrônico, mural, intranet e eventos (TAVARES, 2010).

No endomarketing, os colaboradores são entendidos como consumidores, e visa satisfazer os consumidores externos e aumentar a produtividade. Sob o ponto de vista organizacional, tanto a comunicação interna como o endomarketing dividem o mesmo público, embora seus mecanismos de ação difiram, alguns entendem que a comunicação interna seja uma vertente do endomarketing. O endomarketing intenta transmitir aos colaboradores a marca e afirmar uma relação do mesmo modo como se dá com os clientes. Em contrapartida, a comunicação interna se preocupa em criar e manter a comunicação de modo equilibrado. Para Bekin (2004), o endomarketing é um instrumento da gestão, “Criar estratégias e desenvolver ações de Endomarketing (marketing interno) pode parecer um desafio muito grande, mas com o tempo isso adquire uma dinâmica quase automática e passa a fazer parte da rotina da empresa.” (OLIVEIRA, 2008, p. 160). É crucial que as organizações criem estratégias que permitam resultados efetivos, de encontro às metas do endomarketing, como o treinamento em relações interpessoais e atendimento ao consumidor; o preparo dos líderes e gestores; a efetivação de incentivos e, maiormente, o reconhecimento do capital humano.

A comunicação promove a aceitação dos colaboradores à proposta organizacional, estabelecendo fluxos mais harmoniosos, que reduzam a oposição, incluindo a comunicação entre as equipes, e entre os trabalhadores e seus gestores,

bem como os meios de comunicação interna, ou seja, os boletins informativos, os jornais, entre outros. Ferreira (2017) analisou jornais empresariais dirigidos aos colaboradores, observando que as empresas podem instituir seus valores e missões, em prejuízo dos valores dos colaboradores.

Kotler (2007) afirma que o marketing interno é uma empreitada árdua, incluindo a contratação, treinamento e motivação de colaboradores qualificados, evidenciando, inclusive, que este deva ser anterior ao marketing externo. A organização deve conhecer o seu público interno, de forma que comunique suas metas adequadamente, para tanto necessita existir harmonia entre as unidades que compõem a empresa, e tal harmonia provém das próprias ações do setor de endomarketing, que informam e integram o público interno, com vistas ao seu bem-estar. Para Brum (2015) devem ser criados canais de comunicação, e esses devem permanecer abertos e ter uma ação direta, respeitando as diferenças. Tal vínculo permite maior participação na gestão, promovendo a autoestima que resulta em um trabalho mais efetivo.

Dentro da concepção da comunicação interna, encontra-se o plano de comunicação interna, o qual prevê a forma de dirigir os processos, estabelecendo uma estrutura, determinando os responsáveis pelas funções específicas, definindo custos e cronograma. É fato que uma empresa não se comunica somente por palavras, faladas ou escritas, mas sobretudo por gestos, condutas, a comunicação interna deve refletir o modelo de gestão, sendo ágil, dinâmica e flexível, capaz de se adequar às transformações digitais. É dever dos profissionais da comunicação perceber as modificações na conduta pessoal e organizacional com vistas a gerir uma comunicação efetiva. No intuito de alcançar a eficácia da comunicação, deve-se considerar o contexto dos colaboradores, na proporção e no tempo adequado. Redfield (1985) salienta a existência de sete premissas em uma comunicação eficaz: transparência, coesão, adaptação, ensejo e contemporaneidade, distribuição, adaptação e uniformidade, empenho e aceitação. Cabe destacar o empenho ao entendimento da mensagem, ou buscar a harmonia entre a informação recebida e a usada, em momentos oportunos.

Cabe ressaltar que as interações que os trabalhadores criam ao longo da dinâmica comunicativa são essenciais. Um bom gestor deve permitir que sua equipe se sinta recompensada, não somente por um plano de carreira, e sim por uma condução horizontal do processo profissional. A comunicação existe no



momento em que um sujeito acolhe e entende a mensagem. Chiavenato (2014) defende que o homem pode ser motivado se suas necessidades são atendidas de maneira hierárquica, e a desmotivação é a ausência do estímulo e ânimo que precede uma ação; esta leva ao baixo desempenho, à passividade e à produtividade reduzida.

Consoante Kotler (2007), o endomarketing é um instrumento parceiro ao departamento de Recursos Humanos (RH), trabalhando os colaboradores para melhorar o atendimento prestado.

A comunicação dentro de uma organização evidencia distintas modalidades: a institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa. Tal classificação pode ser definida de forma diferente por distintos autores, embora a classificação de interna e externa seja mais amplamente aceita. Na primeira, estariam inseridas a institucional e mercadológica e na segunda a interna e a administrativa. A coerência entre a comunicação interna e externa é essencial para uma comunicação efetiva, isto é, os trabalhadores devem estar cientes do que ocorre em ambos os espaços, o que coaduna com a estratégia organizacional. Quando a comunicação interna é eficiente não é necessário grande empenho em resolver contendas derivadas de informações errôneas ou mal interpretadas, eleva a produtividade e a satisfação, o que, por conseguinte, enriquece a interrelação entre a equipe, o que é eficaz. Cabe distinguir a perspectiva instrumental da estratégica dentro da comunicação, sendo que a primeira faz referência às ferramentas processuais e a segunda entende a comunicação como parte dela, onde a organização se posiciona diante do mercado e planeja suas ações vistas ao atingimento dos públicos estratégicos. Conforme destaca Duterte (2008), em uma comunicação, a atenção é centrada no dado compartilhado, em seu conteúdo, no que tange a quem emite, a meta é que a mensagem alcance da melhor maneira possível seu destinatário, referenciando o principal da informação, formalizando-a para chegar à ele com a máxima eficiência. Nesse sentido, Tomasi e Medeiros (2014, p. 12), argumentam que “se o destinatário é passivo, ele recebe a mensagem, mas não a utiliza”, não tendo significado do ponto de vista organizacional.

O influxo da comunicação em empresas reflete a estrutura da própria empresa, revelando os meandros por onde a informação avança, evidencia quem deve informar quem, o qual pode ser ascendente, descendente, horizontal ou

diagonal. Um exemplo de uma estrutura de comunicação descendente seria aquele onde um gestor de posse de informações administrativas informa o gestor de produção, que informa os chefes de setor, que anunciam aos contramestres, os quais instruem os operários. Tal estrutura tipicamente hierárquica, demonstra a relevância de a mensagem atingir todas as camadas, sem ultrapassar qualquer grau funcional. Cabe destacar que todos os funcionários devem participar, sendo vital à colaboração e motivação, no firme propósito de informar, orientar e guiar, onde a magnitude do fluxo de informações depende essencialmente da política organizacional, permitindo serem resolvidas as questões interdepartamentais. Cunha et al. (2016) salientam ser vital estimular o interesse dos funcionários, pois quando a equipe está interessada é muito mais simples que a gestão obtenha sua compreensão e colaboração. É fato que nem todos concordarão em colaborar com uma disposição, embora devam entender o motivo de sua decisão. Cabe salientar que a comunicação é caracterizada pela escuta e compreensão dos pontos de vista dos demais e a fim de amoldar a abordagem considerando aprimorar a comunicação com vistas aos resultados.

Ainda cabe salientar que a comunicação interna pode ser uma faca de dois gumes, pois o receptor e o emissor podem se confundir e complementar (COSTA, 2014). Como o funcionário é diferente do consumidor, cabe à equipe responsável pela comunicação interna observar o grupo e formular o modo pelo qual a mensagem pode ser transmitida.

Conforme Costa (2014), uma boa comunicação interna é estratégica dentro de uma empresa, pois pode suplantar os boatos, se assumir uma postura mais adequada, integral e atraente; sem omitir e tratando, também, de eventos difíceis ou desagradáveis, demonstrando comprometimento com as pessoas; e uma outra propriedade significativa é a velocidade, sem espaçar muito o período entre um boato e seu esclarecimento formal.

Há várias visões diferentes sobre os conceitos e suas relações. Nesta produção acadêmica, a visão utilizada para embasar o estudo será a da comunicação interna como um meio de desenvolvimento organizacional, cujas informações, se bem trabalhadas, são, portanto, bem sucedidas e permitem, assim, a gestão dos funcionários, favorecendo o clima organizacional e agregando valor à empresa por meio de seus colaboradores.

#### 4 PASSOS METODOLÓGICOS

O caráter da presente pesquisa é de cunho exploratório e qualitativo, composta por três etapas, que foram adaptadas às circunstâncias da pandemia.

O detalhamento das três etapas da pesquisa consiste em: i. exploração por meio de questionário da ferramenta Google Form abordando clima organizacional e comunicação interna; ii. análise documental dos textos contidos nos e-mails enviados pela comunicação interna da Empresa X aos colaboradores durante o período de home office; iii. exploração, por meio de formulário da ferramenta Google Form, dos temas que surgiram a partir das etapas anteriores.

A primeira etapa foi aplicada por meio de um formulário do Google Form com 20 respondentes. A segunda etapa consistiu em analisar o conteúdo e a temática abordada nos e-mails confidenciais da Empresa X, enviados pela área de Comunicação Interna aos colaboradores durante o período analisado no presente estudo. A terceira etapa é composta por entrevistas pessoais, aplicadas em 10 dos 20 respondentes da primeira etapa.

As três etapas foram regidas pelas fases de coleta, análise e interpretação dos dados (instrumentos nos Anexos I e II), com o auxílio da ferramenta Microsoft Excel.

Apesar de a entrevista individual ser uma conversação que, quando realizada pessoalmente, permite a observação mais aprofundada do pesquisador sobre o entrevistado, optou-se pelo envio das perguntas por e-mail, de forma a preservar a saúde dos participantes e respeitar as medidas de distanciamento social em razão da pandemia de Covid-19, obtendo, assim, maior fidedignidade das respostas dadas as circunstâncias, além de não haver possibilidade de encontro presencial, uma vez que o próprio foco do trabalho é o isolamento e o trabalho remoto.

Além dos dados primários coletados pela pesquisadora, como apresentado, fez-se uso de análise documental de conjunto de *e-mails* enviados pela equipe de Comunicação Interna da Empresa X para seus colaboradores no período analisado de março a setembro de 2020.

Os e-mails analisados na segunda etapa (enviados pela equipe de Comunicação Interna da Empresa X aos seus colaboradores são de caráter

confidencial e sua divulgação é proibida, de acordo com a política da empresa - conforme consta na assinatura de cada mensagem analisada.

Por sua vez, os e-mails com as respostas dos dez colaboradores entrevistados (pertencentes ao grupo de vinte colaboradores que responderam ao formulário de perguntas múltipla-escolha da primeira etapa) podem ser classificados de acordo: i. com o contexto geral dos respondentes; ii. com o contexto pré-pandemia; iii. com o contexto dos problemas apontados pelos colaboradores durante o home office na Empresa X em razão da pandemia até setembro de 2020, período em que o presente ainda estava sendo escrito e analisado e cujo retrato ainda era de incertezas, dúvidas, inseguranças e diretrizes que precisavam ser respondidas e repassadas pela Comunicação Interna da Empresa X aos seus colaboradores.

Em suma, a pesquisa foi feita em três etapas:

- Levantou o mapeamento de percepção dos colaboradores com relação ao clima organizacional e à comunicação interna da Empresa X;
- A partir desse levantamento, avançou-se para as entrevistas pessoais, aprofundando o que foi abordado na primeira parte, para chegar aos resultados de maneira mais conclusiva.
- Cruzou a análise dos dados coletados em campo com a análise documental dos e-mails enviados pela área de Comunicação Interna da Empresa X aos seus colaboradores.

As perguntas dos instrumentos de pesquisa foram formuladas com o objetivo de sistematizar a coleta dos dados, sendo constituídas por um primeiro bloco com questões de perfil e um segundo sobre a comunicação, com questões acerca da concepção do entrevistado quanto à comunicação por parte da organização. As dez perguntas selecionadas para os entrevistados via formulário eletrônico em múltipla-escolha estão no Anexo I. Já as oito perguntas enviadas por e-mail para a entrevista individual estão no Anexo II.

Os respondentes da terceira etapa (entrevistas individuais) podem ser identificados de acordo com a tabela a seguir:

### Definição dos entrevistados da terceira etapa da pesquisa exploratória

Identificação	Cargo ou função	Macro área
Entrevistado 1	Supervisor	Comunicação ou Marketing
Entrevistado 2	Técnico	Tecnologia da Informação
Entrevistado 3	Gerente	Pedagogia
Entrevistado 4	Coordenador	Recursos Humanos
Entrevistado 5	Consultor	Vendas ou Comercial
Entrevistado 6	Trainee	Projetos Especiais
Entrevistado 7	Supervisor	Operações e Logística
Entrevistado 8	Analista	Administrativo
Entrevistado 9	Auxiliar	Administrativo
Entrevistado 10	Coordenador	Foco no Cliente

Fonte: Tabela criada pela autora.

## 5 O ESTUDO DE CASO

O presente estudo de caso foi desenvolvido na Empresa X, sendo dividido em dois subcapítulos, no primeiro será apresentada a descrição da mesma e, na sequência, os resultados da pesquisa de campo.

### 5.1 A EMPRESA X

A Empresa, doravante denominada ‘Empresa X’, objeto do presente estudo, é uma empresa do ramo educacional, com 130 escolas espalhadas por onze estados brasileiros, a unidade estudada localiza-se na cidade do Rio de Janeiro. A Empresa X conta com salas diferenciadas, incentivando a aprendizagem e a reflexão, com os equipamentos necessários à experiência. A Empresa X foi criada nos anos 2000; a unidade do Rio de Janeiro oferece educação bilíngue, do ensino fundamental ao médio.

A Empresa X contou com um investimento estimado de R\$100 milhões, iniciou as atividades com uma lista de mais de 500 famílias interessadas em matricular seus filhos, apostando em mensalidades abaixo de outras instituições de ensino do mesmo porte da Empresa X. Após a formação do Grupo, o crescimento se deu via aquisições. A filosofia adotada pelo Grupo é considerada como não simplesmente mercantil, sendo que a cada aquisição, a cultura do parceiro é absorvida, o que fortalece pedagogicamente a equipe e permite o compartilhamento de vivências.

Antes de abrir a unidade do Rio de Janeiro, as referências foram buscadas nos Estados Unidos da América, no Peru e nos Emirados Árabes, tendo seus docentes sido capacitados pela Universidade Stanford, na Califórnia. Possui espaços e bibliotecas aconchegantes, que permitem a pesquisa e a exploração. A missão inclui a formação de líderes que possam se destacar na sociedade e no mundo. Os valores abrangem o respeito, o ânimo, a excelência, a responsabilidade e a benevolência.

O início das atividades se deu em 2013, por um grupo de educadores que acreditava na mudança via educação, contando com a fusão de algumas entidades.

Foi criado um Sistema de Ensino fundamentado nas melhores práticas educacionais, que já conta com mais de 80 mil alunos e mais 100 mil outros alunos que usam o material didático.

A Empresa X é, conforme sua própria descrição, uma escola rigorosa e disciplinada, cujo trabalho é contextualizado, de forma que o estudante conecte o experimentado ao estudado, tendo uma postura crítica. Ainda, busca que o estudante compreenda seu papel como cidadão, reconhecendo a si mesmo e aos demais como sujeitos ativos; ainda, que respeite a identidade e a diversidade, seja ético e justo, preocupado com o ambiente e a sustentabilidade.

