

Comunicação interna e pandemia: estudo dos canais do 'Biblioteca Falada'

RESUMO

Guilherme Ferreira de Oliveira

guilherme.f.oliveira@unesp.br

Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" (Unesp), Bauru, São Paulo, Brasil.

Fernanda Funayama Teodoro

f.teodoro@unesp.br

Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" (Unesp), Bauru, São Paulo, Brasil.

Carolina dos Santos Uzeloto

caroluu@gmail.com

Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" (Unesp), Bauru, São Paulo, Brasil.

Eleonora Ferreira Jorge

eleonoraferrera@unesp.br

Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" (Unesp), Bauru, São Paulo, Brasil.

Suely Maciel

suelymaci@gmail.com

Universidade Estadual Paulista "Julio de Mesquita Filho" (Unesp), Bauru, São Paulo, Brasil.

A pandemia do coronavírus desestabilizou o modo de conviver e de trabalhar em diversos âmbitos, obrigando o mundo a procurar formas de adaptação a essa nova realidade. Nesse contexto, as organizações dos mais diversos setores da sociedade precisaram, por conta do isolamento social, migrar suas atividades para ambientes virtuais. O projeto Biblioteca Falada recorreu ao uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) para a formação de novos canais de comunicação interna, visando a manutenção do trabalho. Assim, este trabalho tem como objetivo compreender, na experiência específica desta organização estudada, se e em que medida as atividades e os canais de comunicação adaptados para o contexto remoto possibilitam o funcionamento das atividades comunicativas e dos processos de produção, assim como o bom relacionamento com o público interno do projeto. Para tal, foi realizada uma pesquisa qualitativa para avaliação do uso dos canais estruturados durante a pandemia. Primeiramente, foram estudados materiais bibliográficos. Em seguida, realizou-se uma pesquisa documental no planejamento de comunicação interna da organização e aplicados questionários com questões sobre o uso dos canais propostos. Os resultados mostraram que existem especificidades para as estratégias de comunicação interna que devem ser pensadas respeitando as imposições do contexto pandêmico.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional. Comunicação Interna. Trabalho remoto. Covid-19.

INTRODUÇÃO

Desde o final de 2019 e meados de 2020 a pandemia da Covid-19 impactou a vida em sociedade globalmente. O diretor geral da Organização Mundial da Saúde (OMS), Tedros Adhanom Ghebreyesus, advertiu que o isolamento social é uma opção possível para derrotar o coronavírus Sars-Cov-2 (UOL, 2020). Nesse sentido, a instabilidade e a insegurança quanto aos perigos do contágio forçaram diversos setores da sociedade a parar as atividades ou mudar para a modalidade virtual.

Neste contexto de pandemia e as restrições por ele impostas, como o isolamento e o distanciamento sociais, a comunicação se viu diante de um desafio: como se pode realizar a gestão de processos comunicacionais e a manutenção do trabalho a partir do uso das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC)?

Partindo da ideia de que os processos comunicacionais devem ser compreendidos, para além de troca de informações, mas como a intersecção entre interações, contextos e construções de sentido (FRANÇA, 2001; LIMA, 2008), cabe aos estudos da comunicação organizacional considerar essas dimensões nas práticas de análise, acompanhamento e avaliação das diretrizes e ações de comunicação para com os colaboradores das organizações, sujeitos em interação constante com estas.

Em consonância com as medidas tomadas por empresas dos setores público e privado, as universidades públicas e seus projetos e órgãos também aderiram à virtualização das atividades como proposta de isolamento social. Isso aconteceu, por exemplo, com o projeto Biblioteca Falada, vinculado à Faculdade de Arquitetura, Artes, Comunicação e Design (FAAC) da Universidade Estadual Paulista “Júlio de Mesquita Filho” (Unesp), que tem forte integração da comunidade externa e interna da universidade, em atividades que aconteciam maciçamente de maneira presencial.

Com a chegada da pandemia, medidas de isolamento social entraram em vigor também na cidade de Bauru, onde se localiza o campus da Unesp e, conseqüentemente, acarretaram na suspensão das atividades presenciais neste. A partir de então foi necessário planejar e propor estratégias e soluções que viabilizassem e garantissem a interação dos colaboradores do projeto, porém em contexto remoto. Nesse sentido, o núcleo de Gestão Interna do projeto desenvolveu um planejamento de comunicação interna para o estabelecimento de diretrizes e canais de comunicação que pudesse suprir a ausência do contato presencial.

Além de se considerar esses canais como ferramentas estratégicas (não apenas instrumentais) de promoção do diálogo e relacionamentos (ANDRELO, 2013), evidencia-se a necessidade de avaliar seus usos. Assim, tem-se como objetivo desta pesquisa compreender, na experiência específica desta organização estudada, se e em que medida as atividades e os canais de comunicação adaptados para o contexto remoto possibilitam o funcionamento das atividades comunicativas e dos processos de produção, assim como o bom relacionamento com o público interno do projeto. Para tal, foi realizada, com uma abordagem qualitativa e caráter descritivo, uma pesquisa documental no planejamento de comunicação interna mais recente da organização e aplicados questionários pelos autores deste trabalho via *Google Forms*, como instrumento de coleta de dados

das opiniões dos colaboradores. As respostas obtidas, codificadas e categorizadas, fundamentam a análise descritiva ora apresentada.

A COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES: O PÚBLICO INTERNO

A comunicação organizacional, como disciplina das Ciências da Comunicação (RUÃO, 2004), carrega um amplo debate a respeito do desenvolvimento de suas teorias, com aspectos interdisciplinares advindos da Antropologia, da Administração e da Gestão, da Psicologia, da Retórica, da Sociologia etc. (CURVELLO, 2018; RUÃO, 2004). Originalmente, as interfaces entre os estudos organizacionais e a Comunicação desenvolveram-se no campo da Administração, sob o viés de alguns paradigmas, como o funcionalista, o interpretativo e o crítico (KUNSCH, 2014). A perspectiva funcionalista/instrumental, em especial nas décadas de 1960 a 1980, foi destaque nos estudos desenvolvidos, mas, mais recentemente, novos paradigmas passaram a ser adotados entre as teorias da comunicação organizacional. Curvello (2018, p. 78) explica que “o campo da comunicação organizacional brasileiro está mais aproximado, hoje, dos estudos comunicacionais do que no passado, quando se alinhava mais às áreas de administração e dos estudos organizacionais”.

Assim, a partir do paradigma relacional/dialógico da comunicação (FRANÇA, 2001), em que as intersecções entre a interação humana, a construção simbólica e o contexto assumem certa centralidade na apreensão do olhar comunicacional para os fenômenos sociais, autores como Lima (2008) passaram a fomentar discussões no campo da comunicação organizacional sob essa perspectiva. Um dos princípios que move o entendimento de tal olhar está na compreensão de que “o ser humano é o principal canal dos acontecimentos nas organizações, nas quais a interação humana é questão primordial” (MARCHIORI, 2010, p. 150). Nesse sentido, assume-se que a gestão dos relacionamentos e dos processos interacionais se associa diretamente com a gestão da comunicação organizacional.

A partir disso, a comunicação interna, portanto, deve ser considerada quando o assunto é comunicação organizacional, uma vez que estes são sujeitos em interação direta com a organização. Almeida (2013, p. 92) define esta modalidade de comunicação como “uma função estratégica das organizações, a qual deverá ser gerida com base do mesmo esquema unitário que as outras políticas estratégicas da empresa”. Uma gestão estratégica de comunicação interna seria uma gestão que vai além do modelo de transmissão e considera as possibilidades de comunicação no cenário complexo das organizações na atualidade (OLIVEIRA; PAULA, 2009). Portanto, uma gestão estratégica considera a volatilidade dos processos comunicacionais da organização e entende 1) a necessidade de personalização da comunicação e 2) do uso de canais e publicações internas/veículos de comunicação.

Andrelo (2013, p. 119) explica que “a comunicação interna não deve ser reduzida aos meios usados, mas eles devem ser considerados, uma vez que, muitas vezes, farão a mediação entre a realidade a ser reproduzida e debatida e o público a quem se quer atingir”. Assim, os canais de comunicação interna não deixam de ser fundamentais para a gestão do público interno.

Os canais de comunicação interna variam de acordo com a organização, sua cultura e as estratégias traçadas. Usualmente, as organizações mantêm uma

comunicação com o público interno a partir de Intranet, e-mail, jornais murais, boletins informativos, *Newsletter* (MARCHIORI, 2010) e rádio corporativa (PRATA; MARTINS, 2015). O processo de gestão desses canais e de editoração das publicações são funções de profissionais de comunicação, embora sabe-se que neste leque muitas são as áreas que confluem, como Relações Públicas, Jornalismo Empresarial, Publicidade e Propaganda e Marketing Interno.

O uso estratégico desses canais é ímpar no contexto de isolamento social, o qual demanda das organizações processos de adaptação e compreensão das adversidades. Com o avanço da pandemia, intensificou-se o fenômeno dos bombardeios informacionais, que causaram turbulência na rotina de diversos segmentos, por isso, em meio a um cenário de caos informacional, deve-se traçar um panorama de medidas de comunicação interna que atendam às necessidades das organizações e de seus colaboradores para que os processos continuem em atividade.