A cultura está baseada no comprometimento com a educação de excelência, em um bom entrosamento com a equipe de colaboradores e os valores colocados em prática, em busca de se tornar a melhor solução para todos. A Empresa X alega ter em seu DNA valores que incluem o trabalho em equipe, o entusiasmo, o reconhecimento pelos méritos, a postura de dono, o uso dos recursos de maneira responsável, o foco no estudante, e a consciência de que cada ato cria efeitos no mundo. Além disso, se orgulha de criar e manter um espaço de colaboração entre os funcionários, distinguindo a proatividade e preparando seus funcionários às suas funções, reduzindo o espaço da hierarquia e sendo mais disponíveis.

A Empresa X preza pela comunicação, autoconhecimento e trabalho em equipe, trabalhando com habilidades socioemocionais. Esse pilar é um dos mais importantes no que se refere a um bom ambiente profissional, não apenas no ramo da educação, mas para todos; e será foco do presente estudo.

A Empresa X mostra seu foco no estudante, priorizando soluções que elevem a aprendizagem, a satisfação e a motivação dos estudantes. Buscam um espaço de respeito e ético, onde a comunicação seja objetiva e efetiva. Por primar pela excelência e meritocracia, proporciona chances de crescimento e valorização conforme os resultados demonstrados.

A Empresa X desenvolve projetos com parceiros importantes, criando cidadãos globais, em uma escola bilíngue e de período integral. A missão é a de formar uma nova geração de líderes, a qual poderia ser subdividida em duas fases, a primeira trabalhada nos estudantes individualmente e a segunda coletivamente. Sob uma perspectiva individual, trabalha-se com o aluno para que esse aplique os conhecimentos em suas carreiras; e sob a perspectiva coletiva, formando líderes preparados e preocupados com a sociedade.

No que tange à gestão, destaca-se o planejamento estratégico da Empresa X, solidificando a marca, contando como seus principais gestores executivos da área do ensino e que conhecem o mercado; com o estudo da concorrência, apostando nos diferenciais; posicionando-se por meio de qualidades e não por valor de mensalidade; adotando-se *benchmarkings*; parcerias confiáveis; comunicação assertiva, e um fundo investidor com capacidade financeira.

Nos moldes da missão, a Empresa X faz uso de uma proposta pedagógica fundamentada em três sustentáculos: a excelência acadêmica, as aptidões da vida e a cidadania mundial. O primeiro é o esteio mais convencional, onde destacam-se o foco, a disciplina, o rigorismo científico, evidenciado em disciplinas como língua portuguesa e matemática; o segundo, refere-se às habilidades, à atividade colaborativa, à curiosidade, à reflexão, à perseverança; enquanto o terceiro e último é o fundamento da missão coletiva. Nesse último, a escola elegeu tópicos como o meio ambiente e a diversidade, assuntos trabalhados desde o primeiro ano até a formatura do estudante, de conotação prática.

Conforme defende o diretor executivo, a excelência acadêmica é atemporal, embora necessite ser inovada constantemente, pois o mundo muda e a escola não pode permanecer igual, ela deve evoluir junto da sociedade. Assim, a escola que nasce com esse foco moderno se sobressai frente aos concorrentes, cristalizados em métodos arcaicos. Por exemplo, a Empresa X defende valores como o entusiasmo, a responsabilidade, a superação de dificuldades, o respeito e a benevolência, os quais são, outrossim, medidos convencionalmente, ou seja, o estudante recebe notas quanto à bondade demonstrada, ao respeito, à sua responsabilidade, à superação de problemas e ao entusiasmo evidenciado, de modo que os pais podem perceber o desenvolvimento dos filhos e observarem os pontos que deverão ser mais trabalhados.

Entre as novidades, encontra-se a mentoria para estudantes, onde cada estudante tem um mentor, este o acompanhará pelo tempo de estudo e em reuniões a cada quinze dias, para solucionar dificuldades e aumentar o aproveitamento das atividades. Isto posto, assume-se que a mentoria é uma forma de conhecer as dificuldades e as singularidades. A Empresa X oferece aos estudantes do ensino médio, a possibilidade de cursar disciplinas eletivas que compõem cursos de pós-graduação *latu sensu*, em estágios iniciais, disponíveis em inglês e em português, focadas nos âmbitos do empreendedorismo, cultura



social, comunicação e lógica, incluindo disciplinas de negociação, psicologia, finanças, oratória, *design thinking*, escrita criativa, robótica, genética, informática, e direito e justiça. Todas elaboradas considerando as matrizes curriculares globais, permitindo ao estudante explorar as distintas áreas do saber antes de se decidir por seu futuro profissional.

Para a escola, os estudantes devem conhecer de oratória e de finanças, esses conhecimentos são independentes das profissões seguidas. Entre os projetos desenvolvidos pela Empresa X, com seus parceiros, merece destaque o de artes, considerada uma ferramenta potencializadora da criatividade, pela oferta de aulas de artes plásticas, de música e de teatro. Todos os alunos experimentam essas três áreas no início, depois podem optar em qual das três irá se aprofundar. No que tange aos exercícios físicos, a Empresa X busca que os estudantes aprendam a competir saudavelmente, sendo colaborativos e ultrapassando seus próprios limites. Ao invés de se ater aos esportes tradicionais, como futebol e voleibol, inclui-se ioga e acrobacia.

O diretor executivo afirma apostar na diversidade de seu público-alvo, embora esteja sua unidade localizada em uma área nobre e o valor mensal ser de aproximadamente R\$ 5.000,00. Assume que no início a divulgação da escola foi mais massiva, para expor a marca à cidade, sendo que depois o trabalho será sustentado pela qualidade dos serviços prestados.

A Empresa X aposta em um ambiente diverso, propício e aberto a todas as cores, raças, religiões, deficiências, orientações sexuais e condições socioeconômicas, contemplando também seu quadro funcional, o que refletiria, conforme o diretor executivo, a busca do equilíbrio e a discussão baseada em diversas percepções. Também merece destaque o sistema de bolsas oferecido pela escola, buscando reduzir as disparidades sociais, embora seja reconhecida como uma escola de ricos e famosos. É mister observar que mais de 40% dos alunos que receberam bolsas de estudos provêm da escola pública e 58% deles são negros ou pardos, além disso, a bolsa ofertada assegura a integração total do estudante e de sua família, sendo acompanhado regularmente e recebendo apoio psicopedagógico. A entidade responsável pela oferta de bolsas de estudo baseia-se em uma proposta inovadora na educação privada brasileira, contando com um fundo filantrópico, existindo um *matchfunding*, onde cada estudante financiado por um doador associado garante que a escola sustente mais um estudante.

Os gestores têm experiência na área da educação, tendo inclusive experiência em cargos políticos, ligados à pasta da educação e na administração pública. Por isso, podem afirmar ter conhecimento de que para mudar o ensino, é necessário mudar a forma pela qual a sociedade enxerga os professores. O diretor executivo ressalta o ensino de habilidades da vida, para formar cidadãos, não somente profissionais, alegando que os conteúdos acadêmicos se correlacionam cerca de 40% ao sucesso, citando as habilidades de resiliência, empreendedorismo e criticidade sendo correlacionadas a 26% do sucesso profissional, ponderando sua entrada na matriz curricular das escolas do Grupo.

Os dirigentes da Empresa X mostram preocupação com as questões sociais e planejam a escola do futuro, salientando que as famílias são chamadas periodicamente à escola, para acompanhar as atividades, conhecer os sustentáculos fundamentais, isto é, a excelência acadêmica, a inteligência da vida e a cidadania. Na Empresa X, o estudante é o protagonista, não o docente, por ser bilíngue, recebe destaque, embora os docentes relatem reconhecê-la como trilingue, ao considerar a matemática como outra linguagem.

Durante o período de aulas, os alunos podem fazer aulas de meditação, ou de robótica, os espaços laboratoriais são bastante aproveitados, até mesmo após o período das aulas, onde os alunos se dedicam aos projetos interdisciplinares. Destaca-se que até o 7º ano fundamental o aluno recebe um computador, depois eles trazem o dispositivo, além de ofertar aos estudantes, a contar do 9º ano fundamental.

Em função da fusão de escolas ao Grupo Educacional, parte dos antigos sócios vendeu sua participação, embora muitos tenham optado pela continuidade, a contar da permuta de ações. Assim, profissionais com amplo conhecimento de mercado financeiro e educação passaram a integrar a diretoria executiva do Grupo da Empresa X, assim como docentes-gestores, por estarem alinhados à cultura, e principalmente por seu empenho e saber sobre educação, unindo a cultura de impacto e retorno econômico à expertise educacional.

De início, foi observada a necessidade de criar um sistema próprio de ensino, não dependendo de sistemas terceirizados e delineados por outras propostas pedagógicas. Embora não tenha sido a primeira ideia, tal decisão surgiu da própria necessidade do Grupo, o que coaduna com uma rede de escolas com uma base grande de alunos, pois quem presta o serviço escolhe o material a ser

utilizado, a fim de manter a qualidade. É fato que a estratégia de elaborar o próprio sistema educacional trouxe consigo a exigência de maiores aportes financeiros e maior empenho da equipe. Apesar das exigências, permitiu à Empresa X a flexibilidade de delinear os conteúdos, principalmente podendo articulá-los aos outros investimentos do Grupo em plataformas adaptativas. Afora isso, esse sistema próprio pode vir a ser um negócio por si mesmo, sendo vendido o serviço a outros grupos educacionais.

No que tange ao corpo docente, foram elaborados mecanismos de acompanhamento aos professores, definidos por uma área específica que trabalha com tais questões, além de avaliar o empenho docente, capacita e aprimora a ação dos docentes na rede. Também foi desenvolvido pelo setor um ‘Manual de Melhores Práticas de Ensino’ voltado ao docente, explicitando as variadas técnicas que podem ser adotadas pelos profissionais para transmitir efetivamente o conhecimento ao estudante no espaço escolar.

No referido manual poderiam ser encontradas metodologias que manteriam a atenção dos estudantes, e formas de romper a aula, de forma propositada e organizada, direcionando a atenção do estudante distraído, engajando a turma. Para os autores do referido documento, a estratégia era continuamente aprimorar e desenvolver o corpo docente, diferenciando-os.

A Empresa X localiza-se em uma construção histórica, tombada, e adaptada aos espaços da proposta educacional. A arquitetura e a imponência da construção foram mantidas, e todos os espaços são considerados como de aprendizado, não apenas a sala de aula, na proposta de um ensino que extrapola os limites físicos. Nos ambientes abertos percebe-se a natureza e a brasilidade, inclusive nas matérias-primas. Na Empresa X, a biblioteca é um ambiente aconchegante, estruturada em um ambiente de convivência, e com um acervo muito variado, esse espaço se incorpora na rotina dos estudantes, desde a contação de histórias, sendo multifuncional, incluindo reuniões e debates.

O *makerspace* é um ambiente elaborado para resolver dificuldades mediante a prototipagem, a programação, a robótica e o *design*, desenvolvendo também, nessa dinâmica aptidões socioemocionais. Estruturalmente, esse espaço foi criado considerando a aprendizagem multidimensional, cujo *design* é adaptável para distintos tipos de aula. Nesse ambiente, as atividades são em grupo, para a condução de trabalhos colaborativos.

Os laboratórios foram dimensionados para que o espaço e os equipamentos possam ser integrados às aulas, conforme o fundamento do *active learning*. Considerando o laboratório como uma ferramenta de aprendizado, em aulas de ciências, os estudantes trabalham de forma experimental a teoria. Nesses ambientes, os equipamentos possibilitam uma variedade de experiências, até mesmo para projetos mais avançados.

As salas destinadas à música são cômodas e amplas, abrigando uma grande variedade de instrumentos, que permitem diversas faixas etárias. Esses ambientes são mais afastados de áreas com maior movimento, sempre abertas, sendo que os instrumentos podem ser deslocados para toda a escola.

Também existe um ambiente que estimula o processo criativo, onde os alunos podem trabalhar de maneira individual e autônoma, podendo escolher materiais, metodologias e procedimentos acertados ao projeto, podendo inclusive ser dividida em focos dispostos. No caso dos alunos da educação infantil, podem usar os espaços em horários exclusivos.

O refeitório é um espaço amplo, que oferece refeições aos alunos, incluindo alimentos saudáveis, programados pela equipe de Nutrição. Os estudantes da educação infantil usam o espaço em horários separados, de forma que possam circular com liberdade e segurança. A Empresa X conta com espaços que estimulam a criatividade com materiais variados e que estimulam os sentidos, permitindo trabalhar com a imaginação, os amigos e o próprio espaço.

Também existe a biblioteca infantil, mais cômoda e com almofadas que permitem aos pequenos aproveitarem a literatura, igualmente aberta aos leitores. O espaço também conta com ambientes abertos, onde os estudantes podem experimentar estímulos importantes para o desenvolvimento físico e emocional, integrado aos biomas brasileiros.

A Empresa X considera ser o futuro do ensino em duas línguas, em meio a uma revolução bilíngue, que considera o mundo globalizado. Os alunos são imersos no programa em inglês, podendo desenvolver sua proficiência desde os primeiros anos. Todo o currículo é focado em ambas as línguas, permitindo uma experiência estendida. Entre os benefícios, destacam-se a aquisição de níveis de proficiência elevados e as vantagens quanto à cognição, quando comparados aos sistemas monolíngues, afora uma melhor performance em tarefas que solicitem pensamentos divergentes e solução de problemas.

Os projetos oportunizados auxiliam as crianças na nomeação e reconhecimento de emoções, inspirados em teorias psicológicas do mundo todo, trabalhando o medo, a alegria, a tristeza e a raiva. Durante as brincadeiras abre-se a possibilidade de compartilhar experiências, além de músicas, podendo inclusive expandir o aprendizado para os lares, em materiais pensados para o propósito, potencializando a evolução integral do sujeito.

A inteligência emocional é um dos focos da proposta da Empresa X, fundamentada nas teorias psicológicas, considerando o autoconhecimento, a autorregulação, a empatia e as habilidades sociais, por meio de histórias criadas e ilustradas nessa perspectiva, permitindo que os estudantes reflitam sobre suas experiências.

A partir do ensino fundamental II, os estudantes são apresentados aos professores das disciplinas, sendo cobrados mais formalmente, associada à experiência da faixa etária da adolescência. Nesse ínterim, as habilidades socioemocionais são indispensáveis, permitindo um melhor aproveitamento das relações e de novos desafios, fundamentando-se na constância, criatividade, convívio, proatividade, pensamento crítico e cooperação. Nessa proposta, trabalham-se com temas e instrumentos associados aos alunos, incluindo jogos e projetos audiovisuais. Nessa temática, o objetivo é conectar os estudantes aos personagens, abordando a perspectiva socioemocional de forma mais expressiva.

No Ensino Médio, o aluno experimenta a ansiedade e angústias, por ser cobrado por escolhas futuras, com base nisso, a escola estimula o estudante a buscar informações, poder refletir e trocar ideias de forma coletiva, revendo suas opções individuais, na dinâmica de seu próprio conhecimento, podendo decidir de forma mais consciente. A Empresa X tenta auxiliar o adolescente a se entender como partícipe de suas próprias escolhas; junto de suas consequências.