Em um primeiro momento, o trabalho em *home office*, que se tornou sobremaneira comum no contexto de isolamento social, exige mudanças na forma como as estruturas organizacionais se estabelecem. Abbad e Legentil (2020, p. 47) indicam que

para mitigarmos a ocorrência de resultados indesejáveis, podemos incentivar o redesenho do trabalho de modo que o trabalho em *home office* mantenha as características positivas como autonomia, variedade e identidade das tarefas, suporte social, feedbacks construtivos de outras pessoas.

As autoras destacam especialmente a autonomia como forma de se obter bons resultados com o trabalho remoto, pensando na produtividade e no bem-estar dos colaboradores (ABBAD; LEGENTIL, 2020). Para que estes possam exercitar tal autonomia, as lideranças devem assumir o papel de incentivar essa prática (OLIVEIRA; CALONEGO, 2020; ZAMONELLI, 2016). Além disso, “não basta que o líder ordene ou direcione atividades para seus empregados [...], mas é essencial envolvê-los nas iniciativas da empresa, nos porquês e nos objetivos das ações, de forma que as atividades de cada um tenham sentido” (ZAMONELLI, 2016, p. 87).

Nesse cenário, os canais de comunicação podem ser utilizados pelas lideranças como ponte de contato para o alinhamento das atividades de seus setores com os objetivos da organização, seja para informar, a partir das lideranças, todas as atividades realizadas por diferentes setores e, interativamente, os colaboradores acompanharem o desenvolvimento dos processos. A partir deles, os líderes estabelecem laços entre o “porquê” das atividades e o “como”, de forma que as tarefas se tornem mais interdependentes e os colaboradores, de maneira autônoma, procurem atuar no sentido dos fluxos da organização.

Por fim, outra diretriz importante no trabalho remoto diz respeito ao contato entre os colaboradores. Oliveira e Calonego (2020, p. 12) explicam que “a prática de canais de comunicação sem uma atuação paralela dos relacionamentos interpessoais (mesmo e principalmente à distância), torna-se insuficiente para enfrentar as dificuldades do isolamento social”. Na mesma direção, pesquisas recentes, como a de Primo (2020), apontam que o contato frequente ajuda a

minimizar os impactos negativos da pandemia e do isolamento, tanto no âmbito pessoal quanto no profissional.

É possível observar diversos desafios para quem se comunica no ambiente digital, principalmente em um momento em que todas as relações – especialmente considerando que antes algumas aconteciam no modo presencial – tiveram que adaptar-se à comunicação mediada pela tecnologia. Por isso, foram necessárias mudanças e usos de novas técnicas, ferramentas, programas e estratégias, realização de testes e análises para então haver reorganizações e readaptações, investigando o que funcionava e o que precisava ser alterado dentro de cada realidade.

COMUNICAÇÃO E HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA

Atualmente, reconhece-se a centralidade da comunicação nos processos de sociabilidade. Como afirma Kunsch (2014, p. 39), “é uma realidade incontestável o poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital, exerce na sociedade contemporânea”. A partir disso, pode-se refletir sobre esse poder e influência da comunicação.

O processo de midiaticização da sociedade (BRAGA, 2006) não se refere apenas à influência da mídia na rotina da população, mas também a uma nova forma de se pensar a convivência em sociedade decorrente de uma lógica midiática (BRAGA, 2006) e de uma cultura midiaticizada (BRAGA, 2012).

Essa nova lógica destaca que a mídia “[...] deixa de ser passagem para ser elemento articulador da própria cotidianidade” (TAVARES, 2007 *apud* LA FUENTE; PAULA, 2012, p. 125-126). Neste processo, as relações com a mídia perpassam as outras instituições, como a família e o trabalho (HJARVARD, 2014), entrelaçando-se nos costumes e valores presentes na interação entre indivíduos inseridos nesses contextos, inclusive no meio organizacional.

Com isso, os processos midiáticos seriam “como dispositivos sociotécnicos que criam novos ambientes, instauram formas virtuais de interação e promovem novas experiências de mediação para além das formas mediadas e presenciais que até então caracterizavam as interações sociais” (LA FUENTE; PAULA, 2012, p. 126). Os relacionamentos em sociedade pautam-se nas interfaces entre a “vida digital” e as demais camadas da vida social, entrelaçando e transpondo as atuações para um ambiente de difícil separação entre família, trabalho e lazer.