Entre os maiores desafios da contemporaneidade é a preparação dos jovens para um mundo globalizado, em constante evolução, onde constantemente as inovações mudam a forma de apresentação das informações. A Empresa X criou um ambiente inovador e criativo, que possibilita uma visão holística, trabalhando questões reais focadas no sujeito e suas interrelações. Cabe ressaltar que os estudantes elaboram seu saber mediante a experiência e a reflexão, controlando sua própria aprendizagem, por meio de encontros regulares, e ainda de modo autônomo, por meio da aprendizagem baseada em projetos, *Project-Based*

*Learning*, trabalhando em equipe, identificando oportunidades e a solução de problemas.

## 5.2 COMUNICAÇÃO INTERNA E CLIMA ORGANIZACIONAL DURANTE O HOME OFFICE DA EMPRESA X

### 5.2.1 Pesquisa quantitativa

Foi conduzida uma pesquisa quantitativa com colaboradores mediante o preenchimento de formulários eletrônicos, concretizados pelo *Google Forms*, onde o *link* foi apontado por *e-mail*. Todos os funcionários do setor Gente e Gestão receberam os formulários, incluindo funcionários e gestores. Obtiveram-se respostas de dez formulários da área administrativa e dez da área de gestão, totalizando vinte respondentes. O questionário foi composto por dez questões, de múltipla escolha, e os resultados obtidos analisados quantitativamente, e apresentados a seguir.

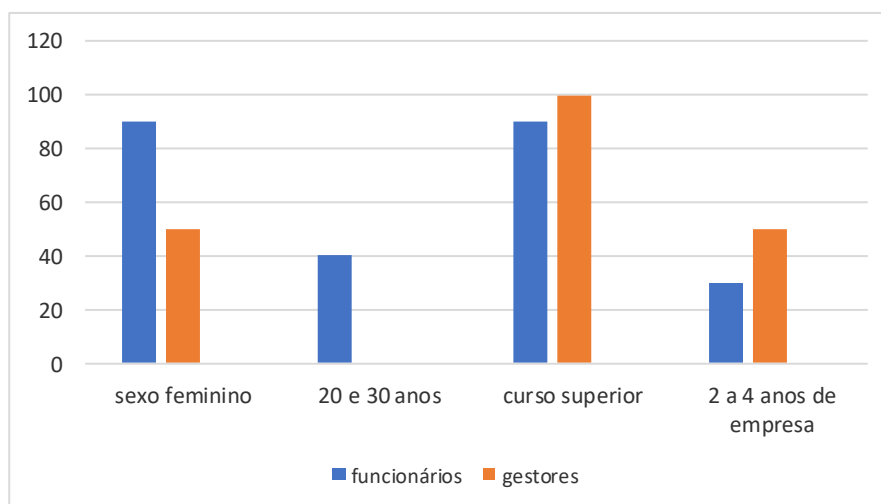
Além das questões pertinentes à proposta do presente estudo, e a fim de estabelecer o perfil da amostra, as primeiras perguntas foram de caráter pessoal, incluindo estado civil, gênero, idade, escolaridade e tempo na empresa.

Além das respostas fornecidas pelos colaboradores, foram avaliados os *e-mails* enviados aos funcionários, durante o período de 28/02/2020 a 10/09/2020, e estes associados aos assuntos tratados nas perguntas. Na sequência, serão apresentados brevemente os resultados obtidos nas questões, contextualizando com o tema da presente pesquisa, e aos *e-mails*, enfatizando os âmbitos relacionados ao setor de Gente e Gestão, assim como os benefícios da comunicação interna no período avaliado.

Em relação ao perfil dos entrevistados, apresentado no Gráfico 1, quanto ao gênero dos entrevistados, no grupo dos funcionários, 90% eram mulheres e 10% eram homens, enquanto no grupo dos gestores 50% eram mulheres e 50% eram homens. Quanto à idade, no grupo dos funcionários, 40% tinham entre 20 e 30 anos, 40% entre 30 e 40 anos e 20% entre 40 e 50 anos; por sua vez no grupo dos gestores, 50% estavam entre os 30 e 40 anos, 40% entre os 40 e 50 anos e 10%

entre 50 e 60 anos. Em relação ao estado civil, observou-se que 60% eram solteiros, 20% casados e 10% divorciados no grupo dos funcionários; enquanto no grupo dos gestores, 20% eram solteiros, 70% casados e 10% divorciados. No que se refere à escolaridade, foi observado que 90% dos funcionários tinham curso superior completo, e destes, 44% tinham pós-graduação completa; enquanto entre os gestores, 100% tinham curso superior completo, e 90% pós-graduação completa. No que tange ao tempo de empresa, 20% dos funcionários apresentava menos de um ano, 20% entre 1 e 2 anos, 30% entre 2 e 4 anos, e 30% entre 4 e 6 anos; e quanto aos gestores, 50% apresentava entre 2 e 4 anos e 40% entre 4 e 6 anos de casa.

Gráfico 1 – Características dos entrevistados.



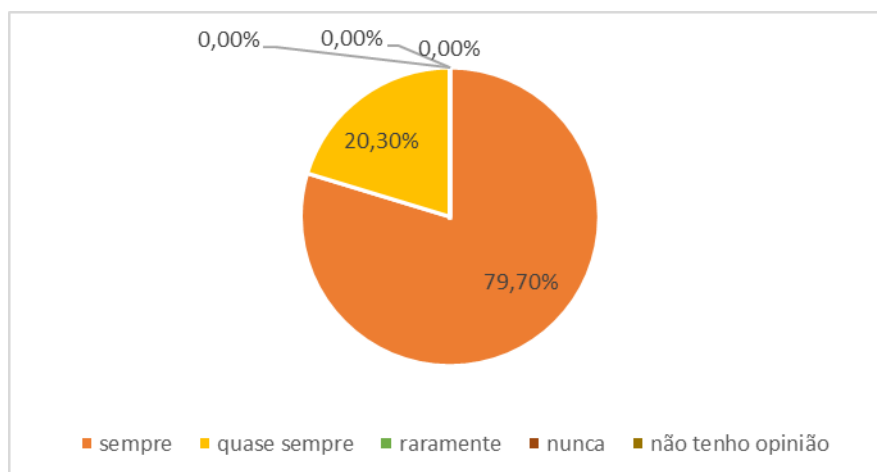
Fonte: Dados coletados pela autora.

Pode ser observada uma faixa etária mais reduzida entre os funcionários, o que parece estar de acordo com o esperado, considerando-se que existe uma percentagem significativa de colaboradores situados na faixa etária entre 20 e 30 anos de idade. É uma geração mais familiarizada com os recursos tecnológicos e virtuais. Quando avaliado esse dado com os dados obtidos na gestão, pode ficar patente o possível conflito entre os elementos pertencentes a diferentes gerações, uma vez que exibirão distintas maneiras de pensar e agir. Cabe destacar, que todas essas características remontam à própria gestão, pois embora possam ser difíceis de serem recrutados, ainda podem responder e exibir elevada performance, quando adequadamente geridos.

A seguir, serão apresentados os resultados obtidos em cada uma das

questões, bem como os *e-mails* analisados, enviados pela equipe de Comunicação Interna da Empresa X aos seus colaboradores, pertinentes ao tópico e que foram fundamentais na etapa de resolução do problema de pesquisa do presente trabalho.

**Questão 1/10 – Você entende que a Empresa X foi clara e transparente sobre a questão do isolamento social?**



Fonte: Dados coletados pela autora.

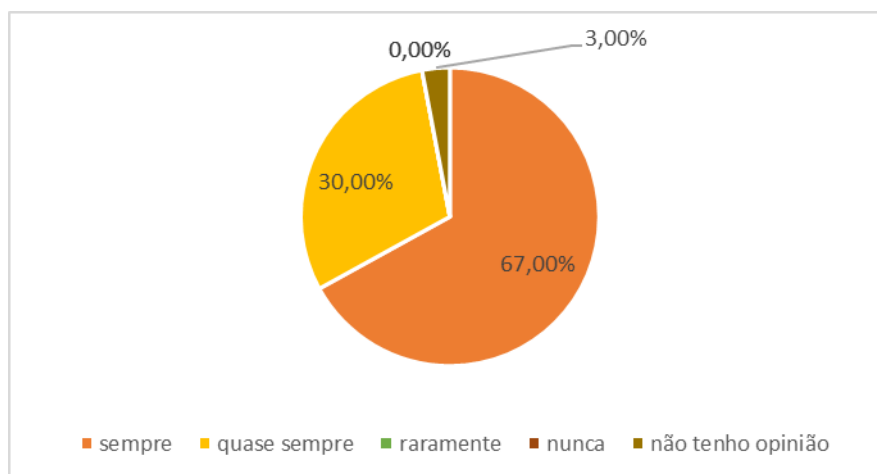
Na Questão 1/10, observa-se que 79,70% dos entrevistados afirmaram que a Empresa X foi sempre clara e transparente sobre a situação seu trabalho; e 20,30% apontaram quase sempre considerar a situação clara; sendo que nenhum dos participantes da pesquisa indicou respostas ‘nunca’ ou ‘não tenho opinião’.

Quando avaliadas as comunicações via *e-mail*, enviadas aos colaboradores concernentes a esse assunto, observa-se em 28/02/2020, a orientação de que funcionários sintomáticos ou que tenham viajado para os países onde os primeiros casos foram observados informassem sua condição de saúde. Em 12/03/2020 foi encaminhado um novo *e-mail* informando que a partir de 13/03/2020 adotar-se-ia o regime de *home office*, junto com orientações acerca dos sintomas, prevenção, cancelamento de reuniões e outras recomendações, novamente em uma mensagem de 27/03/2020 informou-se a manutenção do *home office* por tempo indeterminado. Em 23/06/2020 foi informado um possível retorno programado para 15/08/2020; em 07/08/2020 um novo *e-mail* foi enviado informando que o retorno não se daria antes de 15/09/2020; e finalmente, em 10/09/2020 foi encaminhado um *e-mail* sobre a reabertura das unidades não ocorrer antes de janeiro de 2021.



A manutenção de uma comunicação ativa, frequente e próxima permite que o colaborador saiba que todos (funcionários e gestores) permanecem unidos em um único propósito, especialmente para os que estão em trabalho remoto, o que demanda certas mudanças de atitude entre as lideranças e os liderados.

**Questão 2/10** – Você está satisfeito com a forma de comunicação adotada pela Empresa X em tempos de pandemia?



Fonte: Dados coletados pela autora.

Na Questão 2/10, 67% dos respondentes consideram a forma de condução das atividades sempre adequada; 30% responderam que quase sempre a consideram adequada; sendo que 3% não expressaram opinião nesta questão; nenhum dos participantes respondeu ‘raramente’ ou ‘nunca’.

O valor de apenas 30% das respostas apontarem que quase sempre consideram a comunicação adequada pode indicar duas situações possíveis: a primeira, em que a Empresa X parece ser pouco resolutiva, embora tenha de aguardar orientações superiores e o próprio andamento das estatísticas pandêmicas; ou, a segunda, que a forma de condução das atividades remotas não seja do agrado desta parcela dos entrevistados.

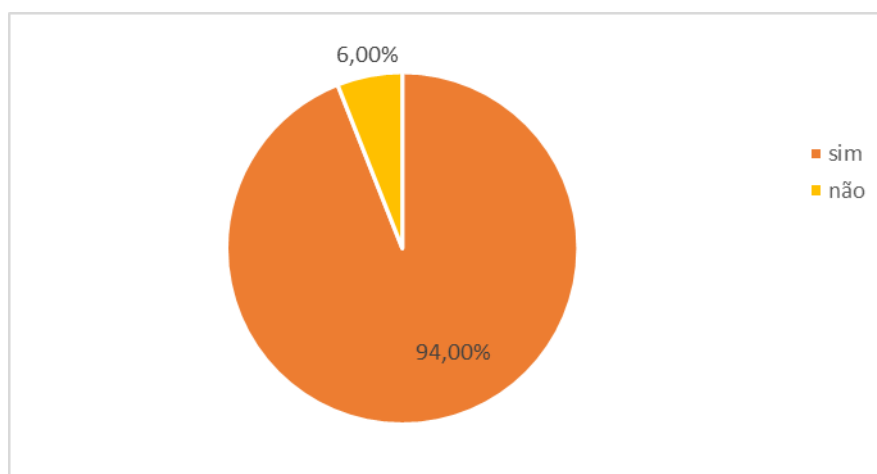
Quando avaliados os *e-mails* enviados, percebe-se que as formas de tratamento adotadas nas mensagens foram ficando mais pessoais, por exemplo, iniciando-se a mensagem com ‘Queridos colaboradores da Unidade Y’ ou ‘Olá, Time Z!’ e encerrando-se com ‘Abraços virtuais’ ou ‘Com carinho’, percebendo-se uma tentativa de aproximação mais dedicada e atenta da Empresa X com o funcionário na comunicação interna (eletrônica) neste momento sensível de

pandemia, o que é positivo. Cabe salientar que as outras formas de comunicação (como cartas, ligações, mensagens e reuniões - virtuais – personalizadas, um a um) não foram avaliadas no presente estudo. Esta variável busca analisar o nível de satisfação do funcionário com a comunicação adotada pela Empresa X, e este pareceu bastante adequado. Essa questão está associada à pergunta 1/10, pode-se entender que uma instituição de ensino deve se destacar não somente em relação às outras, mas também no que concerne à estrutura social, em função dos valores que defende, manifestando sua marca. Embora os resultados do presente estudo sejam um recorte pontual no tempo, pode indicar a preocupação da gestão com seus funcionários. Observou-se, ainda, que em função da situação de pandemia, a Empresa X se mostrou comprometida com os trabalhadores e permitiu um clima harmonioso, consolidando-se como uma organização coerente, com uma imagem positiva.

Pode-se observar que a comunicação entre os funcionários se mostra positiva, conforme as respostas obtidas, o que contribui para o ambiente harmonioso, embora remoto no momento, mas onde as pessoas encontram-se mais sensíveis e inseguras. É fato que o clima organizacional retrata a maneira pela qual os funcionários interagem entre si, influenciando o grau de satisfação, além de refletir-se no nível de estresse, comprometimento e performance individual e coletiva. Em suma, consoante os dados obtidos, o clima parece ser favorável ao bem-estar.

A comunicação interna parece ter sido avaliada pelos trabalhadores como eficaz, o que permite complementar que a Empresa X tem sido capaz de comunicar efetivamente suas mensagens, conforme as expectativas dos funcionários.

**Questão 3/10** – A Empresa X forneceu material de apoio profissional durante o trabalho remoto?



Fonte: Dados coletados pela autora.

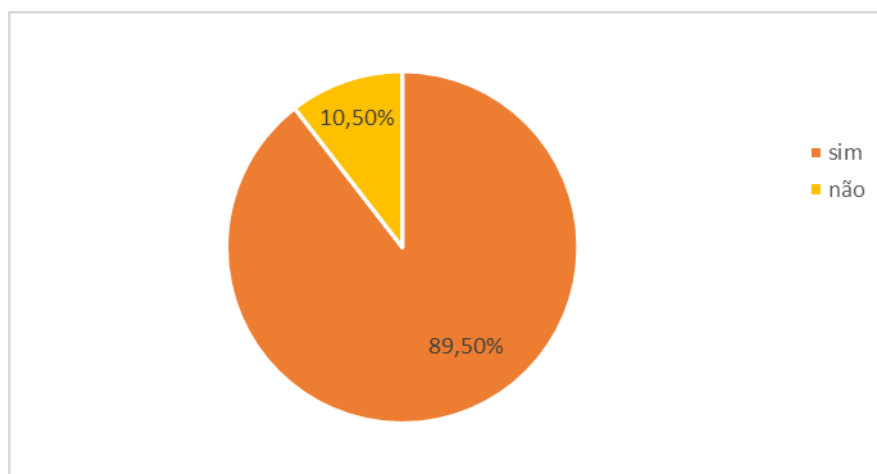
Na Questão 3/10, analisou-se o nível de satisfação dos colaboradores em relação ao suporte da Empresa X no trabalho remoto, entre os entrevistados, 94,0% consideram-se apoiados, enquanto 6% não entendem que a Empresa X demonstrou tal preocupação.