Algumas características da comunicação e da cultura digital são: sociedade conectada em rede (CASTELLS, 1999), distribuição rápida e constante de informações e aumento da produção de conteúdo por diversas vozes, possibilitando a construção coletiva de informações (JENKINS, 2008). A pesquisa, neste caso, surge como possibilidade de reflexão e, principalmente, compreensão dos aportes teóricos e práticos. Ela é uma forma interessante de se entender os comportamentos dos públicos e as tendências em comunicação digital. Como Chizzotti (2006, p. 11) comenta sobre a pesquisa na área das Ciências Sociais, “a pesquisa investiga o mundo [...] e o próprio homem. Para esta atividade, o investigador recorre à observação e à reflexão que faz sobre os problemas que enfrenta, e à experiência passada e atual dos homens na solução destes problemas”.

Neste cenário remoto/virtual, o trabalho em *home office*, aliado à intensificação do uso de ferramentas digitais vem, na última década, apresentando-se como tendência e sendo construído de forma planejada por organizações (ABBAD; LEGENTIL, 2020), inclusive como algo benéfico para trabalhadores e organizações (ABBAD *et al.*, 2019). Entretanto, no cenário pandêmico, muitas das migrações para o ambiente virtual foram realizadas de forma emergencial e sem preparo prévio (ABBAD; LEGENTIL, 2020), acarretando certas implicações para os agentes envolvidos nesse processo.

Alex Primo (2020), em uma sondagem realizada no Brasil, coloca a comunicação como aspecto central desse período, uma vez que o uso das redes sociais e videoconferências para se manter os vínculos e contato com outras pessoas se intensificaram.

Assim, algumas demandas de redesenho do trabalho remoto se mostram necessárias, como a necessidade de desenvolvimento de habilidades, especialmente afetivas, “para lidar com a comunicação mediada por tecnologias, buscar ajuda e suporte social de colegas e superiores, regular os tempos de trabalho e descanso e encontrar um equilíbrio entre as atividades do trabalho e as atividades domésticas” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 46).

No âmbito da comunicação organizacional, os desafios dizem respeito à integração entre todas as partes envolvidas a partir da comunicação interna, à circulação de informações e sentidos. As formas de comunicação e interação virtuais tiveram que ser repensadas estrategicamente e passaram por alterações que as tornassem adequadas para aqueles que dependiam dela, ultrapassando a categoria de “ferramenta” e tornando-se também o ambiente de trabalho que reúne times de trabalho, grupos, salas de aula, projetos e organizações inteiras.

Embora as atividades desenvolvidas por profissionais da área da comunicação já passem por processos de adaptações para o meio digital (TERRA, 2019), existe uma diferença notável entre a) atuar no ambiente digital com o uso de algumas ferramentas e b) trabalhar apenas remotamente por meio das ferramentas digitais. A primeira diz respeito às atividades desenvolvidas nesses ambientes, como gestão de mídias, assessoria, produção de conteúdo, gestão de website institucional etc. Já a segunda se refere à atuação interdisciplinar da gestão de pessoas em um ambiente diferente do usual e presencial. O estudo das TIC é muito explorado quando se trata das redes sociais, mas cabe agora direcionar a atenção para o estudo dos relacionamentos organizacionais, especificamente *do* e *com* o público interno.

PERCURSO METODOLÓGICO

A pesquisa possui uma abordagem qualitativa, uma vez que, segundo Minayo (1994), esta é uma abordagem que permite apreender significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes. Inicialmente, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da comunicação em ambientes digitais, comunicação organizacional e comunicação interna. Após a sistematização do referencial teórico, debruçou-se na pesquisa documental no último planejamento de comunicação interna do Biblioteca Falada. A pesquisa documental, segundo Gil (2008), é um método que possibilita com agilidade o acesso a dados oficiais sobre uma certa realidade.

Em seguida, foi estruturado um questionário de perguntas abertas e fechadas, anônimo e online, na plataforma *Google Forms*, com o objetivo de apreender o uso dos canais de comunicação interna pelos colaboradores. Foram elaboradas 18 questões, de resposta curta, longas e/ou de múltipla escolha, com o objetivo de compreender e avaliar a gestão de processos comunicacionais com o público interno, a partir de canais de comunicação interna emergenciais, no contexto de virtualização das atividades. Para justificar a realização do levantamento, assume-se que as pesquisas e as auditorias de opinião possibilitam compreender como a comunicação interna acontece (ANDRELO, 2013), expondo as fraquezas e os pontos fortes das medidas instituídas.

O questionário da pesquisa foi enviado para os 23 colaboradores internos do projeto, com o recebimento de respostas por apenas cinco dias. A análise das respostas é de caráter descritivo e foi realizada de acordo com a categorização proposta pela análise de conteúdo (BARDIN, 2016), sendo as categorias escolhidas: *Frequência de Uso/Acesso*, *Conteúdo Acessado* e *Preferências* para cada canal de comunicação avaliado. Todas as etapas da pesquisa foram executadas pelos autores deste trabalho, estudantes de comunicação e integrantes do Biblioteca Falada. Portanto, trata-se de um relato da experiência de aplicação e avaliação dos canais de comunicação, em um estudo específico da organização em questão.

LOCUS DO ESTUDO: BIBLIOTECA FALADA, SUA ESTRUTURA E PROCESSOS DE COMUNICAÇÃO

O Biblioteca Falada é um projeto vinculado à FAAC, da Unesp de Bauru, e tem como objetivo principal promover a cidadania de pessoas com deficiência visual, a partir da produção de mídia sonora acessível e audiodescrição. O projeto também atua na difusão de conhecimentos sobre Desenho Universal, tecnologias assistivas e comunicação acessível. As atividades desenvolvidas baseiam-se em demandas do Lar Escola Santa Luzia para Cegos (LESL), de Bauru, mas podem atender também outras instituições de pessoas com deficiência visual e organizações públicas/privadas com as quais possui parcerias fixas ou esporádicas. De forma geral, o projeto destaca o papel do áudio como recurso fundamental para o acesso das pessoas com deficiência visual aos conteúdos (SILVA; MACIEL, 2017), nas mais diferentes esferas da vida cotidiana, contribuindo para o incremento do repertório cultural, educacional e informacional desse público. O Biblioteca Falada, portanto, não se trata de uma biblioteca. O nome refere-se ao tipo de produto desenvolvido pelo projeto desde sua criação, em 2004: o áudio.

Em relação ao seu funcionamento e estruturação interna, o Biblioteca Falada é dividido em nove equipes, responsáveis por processos de gestão, difusão do conhecimento e produção de mídia sonora acessível e audiodescrição (Figura 1), sendo que cada uma delas tem um ou dois coordenadores. O conjunto de coordenadores, juntamente ao núcleo de Gestão Interna, trabalha proximamente à Coordenação Geral. Na ocasião da pesquisa, o projeto contava com 23 colaboradores internos, que atuavam em, ao menos, uma das equipes. Hierarquicamente, os coordenadores assumem o papel de liderança indireta, conforme as demandas da Coordenação Geral, a cargo de uma docente da Unesp.

Figura 1 - Organograma do Projeto



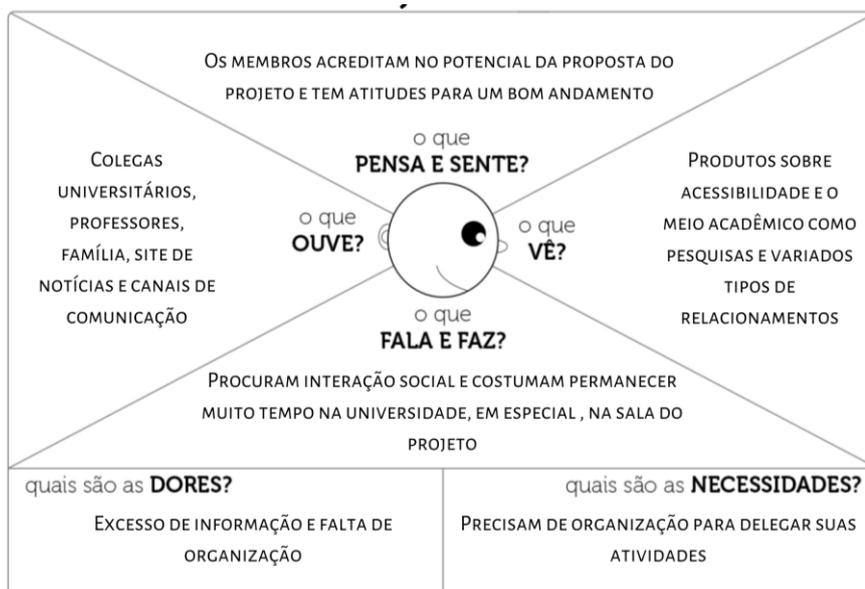
Fonte: Biblioteca Falada, 2021.

As lideranças do projeto, desde março de 2020, coordenaram o funcionamento das atividades em modalidade de trabalho remoto. No entanto, o cumprimento de tarefas remotamente foi prejudicado por fatores como grande volume de mensagens em canais descentralizados, baixo engajamento para a realização de tarefas, isolamento profissional, além da sobrecarga emocional, como consequências do isolamento social, necessário na pandemia de Covid-19.