Quando se avaliaram os *e-mails* enviados, percebe-se que em 18/03/2020 foi enviado um ‘manual de boas práticas’ para a modalidade de *home office*, com recomendações de trabalho remoto, e contatos dos setores que poderiam apoiar o funcionário em caso de dúvidas ou dificuldades; em 30/03/2020 foi enviado um formulário pela equipe de Gente e Gestão, abordando informações profissionais, acerca de dificuldades e dúvidas. Cabe salientar que na questão material de apoio, incluem-se materiais escritos e canais de comunicação com os setores, o que também pode ser buscado como suporte profissional. Em 25/05/2020 foi informada a criação de uma *News*, com comunicados, uma segunda edição enviada em 09/07/2020 e uma terceira em 13/08/2020.

Ainda nesse contexto, em 09/04/2020 foi informado que em virtude do feriado, não haveria expediente *home office*; em 08/07/2020 foi encaminhado um comunicado acerca da necessidade de regras básicas de rotina profissional, como o contato com os pares, e a proteção dos dados, disponibilizando o código de conduta e os contatos para casos de dúvidas; ainda, em 10/08/2020 foi reforçada a questão do envio de informações confidenciais, salientando a criação de assinaturas com aviso de sigilo.

Cabe notar que o trabalho remoto, além de ter sido uma surpresa para todos, também solicita novas formas de trabalho, até então não elaboradas ou planejadas, assim parece natural que surjam novos materiais de apoio a partir das demandas percebidas pela gestão.

**Questão 4/10** – Você foi informado sobre possíveis alterações em sua remuneração ao ter que adotar o modelo de *home office*?



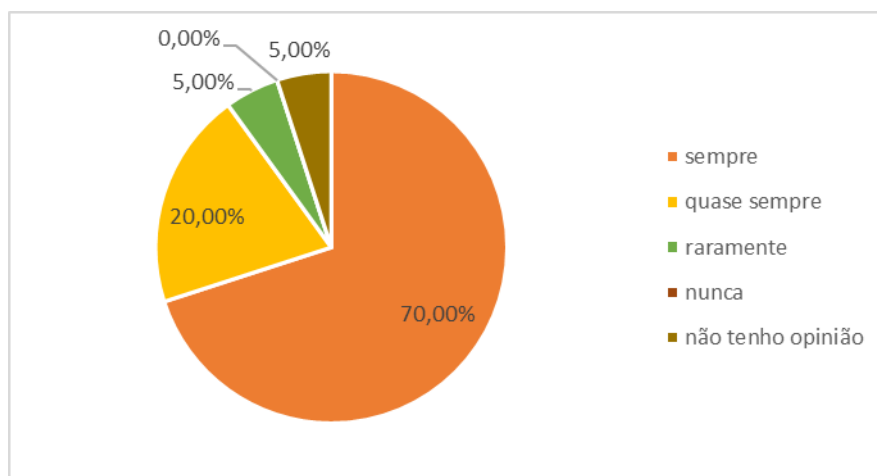
Fonte: Dados coletados pela autora.

Na Questão 4/10, averiguou-se que a Empresa X informou possíveis alterações salariais aos seus colaboradores, sendo que 89,5% informou ter sido informado e 10,5% alegou não ter sido informado sobre a questão.

Em relação a esse tópico, em 20/04/2020 foi enviado um *e-mail* informando aos colaboradores que a Empresa X adotaria a Medida Provisória 936/2020, com a informação de que seria realizada a complementação dos valores correspondentes para que a renda de cada funcionário não fosse afetada, com validade por 30 dias, podendo ser prorrogada por mais 30 ou 60 dias, inclusive com cópia do Diário Oficial da União que tratava do tópico; além de dispor de um contato para casos de dúvidas e quais classes de funcionários seriam impactadas; em 05/08/2020 foi enviado um *e-mail* com o realinhamento do painel corporativo e as novas metas institucionais; e em 12/08/2020 um novo *e-mail* sobre o reajuste salarial discutido entre as entidades patronais e sindicais.

Ao avaliar esse item, acredita-se que a percentagem de funcionários que alega não ter sido informada, ou não tenha atentado ao recebimento do *e-mail* ou não concorde com tal conduta, mas o aviso foi enviado, conforme os dados.

**Questão 5/10** – A Empresa X mostrou preocupação com seu estado emocional durante o trabalho remoto?



Fonte: Dados coletados pela autora.

Na Questão 5/10, pode-se observar que 70% considera que a Empresa X sempre se mostrou preocupada, 20% quase sempre, 5% raramente, e 5% não tinha opinião, nenhum colaborador respondeu ‘nunca’.

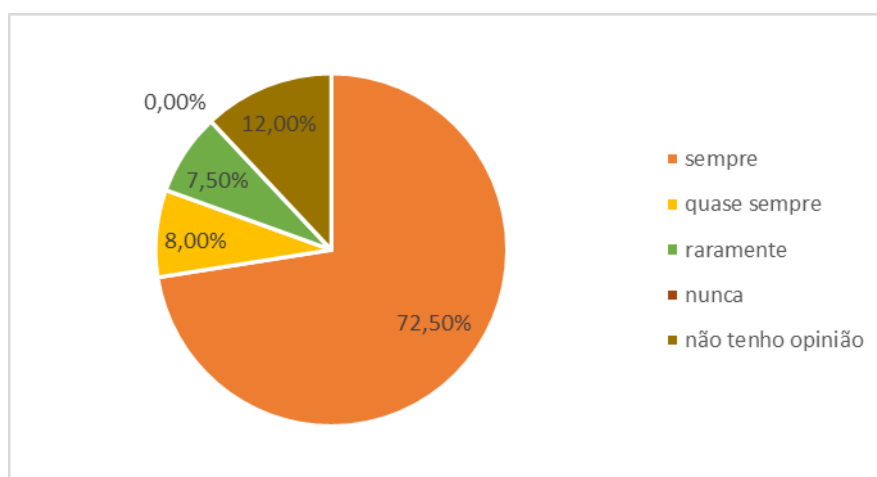
As formas de início e final das mensagens de *e-mail* demonstram um cuidado em relação ao lado afetivo da comunicação, por exemplo, inicia-se a mensagem com ‘Queridos colaboradores da Unidade Y’ ou ‘Olá, Time Z!’ e encerra-se com ‘Abraços virtuais’ ou ‘Com carinho’ ou, ainda, o clássico ‘Atenciosamente’.

Nesse quesito, os *e-mails* fornecem grande clareza sobre o assunto, em 25/03/2020 foi informada a existência de um canal de ‘escuta amiga’, incluindo profissionais da psicologia, com as pessoas disponíveis e um número de *WhatsApp*; em 30/03/2020 foi enviado um formulário pela equipe de Gente & Gestão, abordando informações pessoais, acerca de dificuldades e dúvidas; em 15/05/2020 foi enviado um *e-book* com receitas elaboradas pela equipe de nutrição da Empresa X; em 25/05/2020 foi informada a criação de uma *News*, com dicas de filmes e exercícios, uma segunda edição enviada em 09/07/2020 e uma terceira em 13/08/2020; em 08/07/2020 foi informada a ação em prol da saúde mental durante o isolamento, uma sessão *online* sobre *mindfulness*, que aborda práticas respiratórias que reduzem o estresse, sendo informado data, horário e número de vagas. Na terceira edição da *News*, disponibilizada em 13/08/2020, foi proposta a prática de 5 minutos diários de exercícios *mindfulness* e disponibilizado contatos de profissionais psicoterápicos que realizam

atendimento *online* por valores sociais ou gratuitos. Em 20/05/2020 foi enviado um *e-mail* sobre um Congresso Virtual sobre saúde mental.

Cumpre destacar que um dos pilares da Empresa X é o da educação socioemocional, função desenvolvida por um dos braços da organização, reforçando como a área de Gente e Gestão preocupa-se com a saúde mental dos seus funcionários, sendo um valor forte do grupo, especialmente em época de pandemia.

**Questão 6/10** – A Empresa X informou sobre as alterações de jornada de trabalho, comunicações em horários fora do expediente ou outras questões sobre a conduta profissional durante o trabalho remoto?



Fonte: Dados coletados pela autora.

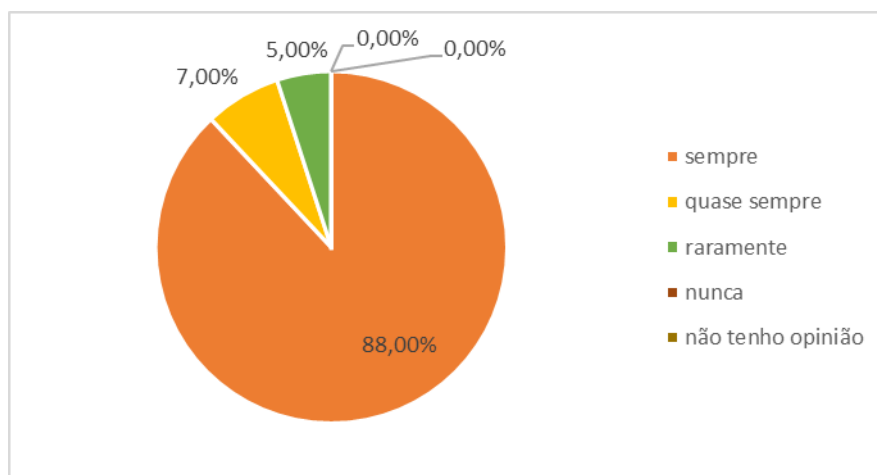
Na questão 6/10, observou-se que 72,5% dos colaboradores consideraram que a Empresa X sempre informa sobre questões pertinentes ao exercício da função remota, 8% quase sempre, 7,5% raramente e 12% não tinha opinião, nenhum funcionário relatou a opção 'nunca'.

Quando se avaliaram os *e-mails* enviados, em 18/03/2020 foi enviado um 'manual de boas práticas' para a modalidade de *home office*; em 30/03/2020 foi enviado um formulário acerca de dificuldades e dúvidas; em 25/05/2020 foi informada a criação de uma *News*, com comunicados, uma segunda edição enviada em 09/07/2020 e uma terceira em 13/08/2020. Em 19/08/2020 um novo *e-mail* foi enviado trazendo um formulário *on-line* sobre a percepção dos funcionários sobre a modalidade *home office*, salientando a importância de ser

preenchido com sinceridade e a garantia do anonimato. Em 06/05/2020 foram informados por *e-mail* as planilhas com as jornadas de trabalho dos colaboradores.

Nesse quesito, cabe destacar a relação entre essa questão e a questão 5/10, ambas tratando do trabalho remoto, como pode ser percebido pelos *e-mails* enviados, a Empresa X mostrou preocupação quanto às instruções acerca do trabalho remoto. Não obstante, cabe destacar que em função de ser uma situação nova, é normal que os colaboradores tenham dúvidas, mas a opção de ter canais de comunicação pode ser um fator positivo por parte da organização, como não tem-se tais dados para serem avaliados, acredita-se que tais canais oferecem o suporte adequado.

**Questão 7/10** – Você entende que a Empresa X disponibilizou equipamentos institucionais para uso em *home office*, a fim de você realizar suas atividades sem custos extras ou com maior comodidade?



Fonte: Dados coletados pela autora.

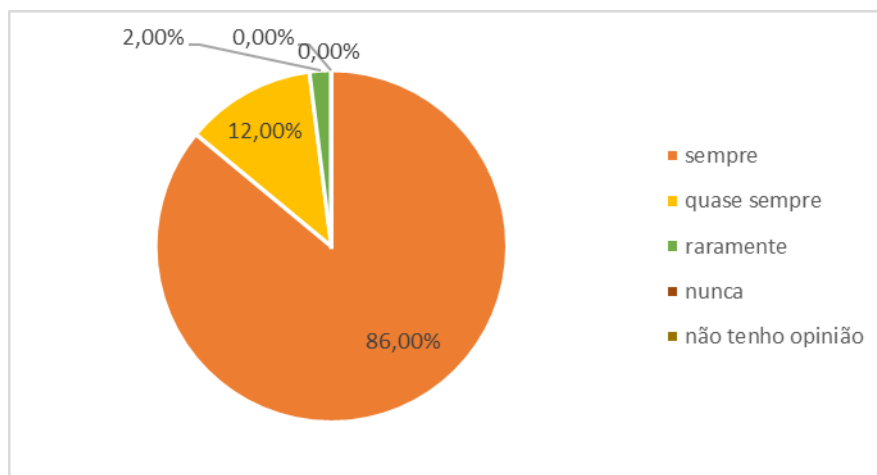
Na Questão 7/10, 88% acredita que a Empresa sempre dispôs os equipamentos, 7% quase sempre, 5% raramente, nenhum funcionário opinou ‘nunca’ ou ‘não tenho opinião’.

Nesse quesito, em 13/05/2020 foi enviado um *e-mail* oferecendo o empréstimo de cadeiras ergonômicas, para que o funcionário as usassem em suas casas, a mesma oferta foi reforçada em 25/06/2020 e 10/09/2020.

Ainda nessa questão, merece destaque o *e-mail* enviado em 02/07/2020, informando que os colaboradores poderiam ir até à unidade para retirar os equipamentos de TI necessários para seu trabalho remoto.

Isto posto, é fato que a Empresa X se mostrou preocupada com seus colaboradores quanto à necessidade de equipamentos e quanto ao conforto no desenvolvimento de suas atividades em *home office*, o que pode ser observado nos *e-mails* e nas respostas obtidas na pergunta.

**Questão 8/10** – Você acredita que a Empresa X ofereceu recursos médicos suficientes nesse período?



Fonte: Dados coletados pela autora.

Na Questão 8/10, aferiu-se que 86% dos funcionários acreditam que a Empresa X sempre ofereceu recursos médicos, 12% quase sempre e 2% raramente, nenhum funcionário optou por ‘nunca’ ou ‘não tenho opinião’.

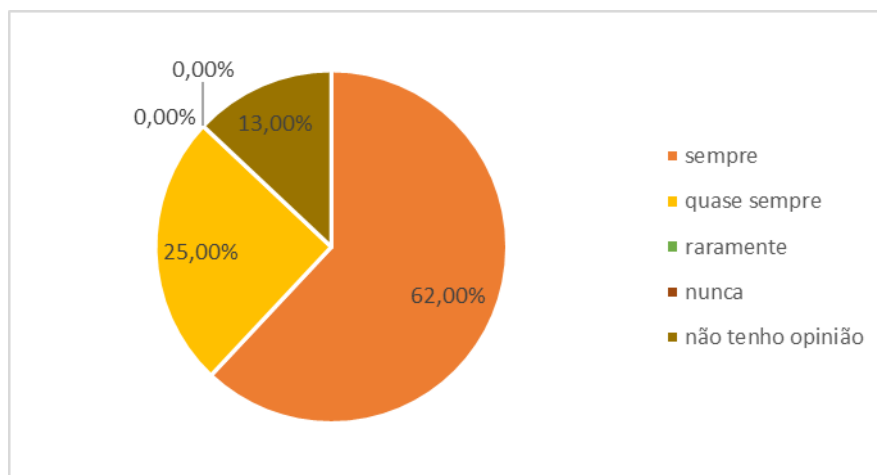
Nesse sentido, pôde ser observado que em 14/03/2020 foi encaminhado um *e-mail* informando o primeiro caso confirmado de COVID-19 na Empresa X, bem como as ações tomadas e o estado de saúde da pessoa, cuja identidade foi preservada. Um *e-mail* enviado em 29/04/2020 continha um formulário de saúde, específico para COVID-19, informando que os dados informados seriam sigilosos e de uso interno. Em 01/06/2020 foi informado via *e-mail* informações sobre a vacinação contra *Influenza* nos postos de saúde, com recomendação para que todos os colaboradores se vacinassem. Ainda, em 25/05/2020 uma mensagem relacionada ao plano de saúde dos funcionários, disponibilizando os serviços de ‘médico na tela’ 24h por dia, e ‘terapia por videochamada’.

Esta questão está associada à pergunta 5/10, e tal variável é de grande importância, pois avalia a percepção dos colaboradores em relação à preocupação por parte da Empresa X quanto à saúde, física e mental, de seus funcionários.



Pode-se observar que todas as medidas possíveis foram adotadas e informadas aos colaboradores.

**Questão 9/10** – Você se sentiu valorizado como pessoa e como profissional com a postura adotada pela Empresa X durante a pandemia?

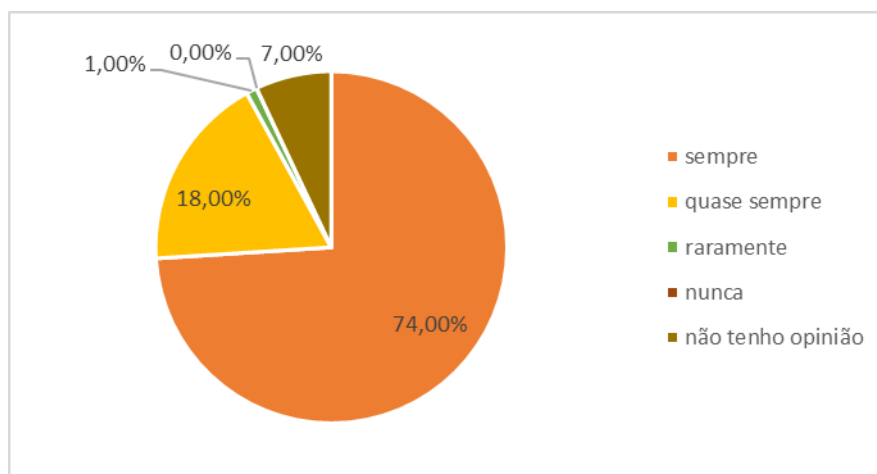


Fonte: Dados coletados pela autora.

Na Questão 9/10, observou-se que 62% sempre se sentiram valorizados, 25% quase sempre se sentiram valorizados; e 13% preferiram não opinar, e nenhuma resposta ‘raramente me senti valorizado’ ou ‘nunca me senti valorizado’ ou ‘não tenho opinião se me senti ou não me senti valorizado’ foi observada, totalizando 0% referente a essas três afirmações.

Essa questão exprime a percepção do funcionário acerca da postura da Empresa X quanto ao cuidado pessoal, à preocupação para com a situação enfrentada por todos. Nesse sentido cabe destacar que a forma de comunicação mais afetuosa, a criação de uma News, a elaboração dos manuais e a oferta de empréstimo de cadeiras e equipamentos revelam que a Empresa X está preocupada com seu funcionário, inclusive pela pessoa de seu funcionário, não apenas com o lado profissional.

**Questão 10/10 – Você entende que a Empresa X é um bom lugar para trabalhar?**



Fonte: Dados coletados pela autora.

Na Questão 10/10, 74% consideram que a Empresa X sempre é um bom lugar, 18% quase sempre, 1% raramente; nenhum entrevistado indicou a resposta ‘nunca’.

Essa questão está associada à anterior, e os dados obtidos indicam que a Empresa X, em função de sua preocupação com a saúde física e mental, e pela postura adotada durante a pandemia, é entendida por seus colaboradores como um bom lugar para trabalhar. Cabe salientar que as empresas que conseguirem se manter ativas no mercado e positivas frente a seu quadro de colaboradores, poderá se fortalecer com a pandemia de COVID-19.

### 5.2.2 Pesquisa qualitativa

Foi conduzida uma pesquisa qualitativa com colaboradores mediante respostas a perguntas enviadas por e-mail, individualmente. Foram obtidas respostas de 10 colaboradores que estiveram presentes no grupo de 20 respondentes do formulário anterior (pesquisa quantitativa). O e-mail foi composto por um roteiro de oito questões e os resultados foram analisados qualitativamente, apresentados a seguir.

Os valores de marca da Empresa X levantados nas respostas foram Ética, Respeito, Entusiasmo, Excelência, Responsabilidade, Bondade, Reconhecimento, Empatia, Acolhimento e Trabalho em Equipe. Quando perguntados sobre quais

desses valores estavam mais presentes no discurso da comunicação interna da Empresa X, as respostas foram: respeito, responsabilidade, empatia e acolhimento. O porquê disso está no cuidado que a Empresa X demonstrou em sua comunicação durante todo o período de home office em função da pandemia analisado, pedindo a todo custo que os colaboradores permanecessem em casa, protegidos, não só em horário de trabalho, como também evitando sair para aglomerações ou compromissos desnecessários ou adiáveis. A empatia apareceu com força nos episódios de depressão ou tristeza relatados pelos colaboradores à equipe de psicólogos destinada a cuidar da saúde mental dos funcionários, sem qualquer tipo de pressão ou cobrança pelo mesmo rendimento e produtividade costumeiras ao atravessar esse momento difícil. O Entrevistado 1 (de acordo com a tabela disposta no item 4) afirmou: “sinto como se a empresa estivesse falando ali, pela primeira vez, como uma pessoa física e não mais como uma pessoa jurídica, revestindo-se de humanidade e colocando-se no lugar de todo o corpo funcional, entendendo e acolhendo as inseguranças, os medos e as frustrações”. A comunicação era sempre objetiva e transparente, sem deixar os colaboradores à margem dos movimentos que estavam acontecendo na empresa, pelo contrário, deixava-os sempre seguros das medidas, decisões e caminhos que estavam sendo tomados. O Entrevistado 4 respondeu, em determinado trecho: “A sensação era de que o barco não estava à deriva, mas de que havia um comandante humano e experiente o suficiente para salvar toda a tripulação e conduzi-la até o porto pela rota mais calma possível, ainda que mais longa.”

Ao serem questionados sobre valores que não apareciam no discurso de comunicação interna, os entrevistados foram unânimes em afirmar que esses eram irrelevantes ou, pelo menos, não-obrigatórios para o atual momento.

A comunicação interna da Empresa X foi elogiada por todos os respondentes que foram categóricos em afirmar que essa sempre foi precisa e transparente, mas principalmente durante o período de isolamento social. Não havia uma semana sem que os colaboradores ficassem sem notícias ou instruções de como a empresa estava se movimentando nos bastidores para manter a todos no maior nível de segurança – física e mental – possível. O discurso se mostra sempre claro e direto, mas nem por isso distante ou impessoal. Pelo contrário. Foram percebidas sempre tentativas de aproximação em vocativos e assinaturas mais intimistas como “queridos colaboradores”, “querida equipe”, “time da

Empresa X” ou “esperamos que essa mensagem lhe encontre bem”, despedindo-se sempre com um “com carinho”, “permaneçam seguros”, “continuem se cuidando”, “estamos juntos nessa”, “unidos somos mais fortes” ou “abraços virtuais”. Não houve qualquer aspecto negativo nas respostas quanto à falta de clareza, omissão de informações ou incompreensão no conteúdo das mensagens da comunicação interna.

Com relação ao funcionamento da comunicação interna da Empresa X durante o período de pandemia, é possível perceber uma mudança de propósito na atuação dessa área. Muitos relatos diziam que a comunicação interna sempre existiu e esteve ali na empresa, mas que nunca uma área se fez tão necessária quanto justamente essa em um período, segundo a amostra, tão sensível para todos. A percepção foi de que ela incorporou uma missão de vida de manter os colaboradores bem informados, tranquilos e acolhidos. Essa passou a ser a bússola da área.

Ao perguntá-los sobre a existência de uma dissonância entre comunicação interna e comunicação externa, alguns se arriscaram a dizer que, em outros tempos, de fato, o que se vendia para fora não era exatamente o que se praticava dentro. Discurso e ação nem sempre estavam alinhados. No entanto, como o período analisado e questionado foi concernente à pandemia, nesse recorte de tempo, todos afirmaram que o que se pregava, se praticava. Dicas e incentivo a *mindfulness*, *short Friday* (sexta-feiras mais curtas), *day off* (compensações – folgas - durante a semana), meditação, exercício físico regular, carga horária reduzida sem impacto na folha de pagamento, *happy hour* virtual, cupons de aplicativos de entrega de comida em casa custeados pela empresa, usar o tempo ocioso ou livre para capacitações, canais abertos (aplicativo de mensagens, salas virtuais simultâneas, e-mails, linhas de telefone e cartilhas, guias) para escuta ativa e um espaço seguro de fala com um time de psicólogos preparado para cuidar das equipes. E, para eles, outra equipe estava disponível logo depois, cuidando de quem cuida. Segundo o Entrevistado 8, trata-se de “um revezamento solidário que considerou a todos em um grande círculo de empatia e acolhimento.

O clima organizacional da Empresa X foi descrito pelo Entrevistado 5 como “a atmosfera psicológica está sensível por parte dos colaboradores”. Outros respondentes usaram, em trechos das respostas, expressões como “empresa se esforçando para manter o otimismo lá em cima, mas a verdade é que ninguém está

bem”, “está todo mundo mal”, “altos e baixos”, “gestão de clima eficiente, porém fora dessa bolha a realidade é pior”, “novo normal”, “não aguento mais o Zoom”, “vou desligar a câmera porque a internet está caindo”, “estão me ouvindo?”, “desafios tecnológicos”, “reinvenção”. Ficou evidente nas respostas que o clima mudou drasticamente durante a pandemia. A empresa, segundo o Entrevistado 6, tem “um espírito jovem, alma leve e sonhadora, almejando sempre crescer e ser cada vez maior, intrépida em fazer acontecer, sem medo de inovar ou de ser criativa”. Porém, no período de pandemia, o Entrevistado 3 sentiu “as equipes ‘mortas’, com olhar perdido, sem o característico brilho nos olhos comum a todos lá dentro, como parte da cultura organizacional, inseguras com tantas ferramentas novas para aprender em tão pouco tempo, pessimistas em relação à vida, sem a mesma motivação de antes”. De acordo com o Entrevistado 10, “essa falta de motivação não parte da empresa, não é culpa dela, mas, sim, do que está acontecendo com o mundo. É uma dualidade de sentimentos. É impossível não confrontar o discurso otimista da comunicação interna da empresa para os colaboradores diante de tantas notícias tristes nos noticiários. Esse dilema entre razão e emoção e expectativa versus realidade adoeceu a muitos”, afirmou. Houve concordância sobre a comunicação interna ter um papel relevante e importante para a construção de um clima, apesar de tudo, bom entre os colaboradores. O Entrevistado 2 declarou que “um exército de poucos guerreiros não seria capaz de, sozinho, apagar as mazelas do mundo, mas com certeza consegue fazer alguma diferença (para melhor) na vida dos que estão sendo resgatados e tratados por ele”. O Entrevistado 9 afirmou que “se o clima não ficou pior, foi graças às inúmeras tentativas da Comunicação Interna em se fazer presente quase que diariamente nas vidas dos colaboradores e não deixar as equipes desanimarem”. Foram promovidas lives seguidas de happy hour, shows e palestras motivacionais, enviados livros de autoconhecimento para o endereço de cada um, máscaras personalizadas, champanhe quando a média móvel caía ou uma notícia de vacina se aproximava, *workshops* (capacitações e treinamentos) a distância com importantes nomes do mercado, dentre outros tantos esforços em dizer: “mantenham-se calmos, estamos aqui, vamos usar esse tempo para nos cuidar e nos capacitar para o futuro”. Sem isso, certamente a empresa teria afundado nas emoções e o ativo mais importante que ela possui e da qual tanto se orgulha – pessoas – teria o brilho completamente apagado (e não só diminuído).

Nota-se que os colaboradores entrevistados estão satisfeitos com as mensagens veiculadas pela equipe de comunicação interna da Empresa X, ressaltando como a empresa está empenhada em disponibilizar aos colaboradores informações e respaldo que atendam às necessidades de todos ou, senão, da maioria. Para que a empresa possua uma comunicação interna eficiente, segundo os teóricos Kunsch (2003), Hampton (1990) e Torquato (1986), é necessário que ela possua canais de comunicação, níveis de comunicação e um sistema de feedback canal com os colaboradores, assim como disponibilize as informações necessárias para o desenvolvimento e envolvimento da empresa como um todo.

A comunicação institucional dá unidade a um conceito de empresa, harmoniza interesses, evita a fragmentação do sistema, promove, internamente, sinergia negocial e, externamente, comportamentos e atividades favoráveis à organização (TORQUATO, 1986).

Significa dizer que é como se não houvesse interação social sem comunicação. Seu poder é inegável para convencer, influir, criar expectativas, unir, separar ou mudar o rumo dos fatos. É por meio da comunicação que uma organização estabelece uma tipologia de consentimento, formando congruência, equalização, homogeneização de ideias e integração de propósitos (TORQUATO, 2001).

Assim posicionou-se e atuou a comunicação interna da Empresa X durante o período de home office em função da pandemia.

Com os dados obtidos, pode-se concluir que os colaboradores entrevistados, de uma maneira geral ou em sua grande maioria, compreendem, conhecem e acreditam nos valores e crenças pregados pela comunicação interna da empresa em que estão inseridos.

Com base nas respostas coletadas, conclui-se a existência de uma comunicação interna adequada durante o período de home office em função da pandemia na Empresa X, ou seja, as informações foram repassadas e divulgadas de forma transparente e objetiva, com doses de acolhimento e preocupação em manter um discurso mais pessoal e próximo, mesmo a distância, o que ajudou a reduzir os ruídos de comunicação, possíveis mal-entendidos e informações cruzadas.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal averiguar o papel da comunicação interna da Empresa X em tempos de pandemia de COVID-19 e seus possíveis impactos no clima organizacional. Esta produção acadêmica teve como implicação gerencial gerar *insights* para a empresa, fornecendo, assim, materiais para aperfeiçoar sua comunicação interna, colaborando, ainda, para ajustes na comunicação interna da Empresa X.

Cabe observar que toda a pesquisa foi realizada durante o período de pandemia, com os funcionários da empresa X em home office.