Assim, identificou-se, a partir dos dados do planejamento de comunicação interna, as principais dificuldades das equipes no momento e as proposições de três novas formas de se trabalhar a comunicação interna e os relacionamentos no projeto: Agenda Coletiva, editoração de uma *Newsletter* e Reuniões Gerais via *Google Meet*. Essas estratégias entraram em vigor a partir de agosto de 2020, com periodicidade diária da Agenda e mensal da *Newsletter* e das Reuniões Gerais. Todos os canais foram permanentemente incorporados às dinâmicas relacionais do projeto desde então.

A Agenda consiste em um grupo no *WhatsApp* com todos os colaboradores internos, no qual apenas as lideranças podem enviar mensagens com conteúdo restrito a repasses de importância geral para o projeto. O intuito deste canal de comunicação interna é, de acordo com o planejamento de comunicação interna, “reunir informações e atualizações sobre as atividades do Biblioteca Falada como um todo, de modo que todas as equipes saibam o que está sendo feito por cada uma delas, além de impedir que informações importantes fiquem perdidas em outros grupos de interação do projeto”. Em suma, o conteúdo da Agenda se restringe a repasses dos coordenadores de cada equipe, informando o que está sendo produzido naquela semana, e lembretes gerais, como datas e horários de reuniões e oficinas. Todos os recados são simples e curtos, sempre com redação de acordo com a *persona* interna do projeto (figura 2), recuperada do planejamento de comunicação.

Figura 2 - *Persona* dos colaboradores



Fonte: Recuperado do Mapa da Empatia, constituinte do planejamento de Comunicação Interna do Biblioteca Falada, de 2020.

Já a *Newsletter* é veiculada mensalmente, com o objetivo de apresentar informações de forma mais visual e concisa. Sua função principal é “informar sobre os acontecimentos mais importantes do mês relativos ao projeto (calendário, tarefas, parcerias, eventos etc.)”. Ainda, considerando o período de isolamento e a necessidade de manutenção dos relacionamentos interpessoais, ela também visa promover maior integração: ao final de cada edição, há um espaço dedicado aos colaboradores (“Conheça o Membro”), com informações gerais e curiosidades sobre cada um.

Já as Reuniões Gerais, chamadas de RGs, têm periodicidade mensal, e baseiam-se na proposição de contato virtual no período de pandemia como forma de auxílio na contenção dos impactos do isolamento social. Os encontros se estruturam em três blocos: dinâmicas de integração, repasses de cada equipe e leitura dos *Spotteds Falados* (programa ativo do projeto, em que os colaboradores enviam *spotteds* (recados) reforçando aspectos positivos dos trabalhos realizados). Este modelo de reunião visa, mais uma vez, o repasse de informações gerais e maior integração dos colaboradores, por meio da interação nas dinâmicas e nos *Spotteds*.

A fim de avaliar e compreender se as atividades e os canais de comunicação propostos possibilitam o funcionamento dos processos comunicativos e de auxílio à produção e o bom relacionamento com o público interno da organização, realizou-se então a pesquisa ora aqui discutida.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Ao todo, foram obtidas 19 respostas, sendo este um número bem representativo do grupo (82,61%), uma vez que o projeto conta com 22

colaboradores e uma docente coordenadora. Com base nas respostas, avaliou-se o uso dos novos meios de comunicação interna do Biblioteca Falada, implantados em 2020.

Observa-se que todas as estratégias (Agenda, Newsletter e RG) possuem um objetivo parecido e o mesmo público de interesse, mas apresentam diferenças de abordagem, que serão exploradas mais à frente. Quanto à análise, toma-se como parâmetro as categorias *frequência de uso/acesso*, *conteúdo acessado* e *preferências* para cada canal de comunicação avaliado.

Para a primeira categoria de análise, *frequência de uso/acesso*, foram consideradas as especificidades de cada canal de comunicação: para a Agenda, a frequência de consulta; para a Newsletter, a quantidade de edições lidas; para as Reuniões Gerais, nenhuma variável, uma vez que a frequência é controlada pelo núcleo de Gestão Interna.

Em relação à frequência de consulta da Agenda, os resultados apontaram que 84,2% dos colaboradores acessam o canal “no momento mesmo em que a mensagem é enviada e recebida”. As opções “próximo da minha permanência” (nomenclatura utilizada para o horário de reunião de time, semanal), “uma vez por semana”, “não tenho o hábito de abrir a Agenda”, “quando preciso buscar uma informação” receberam apenas um voto cada (5,3%). Assim, os resultados mostram que informar os colaboradores das atividades gera maior engajamento e, neste caso, interesse pelo que acontece nos outros setores. Como afirmado por Zamonelli (2016), é necessário que os colaboradores saibam, a partir da comunicação, os porquês das atividades realizadas para, assim, envolverem-se mais.