A principal limitação do estudo foi o viés de resposta dos sujeitos de pesquisa. Os entrevistados são funcionários da empresa. Por isso, sempre existe uma medida de autoproteção da imagem e do discurso. Logo, nem sempre as críticas à empresa irão surgir e dar o indício de que nem tudo é tão positivo quanto indicam os resultados.

Mesmo os colaboradores respondentes tendo apresentado vieses de resposta positivos, as respostas da pesquisa quantitativa não são unânimes em a Empresa X sempre ser uma boa empresa para se trabalhar.

Dos vinte respondentes da pesquisa quantitativa, apenas 10 se disponibilizaram a responder também às entrevistas pessoais.

Ao explorar o tema proposto, fica evidente que uma comunicação interna eficaz traz vantagens à empresa e aos colaboradores. A empresa X foi bem-sucedida na comunicação interna; ela mudou durante o período de pandemia e *home office*, adotando tom mais afetuosos. A importância da comunicação interna nas organizações se justifica em função de ser um instrumento útil com o propósito de estreitar a relação entre a organização e sua equipe de trabalho. Pode ser evidenciado que uma comunicação interna eficaz favorece a criação e a manutenção de um clima organizacional positivo que, logo, irá estabelecer uma cultura organizacional que favoreça a disseminação dos valores adotados pela Empresa X, determinando uma marca comum entre a organização, seus colaboradores e o ambiente externo.

Cabe ressaltar que a comunicação interna é estratégica para o êxito das organizações, é um elemento humanizador importante nas relações de trabalho, e

consolida a marca da organização junto ao público interno e externo. O clima organizacional é composto, por sua vez, por uma série de características mensuráveis no espaço profissional, percebido, de forma direta ou indireta, pelas pessoas que dividem o espaço, motivando o comportamento e o comprometimento dessas.

Sob uma perspectiva comunicacional, a mensagem transmitida inclui o modo pelo qual a Empresa X transmite a mensagem, via canal de comunicação, e a abordagem adotada sobre a mensagem propriamente dita. É fato que as estratégias a serem adotadas necessitam ser planejadas, no caso da Empresa X a adoção da comunicação via *e-mail*, demonstra a preocupação em deixar os trabalhadores informados sobre os acontecimentos em época de pandemia, especialmente quanto às políticas que não dependem apenas da Empresa X.

Após a coleta e análise das entrevistas individuais (qualitativas), percebe-se que a Empresa X incentiva suas equipes, criando vínculos, observa-se que os funcionários entendem as mensagens enviadas, aceitando a postura adotada nesse período pandêmico. Com base na análise das respostas obtidas no questionário e *e-mails* enviados, percebe-se que as mensagens alcançaram os colaboradores, o que responde aos objetivos estabelecidos neste trabalho. Por fim, a Empresa X parece ter conseguido uma comunicação interna capaz de atingir seus funcionários, possibilitando que eles permaneçam como parte da organização e mantendo as condições necessárias para que mantenham suas funções na modalidade de *home office*.

O presente estudo observou que a Empresa X mostrou aos colaboradores as ações tomadas pela organização no que tange à mitigação dos riscos de contaminação, de forma a garantir que sua saúde seja preservada e que as condições profissionais permanecerão as mais adequadas possíveis; demonstrando interesse em, mediante a união, buscar a excelência em sua atuação tanto perante o público interno, quanto o externo.

A adoção do trabalho remoto não foi uma escolha exclusiva da Empresa X, ela segue as recomendações legais do setor, e mesmo que nem todos os funcionários estejam diretamente associados à função fim: ensinar; cabe que todos os setores compreendam que as atitudes são conectadas e que todos devem permanecer unidos no mesmo propósito. É importante que todas as ações sejam



conectadas aos seus propósitos, sem informações em demasia, ou ordens e contraordens. Cada ação deverá ser conectada aos valores e à missão da Empresa X. É fato que nem todos os colaboradores possuirão a mesma consciência a respeito da estratégia, da cultura e dos detalhes dos setores, mas talvez tais comunicações internas sejam uma oportunidade de integração entre os setores.

A partir dos resultados da pesquisa, o presente trabalho sugere:

- Criar equipes de trabalho remoto, onde os pares podem, mesmo que virtualmente, trocar experiências e compartilhar tarefas.
- Criar reuniões internas entre os setores, de forma a fomentar o debate e o compartilhamento de ideias e boas práticas.
- Criar uma rotina de alinhamentos entre liderança e liderados, mesmo após a pandemia.
- Instigar a cultura de atualização e desenvolvimento de carreira, por meio de cursos e treinamentos, iniciada durante o *home office*.
- Manter as comunicações claras e objetivas, e principalmente próximas com os colaboradores.
- Conservar mensagens advindas de setores distintos, isto é, permitir que os colaboradores se atualizem sobre o andamento dos trabalhos nos mais diversos setores da organização, onde uma boa comunicação interna une-se a uma boa cultura de comunicação, na proporção em que os trabalhadores se envolvam na difusão das informações.
- Em período de pandemia, onde as informações são desconstruídas e variáveis, cabe estabelecer uma rotina de comunicação que mantenha os funcionários atualizados, tranquilos e produtivos, por meio de ações de endomarketing aliadas à comunicação interna.

Em suma, a Empresa X parece ter encontrado um bom vínculo de comunicação com seus colaboradores, que passa credibilidade, com base nas respostas das pesquisas e nos e-mails enviados. Considerando-se que este período é inédito, cabe refletir sobre as percepções observadas de forma a manter um bom relacionamento com os clientes internos - corpo funcional -, mantendo-se o objetivo de sempre informar e comunicar internamente com transparência, proximidade e excelência.

## REFERÊNCIAS

ABÍLIO, Ludmila Costhek; ALMEIDA, Paula Freitas; AMORIM, Henrique; CARDOSO, Ana Claudia Moreira; FONSECA, Vanessa Patriota da; KALIL, Renan Bernardi; MACHADO, Sidnei. Condições de trabalho de entregadores via plataforma digital durante a COVID-19. **Revista Jurídica Trabalho e Desenvolvimento Humano**, Campinas, v. 3, p. 1-21, 2020. ISSN: 2595-9689.

ABRASCO. Rede de Pesquisa em APS. **Desafios da APS no SUS no enfrentamento da Covid19**. Relatório do Seminário Virtual da Rede APS Abrasco. Abril de 2020. Disponível em: [https://redeaps.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Relatorio-Rede-APS-\\_Semina%CC%81rio-APS-no-SUS-e-Covid-16-Abril-2020-final.pdf](https://redeaps.org.br/wp-content/uploads/2020/04/Relatorio-Rede-APS-_Semina%CC%81rio-APS-no-SUS-e-Covid-16-Abril-2020-final.pdf). Acesso em: 9 nov. 2020.

ALVES, Gabriel Cunha. Desafios da gestão escolar frente à pandemia de Covid-19. **Educação Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 33, set., 2020. ISSN: 1984-6290.

ANGELONI, Maria Terezinha. **Comunicação nas Organizações da Era do Conhecimento**. São Paulo: Editora Atlas, 2010. 184 p. ISBN-13: 978-8522458097.

ANTUNES, Ricardo; PRAUN, Luci. A sociedade dos adoecimentos no trabalho. **Serviço Social & Sociedade**, São Paulo, n. 123, p. 407-427, 2015. DOI: 10.1590/0101-6628.030.

ARAÚJO, Cecília dos Santos. **A liderança: uma análise sobre o clima organizacional**. 2013. 98 f. Dissertação (Mestrado em Gestão de Recursos Humanos). ISLA - Instituto Superior de Línguas e Administração. Vila Nova de Gaia: ISLA, 2013. Disponível em: [http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4332/Mestrado\\_Final.pdf](http://recil.grupolusofona.pt/bitstream/handle/10437/4332/Mestrado_Final.pdf). Acesso em: 9 nov. 2020.

ARAÚJO, Igor Gomes; MORAIS, Arlandia Cristina Lima Nobre de. Cenário atual da Covid-19 no estado do Ceará, Brasil. **InterAmerican Journal of Medicine and Health**, [s. l.], v. 3, p. 1-9, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.31005/iajmh.v3i0.92>. Acesso em: 9 nov. 2020.

ARGENTI, Paul A. **Comunicação empresarial: A construção da identidade, imagem e reputação**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2019. 360 p. ISBN-13: 978-8535220940.

ASSIS, Denise. Home Office promete ser um dos principais legados da pandemia do coronavírus. In: AUGUSTO, Cristiane B.; SANTOS, Rogério D. **Pandemia e pandemônio no Brasil**. São Paulo: Tirant lo Blanch, 2020, p. 206-218. ISBN: 978-65-86093-63-6.

BAI, Yan; YAO, Lingsheng; WEI, Tao; TIAN, Fei; JIN, Dong-Yan; CHEN, Lijuan; WANG, Meiyun. Presumed Asymptomatic Carrier Transmission of COVID-19. **JAMA**, v. 323, n. 14, p. 1406-1407, 2020. DOI: 10.1001/jama.2020.2565.

BALDISSERA, Rudimar. A Complexidade dos processos comunicacionais e interação nas organizações. In: MARCHIORI, Marlene. **Faces da Cultura e da Comunicação Organizacional**. São Caetano do Sul: Difusão, 2010. p. 199-213.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Brasileira Comunicação Organizacional e Relações Públicas, ORGANICOM**, São Paulo, v. 6, n. 10/11, p. 115-120, 2009.

BANERJEE, Debanjan. The COVID-19 outbreak: crucial role the psychiatrists can play. **Asian Journal of Psychiatry**, v. 50, 2020. DOI: <http://dx.doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102014>.

BARRETO, Mauricio Lima; BARROS, Aluisio Jardim Dornellas de; CARVALHO, Marília Sá; CODEÇO, Claudia Torres; HALLAL, Pedro Rodrigues Curi; MEDRONHO, Roberto de Andrade; STRUCHINER, Claudio José; VICTORA, Cesar Gomes; WERNECK, Guilherme Loureiro. O que é urgente e necessário para subsidiar as políticas de enfrentamento da pandemia de COVID-19 no Brasil? **Rev. Bras. Epidemiol.**, Rio de Janeiro, v. 23, abril 2020. ISSN: 1980-5497.

BARROS-DELBEN, Paola; CRUZ, Roberto M.; TREVISAN, Karen R. R.; GAI, Maria Julia P.; CARVALHO, Raquel V. C.; CARLOTTO, Pedro A. C.; ALVES, Roberta; SILVESTRE, Daniela; RENNER, Cristiana; SILVA, Antonio; MALLOYDINIZ, Leandro F. Saúde mental em situação de emergência: COVID-19. **Revista Debates in Psychiatry**, v. 10, n. 2, p. 2-12, 2020. ISSN: 2236-918X.

BEKIN, Saul Faingaus. **Endomarketing: como praticá-lo com sucesso**. 3. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004. ISBN-13: 978-8587918338.

BORTOLOTTI, Suely. Comunicação Empresarial: interna e externa. **Profissionalizando**, 2008. Disponível em: <http://www.profissionalizando.org/carreira-e-emprego/60-dicas-para-seu-sucesso-profissional/178-comunicacao-empresarial-interna-e-externa>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

BRASIL. (2020). Parecer CNE/CP nº 5, de 28 de abril de 2020. **Reorganização do Calendário Escolar e da possibilidade de cômputo de atividades não presenciais para fins de cumprimento da carga horária mínima anual, em razão da Pandemia da COVID-19**. Diário Oficial da União, Brasília-DF, 2020. Disponível em: [http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com\\_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category\\_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192](http://portal.mec.gov.br/index.php?option=com_docman&view=download&alias=145011-pcp005-20&category_slug=marco-2020-pdf&Itemid=30192). Acesso em: 9 nov. 2020.

BRASIL. (2020a). Ministério da Saúde. **Sistema Nacional de Agravos de Notificação Compulsória**. Brasília-DF, 2020. Disponível em: <https://portalsinan.saude.gov.br/calendario-epidemiologico-2020>. Acesso em: 9 nov. 2020.

BRASIL. (2020b). Portaria nº 774, de 9 de abril de 2020. **Estabelece recursos do Bloco de Custeio das Ações e dos Serviços Públicos de Saúde a serem disponibilizados aos Estados, Distrito Federal e Municípios, destinados ao custeio de ações e serviços relacionados à COVID 19.** Brasília-DF, 2020. Disponível em: <https://www.in.gov.br/en/web/dou/-/portaria-n-774-de-9-de-abril-de-2020-251969714>. Acesso em: 9 nov. 2020.

BRASIL. (2020c). Ministério da Saúde. **Plano de contingência nacional para infecção humana pelo novo coronavírus COVID-19.** Centro de Operações de Emergências em Saúde Pública - COE-COVID-19, 2020. Disponível em: <https://portalarquivos2.saude.gov.br/images/pdf/2020/fevereiro/13/plano-contingencia-coronavirus-COVID19.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

BRUM, Analisa Medeiros. **Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** São Paulo: Integrar e Editora, 2015. 256 p. ISBN-13: 978-8599362488.

BUENO, Wilson da Costa. (2009). **Comunicação empresarial: políticas e estratégias.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2009.

BUENO, Wilson da Costa. (2015). **Estratégias de comunicação nas mídias sociais.** Série Comunicação Empresarial. Barueri: Manole, 2015. ISBN-10 9788520438442. ISBN-13 978-8520438442.

CAI, Jing; SUN, Wenjie; HUANG, Jianping; GAMBER, Michelle; WU, Jing; HE, Guiqing. Indirect Virus Transmission in Cluster of COVID-19 Cases, Wenzhou, China, 2020. **Emerg. Infect. Dis.**, EUA, v. 26, n. 6, mar., 2020. ISSN: 1080-6059.

CANABARRO, Askery; TENORIO, Elayne; MARTINS, Renato; MARTINS, Lais; BRITO, Samuraf; CHAVES, Rafael. Data-driven study of the COVID-19 pandemic via age-structured modelling and prediction of the health system failure in Brazil amid diverse intervention strategies. **Medrxiv**, 15 abril 2020. Disponível em: <https://www.medrxiv.org/content/10.1101/2020.04.03.20052498v2>. Acesso em: 9 nov. 2020.

CARRERA, Filipe. **Comunicar 2.0: A arte de bem comunicar no século XXI.** Lisboa: Edições Silabo, 2012.

CASTILHO, Kathia; MARTINS, Marcelo M. **Discursos da moda: semiótica, design, corpo.** 2. ed. São Paulo: Anhembi Morumbi, 2005. 112 p. ISBN-13: 978-8587370396.

CASTRO, Priscila Batista de. **As campanhas de propaganda interna e ações de endomarketing nas organizações: estudo de caso Inbeta.** 2015. 74 f. Monografia (Graduação em Comunicação Social) - Universidade Federal do Pampa. São Borja, 2015.

CAVALARI, M. M. A.; CUNHA, M. A. **Uso de tecnologias de informação e comunicação como vantagem competitiva em MPMEs em setores**

**tradicionais.** 2008. 141 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2008.

CERVO, Amado Luiz. BERVIAN, Pedro A.; SILVA, Roberto da. **Metodologia científica.** 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2018. ISBN-13: 979-8576050475.

CHEN, Nanshan; ZHOU, Min; DONG, Xuan; QU, Jieming; GONG, Fengyuan; HAN, Yang; QIU, Yang; WANG, Jingli; LIU, Ying; WEI, Yuan; XIA, Jia-an; YU, Ting; ZHANG, Xinxin; ZHANG, Li. Epidemiological and clinical characteristics of 99 cases of 2019 novel coronavirus pneumonia in Wuhan, China: a descriptive study. **Lancet**, London-England, v. 395, n. 10223, p. 507-13, feb., 2020. DOI: [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(20\)30211-7](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(20)30211-7).

CHIAVENATO, Idalberto. (2009). **Gestão de Pessoas.** 3. ed. Amsterdã: Elsevier, 2009. 624 p. ISBN-13: 978-8535237542.

CHIAVENATO, Idalberto. (2014). **Introdução à teoria geral da administração.** 9. ed. Editora Manole, 2014. 678 p. ISBN-10: 8520436692. ISBN-13: 978-8520436691.

CHIAVENATO, Idalberto. (2014). **Gerenciando com as pessoas:** transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2014. 428 p. ISBN-13: 978-8520439876.

CONSOLO, Cecília. **Marcas.** Design estratégico: do símbolo à gestão da identidade corporativa. 1. ed., 168 p. ISBN-10: 852120941X. ISBN-13: 978-8521209416. Blucher, 2015.

COSTA, Alexandre Alves. **O assédio moral nas relações de trabalho e seus efeitos no direito penal.** CreateSpace Independent Publishing Platform, 2016. 118 p. ISBN-10: 1530854393. ISBN-13: 978-1530854394.

COSTA, Ana Maria; RIZZOTTO, Maria Lucia Frizon; LOBATO, Lenaura de Vasconcelos Costa. Na pandemia da Covid-19, o Brasil enxerga o SUS. **Saúde Debate**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 125, p. 289-296, abr./jun. 2020. DOI: 10.1590/0103-1104202012500.

COSTA, Daniel. **Endomarketing inteligente:** a empresa pensada de dentro pra fora. Porto Alegre: Dublinense, 2014.

COUTINHO, Marcelo; PEREIRA, Vinícius Andrade. Marcas e Comunicação. In: NASSAR, Paulo (Org.). **Comunicação Interna:** a força das empresas. Volume 5. São Paulo: ABERJE, 2011. p. 45-55.

CRODA, Julio Henrique Rosa; GARCIA, Leila Posenato. Resposta imediata da Vigilância em Saúde à epidemia da COVID-19. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 1, p. 1-3, 2020. DOI: 10.5123/S1679-49742020000100021.

CUNHA, Miguel; REGO, Armênio; CUNHA, Rita; CABRAL-CARDOSO, Carlos; NEVES, Pedro. **Manual de Comportamento Organizacional e Gestão**. Lisboa: RH, 2016. ISBN-13: 978-9728871581.

CURVELLO, João José Azevedo. **Comunicação interna e cultura organizacional**. Brasília: Casa das Musas, 2012.

DE MARCHI, Marisa Oliveira; SOUZA, Thiago Menezes; CARVALHO, Maria Balbina de. **Treinamento e desenvolvimento de pessoas**. Cadernos de Graduação – Ciências Humanas e Sociais, Aracajú, v. 1, n. 16, p. 29-40, mar. 2013. ISSN IMPRESSO: 1980-1785. ISSN ELETRÔNICO: 2316-3143.

DOOLEY, Larry M. Case Study Research and Theory Building. **Advances in Developing Human Resources**, v. 4, p. 335-354, 2002. DOI: 10.1177/1523422302043007.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Administrando em Tempos de Grandes Mudanças**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

DUARTE, Jorge. Entrevista em profundidade. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação**, v. 2, p. 62-83, 2005.

DUTERME, Claude. **A Comunicação interna na empresa**. Lisboa: Instituto Piaget, 2008. 205 p. ISBN-13: 978-9727719341.

ECO, Umberto. **Os limites da interpretação**. 2. ed. São Paulo: Perspectiva, 2010. 344 p. ISBN-13: 978-8527301787.

ENGSTROM, Elyne; MELO, Eduardo; GIOVANELLA, Lígia; MENDES, Adelyne; GRABOIS, Victor; MENDONÇA, Maria Helena Magalhães de. **Recomendações para a organização da Atenção Primária à Saúde no SUS no enfrentamento da Covid-19**. Observatório COVID-19. Série Linha de Cuidado Covid-19 na Rede de Atenção à Saúde. Rio de Janeiro: Fiocruz, 2020.

FACCHINI, Luiz Augusto. COVID-19: Nocaute do neoliberalismo? Será possível fortalecer os princípios históricos do SUS e da APS em meio à pandemia? **APS em Revista**, [s. l.], v. 2, n. 1, p. 3-10, jan./abr. 2020. ISSN: 2596-3317.

FASCIONI, Lígia. **DNA Empresarial**. 1. ed., 168 p. ISBN-10: 8599362607. ISBN-13: 978-8599362600. Integrare, 2015.

FERNANDES, Almir. **Administração Inteligente**. São Paulo: Futura, 2001.

FERNANDES, Gustavo Andrey de Almeida Lopes; PEREIRA, Blenda Leite Saturnino. Os desafios do financiamento do enfrentamento à COVID-19 no SUS dentro do pacto federativo. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 54, n. 4, p. 595-613, jul./ago. 2020. ISSN: 1982-3134.

FERREIRA, Dôuglas Aparecido. **O jornal que “subiu as escadas”**: um estudo sobre as estratégias de comunicação e as representações de papéis que marcam o

jornal interno Piãoeiro/Roda Livre de Lagoa da Prata-MG. 2017. 158 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação Social) - Pontifícia Universidade de Minas Gerais. Belo Horizonte, 2017.

FERREIRA, Patricia Itala. **Clima organizacional e qualidade de vida no trabalho**. LTC, 2013. Coleção MBA Gestão de Pessoas. ISBN-10: 8521621752. ISBN-13: 978-8521621751.

FREIRE, Rodrigo. Comunicação interna como ferramenta estratégica. **Mundo do Marketing**, 2007. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/artigos/redacao/1259/comunicacao-interna-como-ferramenta-estrategica.html>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

GASPARETTO, Luiz Eduardo. **Pesquisa de clima organizacional: o que é e como fazer**. 3. ed. Scortecci Editora, 2015. 128 p. ISBN-10: 8536612991. ISBN-13: 978-8536612997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2017. 192 p. ISBN-13: 978-8597012613.

GOES, Geraldo S.; MARTINS, Felipe S.; NASCIMENTO, José A. S. Nota Técnica: potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo. **Carta de Conjuntura**, n. 47, 2020.

GONÇALVES, Fernando; MEDINA FILHO, Antonio Luiz de. **Comunicação, organizações e cultura digital**. Rio de Janeiro: EdUERJ – Editora da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, 2015. ISBN-10: 8575113798. ISBN-13: 978-8575113790.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009. 440 p. ISBN-13: 978-8535232066.

HAMPTON, David R. **Administração: comportamento organizacional**. São Paulo: McGraw Hill, 1990.

HEILBORN, Gilberto Luiz; LACOMBE, Francisco José Masset. **Administração. Princípios e tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. 560 p. ISBN-10: 9788502634480. ISBN-13: 978-8502634497.

IMBERNÓN, Francisco. **Formação Docente e Profissional: Formar-se para a mudança e a incerteza**. 7. ed. São Paulo: Cortez, 2010.

KOTLER, Philip. (2007). **Administração de Marketing: A edição do novo milênio**. São Paulo: Pretence Hall, 2007. 384 p. ISBN-13: 978-8587918017.

KOTLER, Philip. (2015). **Marketing de A a Z**. Rio de Janeiro: Campus, 2015. 156 p. ISBN-13: 978-8535231359.

KOTLER, Philip. (2017). **Marketing 4.0. Do tradicional ao digital**. ISBN-10: 8543105331. ISBN-13: 978-8543105338. Sextante, 2017.



KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0: Do tradicional ao digital**. 1. ed., 208 p. ISBN-10: 8543105331. ISBN-13: 978-8543105338. Sextante, 2017.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (1997). **Relações públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional**. São Paulo: Summus Editorial, 1997. 160 p. ISBN-10 8532306047. ISBN-13 978-8532306043.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2003). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4. ed. rev. e ampl. São Paulo: Summus Editorial, 2003. 424 p. ISBN-10 8532302637. ISBN-13 978-8532302632.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2008). **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas**. In: MARCHIORI, M. (org.). Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Paulo: Difusão, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2009). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. 408 p. ISBN-10 8502083139. ISBN-13 978-8502083134.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. (2011). **Comunicação pública, sociedade e cidadania**. São Caetano do Sul: Difusão, 2011. ISBN-10 8578080971. ISBN-13 978-8578080976.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling (2016). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2016. 392 p. ISBN-10 853231046X. ISBN-13 978-8532310460.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina Andrade. **Metodologia Científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 392 p. ISBN-13: 978-8597010701.

LANA, Raquel M.; COELHO, Flávio C.; GOMES, Marcelo F.; CRUZ, Oswaldo G.; BASTOS, Leonardo S.; VILLELA, Daniel A. M.; CODEÇO, Cláudia T. Emergência do novo coronavírus (SARS-CoV-2) e o papel de uma vigilância nacional em saúde oportuna e efetiva. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 3, e00019620, 2020.

LEITE, Quêzia de Alcantara Guimarães. A importância da comunicação interna nas organizações. **Universia Brasil**, 2017. Disponível em: <https://www.universia.net/br/actualidad/vida-universitaria/importancia-da-comunicacao-interna-nas-organizacoes-442402.html>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

LIMA, Rosângela A. de; SILVA, Gleyciane M. da; RIBEIRO, Marcela N. **Clima organizacional e sua influência na saúde mental do empregado**. A importância do diagnóstico de clima organizacional na prevenção de patologias psíquicas. Novas Edições Acadêmicas, 2019. 56 p. ISBN-10: 6139772044. ISBN-13: 978-6139772049.

LINDSTROM, Martin. **Brandsense**: Segredos sensoriais por trás das coisas que compramos. 1. ed. rev. e atual., 192 p. ISBN-10: 8577809293. ISBN-13: 978-8577809295. Bookman, 2011.

LÜDKE, Menga; ANDRÉ, Marli E. D. **Pesquisa em educação**: abordagens qualitativas. São Paulo: EPU, 2007.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**: planejamento. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

LUZ, Ricardo. **Gestão do Clima Organizacional**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2003.

MAIA, Berta R.; DIAS, Paulo Cesar. Ansiedade, depressão e estresse em estudantes universitários: o impacto da COVID-19. **Estudos de Psicologia**, Campinas, v. 37, e200067, 2020. <https://doi.org/10.1590/1982-0275202037e200067>.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre as organizações**. 2. Ed. São Caetano: Difusão Editora, 2011.

MARINELLI, Natália Pereira; ALBUQUERQUE, Layana Pachêco de Araújo; SOUSA, Isaura Danielli Borges de; BATISTA, Francisca Miriane de Araújo; MASCARENHAS, Márcio Dênis Medeiros; RODRIGUES, Malvina Thais Pacheco. Evolução de indicadores e capacidade de atendimento no início da epidemia de COVID-19 no Nordeste do Brasil, 2020. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 3, p. 1-10, 2020. DOI: 10.5123/S1679-49742020000300008.

MARTINS, Gilberto de Andrade; PINTO, Ricardo Lopes. **Manual para elaboração de trabalhos acadêmicos**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2001. 96 p. ISBN: 8522430047. ISBN-13: 9788522430048.

MASSUDA, Adriano; MALIK, Ana Maria; FERREIRA JR., Walter Cintra; VECINA NETO, Gonzalo; LAGO, Miguel; TASCA, Renato. Pontos-chave para gestão do SUS na resposta à pandemia COVID-19. **Pontos chave para gestão do SUS na resposta à pandemia COVID-19**. Nota Técnica n. 6. IEPS: São Paulo, 2020.

MEDINA, Maria Guadalupe; GIOVANELLA, Lígia; MENDONÇA, Maria Helena Magalhães; AQUINO, Rosana. Atenção primária à saúde em tempos de COVID-19: o que fazer? **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 8, e00149720, jun. 2020. ISSN: 1678-4464.

MELO, Eugênio Bispo. **Gestão de Marketing e Branding**. A arte de desenvolver e gerenciar marcas. 2. ed., 240 p. ISBN-10: 855080004X. ISBN-13: 978-8550800042. Alta Books, 2016.

MICELI, André. **Planejamento de Marketing Digital**. 2. ed., 288 p. ISBN-10: 8574528269. ISBN-13: 978-8574528267. Brasport, 2017.

MILLER, Donald. **Storybrand**: Crie mensagens claras e atraia a atenção dos clientes para sua marca. 240 p. ISBN-10: 8550804592. ISBN-13: 978-8550804590. Alta Books, 2019.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Diretrizes para diagnóstico e tratamento da COVID-19**. Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2020a.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Plano de Contingência Nacional para Infecção Humana pelo novo Coronavírus COVID-19**. Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2020b.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. Portaria nº 454, de 20 de março de 2020. **Declara, em todo o território nacional, o estado de transmissão comunitária do coronavírus (COVID-19)**. Brasília-DF: Gabinete do Ministro, 2020d.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Protocolo de manejo clínico para o novo-coronavírus (2019-nCoV)**. Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2020c.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Tem dúvidas sobre o coronavírus? O Ministério da Saúde te responde!** Brasília-DF: Ministério da Saúde, 2020e.

MORAES, Alex; REZ, Rafael. **Marketing de Conteúdo**: 100 frases para aprender marketing de conteúdo. Documento publicado em 15 de agosto de 2016. Disponível em: <http://www.marketingdeconteudo.com.br/100-frases/ebook-100-frases-para-aprender-Marketing-de-Conteudo.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

MORAN, José Manuel; MASSETTO, Marcos T.; BEHRENS, Marilda Aparecida. **Novas tecnologias e mediações pedagógicas**. Campinas: Papirus, 2012.

MUCELIN, Carlos Alberto; BELLINI, Luzia Marta. Semiótica, semiose e signo: análise sócio de uma imagem fotográfica com base em tricotomias de C. S. Peirce. **Koan: Revista de Educação e Complexidade**, Maringá, v. 1, n. 1, p. 61-77, jan. 2013. ISSN: 2317-5656.

NASSAR, Paulo. **Tudo é comunicação**. São Paulo: Lazuli, 2006. 128 p. ISBN-13: 978-589052689.

NORONHA, Kenya Valeria Micaela de Souza; GUEDES, Gilvan Ramalho; TURRA, Cássio Maldonado; ANDRADE, Mônica Viegas; BOTEGA, Laura; NOGUEIRA, Daniel; CALAZANS, Julia Almeida; CARVALHO, Lucas; SERVO, Luciana; FERREIRA, Monique Félix. Pandemia por COVID-19 no Brasil: análise da demanda e da oferta de leitos hospitalares e equipamentos de ventilação assistida segundo diferentes cenários. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 6, p. 1-17, 2020. ISSN: 1678-4464.

OCHOA, Carolina Giroto. As diferenças entre comunicação interna e endomarketing. **ECCOM**, Lorena-SP, v. 5, n. 9, p. 107-118, jan./jun. 2014. ISSN: 2177-5087.

OLIARI, Deivi Eduardo, ZAMBON, Cláudia Neli de Souza. **APPLE: Como esta marca se tornou sinônimo de qualidade e hoje é a marca mais valiosa do mundo.** Anais Intercom Sul, 2014.