Em relação à *Newsletter* interna do projeto, apenas 2 dos 19 respondentes afirmaram não terem o costume de realizar a leitura. Quanto à quantidade de edições lidas, a maior parte dos colaboradores (52,6%) afirmou ler em sua totalidade. Considerando que a questão permitia marcar mais de uma opção, identificou-se que a primeira edição foi lida por 16 dos 19 respondentes, enquanto a segunda e a terceira, por 15 cada uma. Assim, da mesma forma que a Agenda, percebe-se que a *Newsletter* é utilizada/consumida pelo público interno. No entanto, faz-se necessário compreender a proposta de cada um desses canais (os conteúdos).

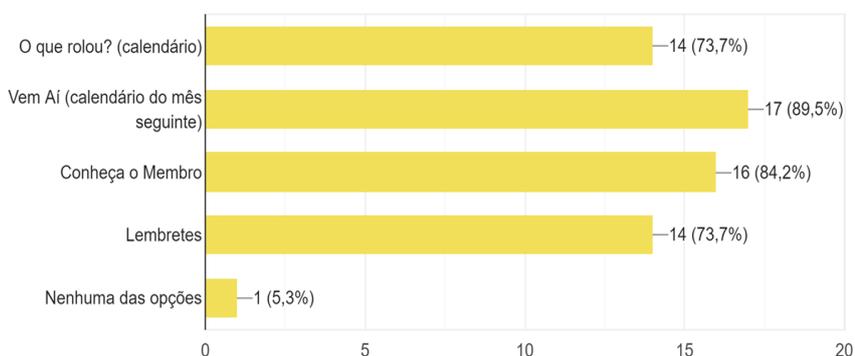
Para analisar a categoria *conteúdo acessado* foram considerados os tópicos mais visualizados de cada canal e os conteúdos dos três blocos das RGs. Na Agenda, considerando que eram enviados recados curtos e com frequência diária, a leitura era facilitada, de modo que 52,6% afirmaram ler a totalidade das mensagens enviadas. No entanto, parte dos colaboradores internos revelaram consumir apenas conteúdos gerais (36,8%), como cursos e reuniões, recados sobre sua própria equipe (21,1%) ou aquilo que lhes chama mais atenção (15,8%), e não a integralidade dos comunicados. Dito de outra forma, nem todos se interessam por tudo, mesmo que ‘abram’ todas as mensagens. Isso revela que informar todos os detalhes das atividades realizadas em todos os setores como proposto por Zamonelli (2016), pode não promover interesse.

Para a avaliação do conteúdo da *Newsletter* foram considerados os tópicos fixos e as seções extras da publicação. Os fixos são: “O que rolou?”, “Vem Ai”, “Conheça o Membro” e “Lembretes”, e compõem as informações essenciais a

serem lidas. Já os tópicos extras são os que variam de acordo com a demanda da edição.

Em relação aos fixos, todos foram marcados como “lidos com frequência”, com destaque para o “Vem Aí”, com 89,5% de adesão, e o “Conheça o Membro”, com 84,2%, mas, de maneira geral, o número de leitores foi bem equilibrado entre todos (figura 3). Já a leitura dos tópicos extras variou muito, considerando que essa pergunta foi feita com a intenção de saber se os leitores se lembravam de tópicos de versões passadas da *Newsletter*, em especial os que apareceram exclusivamente em apenas uma edição específica. Neste caso, “BF na mídia”, “Cursos” e “Novidades do site e do aplicativo” foram os tópicos que mais despertaram interesse.

Figura 3 - Porcentagem de leitura dos tópicos fixos



Fonte: elaborado pelos autores, 2022.

É possível observar a preferência dos colaboradores por assuntos mais coletivos, visto que, tanto entre os tópicos extras quanto entre os fixos, esses eram os conteúdos mais lidos. Além disso, como apontado por Andrelo (2013), quando pensados de forma estratégica, os canais de comunicação interna ampliam o leque de possibilidades de envolvimento. A autora também destaca a importância da participação dos colaboradores internos na editoração de canais internos que tratam do fluxo de informações, como na inclusão de depoimentos e/ou entrevistas. Esses foram aspectos considerados na *Newsletter*, sobretudo na colaboração destes na seção “Conheça o Membro”. Percebe-se que o uso dessa estratégia foi de fato importante, uma vez que este foi o segundo tópico mais acessado. De modo que a participação como “fontes”, além de despertar maior interesse e integração dos colaboradores, promove maior engajamento.