OLIVEIRA, Roberto Nascimento Oliveira de. **Gestão estratégica de marcas próprias.** 2. ed. Rio de Janeiro: Brasport, 2008. 284 p. ISBN-13: 978-8574523989.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa.** Petrópolis-RJ: Vozes, 2016. 232 p. ISBN-13: 978-8532633774.

OLIVEIRA, Wanderson Kleber de; DUARTE, Elisete; FRANÇA, Giovanny Vinícius Araújo de; GARCIA, Leila Posenato. Como o Brasil pode deter a COVID-19. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 1-8, 2020.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. OMS/WHO. **Who Coronavirus Disease (COVID-19) Dashboard.** Disponível em: <https://covid19.who.int/>. Acesso em: 9 nov. 2020.

ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DE SAÚDE. OPAS. **Folha informativa COVID-19 - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil.** Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19>. Acesso em: 9 nov. 2020.

ORLANDIN, Maíra Caon Pieruccini. **Proposta de um plano para a comunicação interna na empresa PI acessórios.** 2016. 77 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre, 2016.

PALÁCIO, Maria Augusta Vasconcelos; TAKENAMI, Iukary. Em tempos de pandemia pela COVID-19: o desafio para a educação em saúde. **Vigil. Sanit. Debate**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 2, p. 10-15, 2020.

PALÚ, Janete; SCHÜTZ, Jenerton Arlan; MAYER, Leandro. (Orgs.). **Desafios da educação em tempos de pandemia.** Cruz Alta: Ilustração, 2020. 324 p. ISBN: 978-65-991146-9-4.

PASQUALINI, Juliana Alquati. (2006). **A nova comunicação interna: qual o papel e como se dá a comunicação interna na atualidade.** Monografia apresentada à Escola de Comunicações e Artes do Departamento de Relações Públicas, Propaganda e Turismo da Universidade de São Paulo para obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional, orientada por Arlindo Ornelas Figueira Neto, São Paulo.

PATEL, Neil. O que é comunicação interna: o guia completo para você aplicar. **Neil Patel**, 2021. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/comunicacao-interna/>. Acesso em: 20 de fevereiro de 2021.

PEIRCE, C. S. **Semiótica.** 4. ed. São Paulo: Perspectiva, 2010. 352 p. ISBN-13: 978-8527301947.

PINTO, Gilmar José Silva; GRAEML, Alexandre Reis. **Alinhamento entre Tecnologia da Informação e Negócios**: O caso de uma cooperativa médica no Paraná. v. 18, n. 2, p. 259-274, abr./jun. DOI: 10.5700/rege 426. São Paulo: REGE, 2011. Disponível em: [https://ac.els-cdn.com/S1809227616303708/1-s2.0-S1809227616303708-main.pdf?\\_tid=f2d57898-cec8-11e7-b3ec-00000aabb0f6c&acdnat=1511274992\\_22b0c1f3a9596372fbfe043e4d366d33](https://ac.els-cdn.com/S1809227616303708/1-s2.0-S1809227616303708-main.pdf?_tid=f2d57898-cec8-11e7-b3ec-00000aabb0f6c&acdnat=1511274992_22b0c1f3a9596372fbfe043e4d366d33). Acesso em: 9 nov. 2020.

PÚBLIO, Marcelo Abílio. **Como planejar e executar uma campanha de propaganda**. São Paulo: Atlas, 2008. 274 p. ISBN-13: 978-8522450633.

RACHE, Beatriz; ROCHA, Rudi; NUNES, Letícia; SPINOLA, Paula; MALIK, Ana Maria; MASSUDA, Adriano. **Necessidades de Infraestrutura do SUS em Preparo ao COVID-19: Leitos de UTI, Respiradores e Ocupação Hospitalar**. Nota Técnica nº 3. IEPS: São Paulo, 2020.

RAFAEL, Ricardo de Mattos Russo; NETO, Mercedes; CARVALHO, Marina Maria Baltazar de; DAVID, Helena Maria Scherlowski Leal; ACIOLI, Sonia V; FARIA, Magda Guimarães de Araujo. Epidemiologia, políticas públicas e pandemia de Covid-19: o que esperar no Brasil? **Rev. Enferm. UERJ**, Rio de Janeiro, v. 28, p. 1-6. e-ISSN: 0104-3552.

REDFIELD, Charles E. **Comunicações Administrativas**. 3. ed. São Paulo: Fundação Getúlio Vargas, 1985.

RIBEIRO, Antônio de Lima. **Gestão de pessoas**. 3. ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2018. 240 p. ISBN-10: 8553131785. ISBN-13: 978-8553131785.

RIBEIRO, João. **Comportamento Organizacional**. Coleção Ferramentas para o Empreendedor. Portugal: ANJE, 2008.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento**. A batalha por sua mente. 1. ed., 216 p. ISBN-10: 8576800667. ISBN-13: 978-8576800668. Mbooks, 2009.

ROCHA, Marcos Donizete Aparecido; OLIVEIRA, Sérgio Luis Ignácio de. **Gestão Estratégica de Marcas**. 1. ed., 352 p. ISBN-10: 8547218149. ISBN-13: 978-8547218140. Saraiva, 2017.

ROMERO FILHO, Eduardo. **Projeto do Produto**. Apostila do curso. Segundo semestre de 2006. 8. ed. Belo Horizonte: LIDEP/DEP/EE/UFGM, 2006. Disponível em: <http://www.dep.ufmg.br/wp-content/uploads/2015/01/apostilaprodutoufmg.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

SALVADOR, Mauricio. **Marketing Digital de Alta Performance**. 328 p. ISBN-10: 8591492978. ISBN-13: 978-8591492978. ComSchool, 2015.

SANTOS, Fernanda Marsaro dos. **Análise de conteúdo: a visão de Laurence Bardin**. Resenha de: [BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições 70, 2011, 229p.]

SARTI, Thiago Dias; LAZARINI, Welington Serra; FONTENELLE, Leonardo Ferreira; ALMEIDA, Ana Paula Santana Coelho. Qual o papel da Atenção Primária à Saúde diante da pandemia provocada pela COVID-19? **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 2, p. 1-5, 2020. DOI: 10.5123/S1679-49742020000200024.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. 2. ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

SILVA, Adriano Jose Siqueira da. **A cultura e clima organizacional na gestão do capital intelectual**. Uma pesquisa comparativa entre Brasil, Canadá, Irã e Líbano. Novas Edições Acadêmicas, 2013. 84 p. ISBN-10: 9783639899559. ISBN-13: 978-3639899559.

SILVA, Antônio Augusto Moura da. Sobre a possibilidade de interrupção da epidemia pelo coronavírus (COVID-19) com base nas melhores evidências científicas disponíveis. **Rev. Bras. Epidemiol.**, [s. l.], v. 23, p. 1-3, 2020. DOI: 10.1590/1980-549720200021.

SILVA, Glauber Vilvert da; OLIARI, Deivi Eduardo. **Branding: O impacto de uma boa gestão na construção do posicionamento e valor de uma marca**. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XVIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul – Caxias do Sul - RS – 15 a 17/06/2017. UNIASSELVI – Centro Universitário Leonardo da Vinci. Indaial: UNIASSELVI, 2017.

SOUZA, Carla Patricia da Silva. **Cultura e clima organizacional**. Compreendendo a essência das organizações. InterSaberes, 2014. ISBN-10: 8544300065. ISBN-13: 978-8544300060.

STAIR, Ralph M.; REYNOLDS, George W. **Princípios de Sistemas de Informação**. Trad. Noveritis do Brasil. Rev. Téc. Tânia Fátima Calvi Tait. 11. ed. Trilha / Cengage Learning, 2015. Disponível em: <http://www.patricialucas.com.br/file/2017/02/Livro-Sistemas-de-informa%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em: 9 nov. 2020.

STAKE, Robert. **Investigación con estudio de casos**. Madrid: Morata, 1998. 160 p. ISBN-13: 978-8471124227.

STUMPF, Ida Regina C. **Pesquisa bibliográfica**. In: DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio (orgs.) Métodos e técnicas de pesquisa em comunicação. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011. cap. 3, p. 51-61.

TANG, Biao; BRAGAZZI, Nicola Luigi; LI, Qian; TANG, Sanyi; XIAO, Yanni; WU, Jianhong. An updated estimation of the risk of transmission of the novel coronavirus (2019-nCov). **Infect. Dis. Model.**, v. 5, p. 248-55, 2020. ISSN: 2468-0427.

TAVARES, Mauricio. **Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 264 p. ISBN-13: 978-8522458745.

TAVARES, Rosalina Semedo de Andrade. (2005). **A importância da comunicação interna para o desenvolvimento do comprometimento organizacional: um estudo de caso em empresa brasileira**. Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Universidade de São Paulo para obtenção do grau de mestre, orientada por Ana Cristina Limongi-França, São Paulo.

TAYLOR, S. **The psychology of pandemics: preparing for the next global outbreak of infectious disease**. Newcastle upon Tyne: Cambridge Scholars Publishing, 2019.

TEIXEIRA, Maria Glória; MEDINA, Maria Guadalupe; COSTA, Maria da Conceição; BARRAL-NETTO, Manoel; CARREIRO, Roberto; AQUINO, Rosana. Reorganização da atenção primária à saúde para vigilância universal e contenção da COVID-19. **Epidemiol. Serv. Saúde**, Brasília, v. 29, n. 4, e2020494, 2020. DOI: 10.5123/S1679-49742020000400015.

TERCIOTTI, Sandra Helena; MACARENCO, Isabel. **Comunicação empresarial na prática**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2013. 321 p. ASIN B076BYKSV6.

TIGRE, Paulo Bastos. **Gestão da inovação**. Uma abordagem estratégica, organizacional e de gestão de conhecimento. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, Grupo GEN, Atlas, 2019. 288 p. ISBN-10: 8535291326. ISBN-13: 978-8535291322.

TOMASI, Carolina; MEDEIROS, João Bosco. **Comunicação Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010. 464 p. ISBN-13: 978-8522487660.

TOMIYA, Eduardo Heiji. (2010). **Gestão do Valor da Marca**. Como criar e gerenciar marcas valiosas. 2. ed. rev. e atual. ISBN-10: 8577560724. ISBN-13: 978-8577560721. Senac RJ, 2010.

TOMIYA, Eduardo Heiji. (2014). **Branding Analítico - Métodos quantitativos para gestão da marca**. 1. ed., 184 p. ISBN-10: 8522491666. ISBN-13: 9788522491667. Atlas, 2014.

TORQUATO, Francisco Gaudêncio. **Comunicação empresarial/comunicação institucional: conceitos, estratégias, sistemas, estruturas, planejamento e técnicas**. 5 ed. São Paulo: Summus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio. **Cultura, Poder, Comunicação e Imagem: fundamentos da nova empresa**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. 2 ed. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

TORQUATO, Gaudêncio. **Comunicação nas organizações:** empresas privadas, instituições e setor público. Conceitos, estratégias, planejamento e técnicas. 1. ed. São Paulo: Summus Editorial, 2015. 248 p. ISBN-10 8532310141. ISBN-13 978-8532310149.

TOTH, Elisabeth L. Gestão da comunicação em função da diversidade nas organizações. In.: KUNSCH, Margarida K. **Comunicação como fator de humanização nas organizações.** São Caetano do Sul-SP: Difusão, 2010. p. 125-134.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. **Reposicionamento.** Marketing para a era de competição, mudança e crise. 1. ed., 208 p. ISBN-10: 8576801086. ISBN-13: 978-8576801085. Mbooks, 2011.

TYBOUT, Alice M.; CALKINS, Tim. **Branding.** Kellogg. Gestão de marcas. 1. ed., 352 p. ISBN-10: 8547221247. ISBN-13: 978-8547221249. Saraiva, 2017.

UNESCO. **A Comissão Futuros da Educação da Unesco apela ao planejamento antecipado contra o aumento das desigualdades após a COVID-19.** Paris: Unesco, 16 abr. 2020. Disponível em: <https://pt.unesco.org/news/comissao-futuros-da-educacao-da-unesco-apela-ao-planejamento-antecipado-o-aumento-das>. Acesso em: 9 nov. 2020.

VENTURA, Paulo Cezar Santos. Por uma pedagogia de projetos: uma síntese introdutória. **Educação & Tecnologia**, Belo Horizonte, v. 7, n. 1, p. 36-41, 2002.

VERGARA, Sylvia C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** São Paulo: Atlas, 2016. 104 p. ISBN-13: 978-8597006759.

VIANNA, Ilca Oliveira. **Metodologia do trabalho científico:** um enfoque didático da produção científica. São Paulo: EPU, 2001. 304 p. ISBN-13: 978-8512321608.

XIANG, Yu-Tao; YANG, Yuan; LI, Wen; ZHANG, Ling; ZHANG, Qinge; CHEUNG, Teris; NG, Chee. Timely mental health care for the 2019 novel coronavirus outbreak is urgently needed. **Lancet Psychiatry**, v. 7, p. 228-229, 2020.

YIN, Robert. **Estudo de Caso:** Planejamento e Métodos. Porto Alegre: Bookman, 2014. 320 p. ISBN-13: 978-8582602317.



## ANEXO I

A seguir, são apresentadas as 10 (dez) perguntas selecionadas para os 20 entrevistados da pesquisa quantitativa via formulário eletrônico, múltipla-escolha.

1. Você entende que a Empresa X foi clara e transparente sobre a questão do isolamento social?
2. Você está satisfeito com a forma de comunicação adotada pela Empresa X em tempos de pandemia?
3. A Empresa X forneceu material de apoio profissional durante o trabalho remoto?
4. Você foi informado sobre possíveis alterações em sua remuneração ao ter que adotar o modelo de home office?
5. A Empresa X mostrou preocupação com seu estado emocional durante o trabalho remoto?
6. A Empresa X informou sobre as alterações de jornada de trabalho, comunicações em horários fora do expediente ou outras questões sobre a conduta profissional durante o trabalho remoto?
7. Você entende que a Empresa X disponibilizou equipamentos institucionais para uso em home office, a fim de você realizar suas atividades sem custos extras ou com maior comodidade?
8. Você acredita que a Empresa X ofereceu recursos médicos suficientes neste período?
9. Você se sentiu valorizado como pessoa e como profissional com a postura adotada pela Empresa X durante a pandemia?
10. Você entende que a Empresa X é um bom lugar para trabalhar?

## ANEXO II

A seguir, são apresentadas as perguntas do roteiro semi-estruturado para os 10 entrevistados (pertencentes ao mesmo grupo anterior de 20 respondentes) da pesquisa qualitativa, cujas perguntas foram enviadas por e-mail.

- Quais são os valores da marca da Empresa X?
- Que valores da empresa e da marca aparecem na comunicação interna? E os que não aparecem? Você sente falta de algo?
- O que você pensa da comunicação interna da Empresa X? Você gosta? Compreende bem?
- Você acha que a comunicação interna funcionou bem no período da pandemia? O que funcionou bem? O que não funcionou? O que você sugere?
- Como a comunicação interna contribuiu para a empresa nesse período de pandemia? Sentiu falta de algo?
- Você acha que existe uma lacuna entre comunicação interna e comunicação externa da empresa, uma diferença entre o discurso e a ação?
- Como você descreve o clima organizacional na Empresa X?
- O clima mudou durante a pandemia? Você considera que a comunicação interna tem um papel para a construção deste clima? Se sim, qual? Se não, por quê?