Em relação aos conteúdos das Reuniões Gerais, as dinâmicas de integração ocorrem no primeiro bloco, com atividades que variam de gincanas para maior conhecimento de informações pessoais e jogos interativos para integração, como Gartic (<https://gartic.com.br/>) e StopotS (<https://stopots.com/>). Neste ponto, a pesquisa mostrou que 36,8% dos respondentes gostam das dinâmicas, mas 47,6%, ainda que as apreciem, fazem objeções quanto ao momento em que são realizadas (não acham que deveriam ser nas reuniões) e as consideram muito longas. Dessa forma, percebe-se a necessidade de que, futuramente, as dinâmicas sejam mais curtas e/ou em outro momento que não o da RG.

Sobre os objetivos das dinâmicas, a maioria dos respondentes afirma compreender sua necessidade, evidenciando que o contato entre os indivíduos e a abordagem de assuntos pessoais é essencial para a integração nesse contexto virtual (OLIVEIRA; CALONEGO, 2020), mas também deveriam acontecer fora das RGs, serem mais curtas ou não obrigatórias. É perceptível, portanto, que as dinâmicas de integração são bem-vindas, mas, ao aumentarem consideravelmente a duração das reuniões, tornaram-se um desestímulo.

O segundo bloco das Reuniões Gerais é composto pelos repasses. Nesse momento, cada equipe do projeto, representada pelo coordenador ou por algum outro membro dela, informa e detalha o andamento das atividades. Normalmente, os repasses indicam, acerca das tarefas da equipe: a) o que está concluído; b) o que está em andamento; c) o que está pendente.

Percebe-se que o principal objetivo de organizar os repasses dessa forma está relacionado com o que Porto, Puente-Palacios e Neiva (2020) afirmam sobre a construção de pactos coletivos e construção de um clima de corresponsabilidade: todos acompanham e participam dos processos. Com esta seção, a maioria de 78,9% se mostrou satisfeita, e apenas 10,5% indicou insatisfação e outros 10,5% indiferença. Apesar do feedback majoritariamente positivo acerca dessa seção, um comentário destacou que os informes não precisariam ser tão detalhados, uma vez que a Agenda já os traz. De fato, percebe-se certa mescla de funções entre a Agenda e às RG.

O fechamento das RGs geralmente ocorre com a leitura dos *Spotted Falados*, estratégia encontrada para comunicar os *feedbacks* positivos sobre suas atividades naquele período. Essa ferramenta vem sendo utilizada desde 2019, de acordo com o planejamento, quando se criou uma caixa personalizada para troca de mensagens e que ficava num espaço específico na sede do projeto. Com o isolamento social, o programa foi transferido para o *Google Forms* e todos os colaboradores foram orientados a enviar os recados positivos por essa plataforma.

De acordo com a pesquisa, quase metade dos respondentes (47,4%) nunca mandou um *Spotted*. A baixa adesão talvez se deva à mudança na sistemática de troca de mensagens, haja vista que, em 2019, essa participação era bem maior, de acordo com o planejamento de comunicação interna. Certo é, no entanto, que o não engajamento vai de encontro a proposta do canal, que é justamente estimular os colaboradores a interagir e transmitir elogios e afetos. Os resultados da pesquisa mostram, portanto, a necessidade de repensar a abordagem desta atividade ou a periodicidade de sua realização.

Para a terceira e última categoria de análise, referente às *preferências dos colaboradores*, foram levadas em conta as respostas das questões que tratavam da extensão dos recados e das possíveis alterações desejadas na Agenda, sugestões para a *Newsletter*, extensão das Reuniões Gerais e preferências quanto à forma como o *Spotted Falado* vinha sendo aplicado. Sobre a extensão dos recados na Agenda, 57,9% dos participantes acham que eles têm um tamanho ideal para as informações que passam, e 26,4% os acham curtos, reiterando que recados concisos, mesmo que diários, são mais efetivos dentro do projeto. Percebe-se, portanto, que a forma que os recados são redigidos é condizente com as preferências dos integrantes do projeto.

A extensão das Reuniões Gerais foi mencionada brevemente na categoria *Conteúdo*, na qual ficou patente a avaliação de que as reuniões são longas

(63,16%). Dessa forma, entende-se que a extensão das reuniões deve ser repensada. O tempo estimado para cada encontro era de duas horas, no máximo, mas dinâmicas e discussão de tópicos isolados e de interesse de uma única equipe não raro levam à extensão da reunião para além do inicialmente previsto. Também o *Spotted Falado*, sempre lido no final, foi apontado como fator de prolongamento dos encontros. A despeito disso, 68,42% afirmam gostar da dinâmica, enquanto os demais expressaram indiferença (31,57%), de acordo com a escala estabelecida de “afinidade e gosto” pela atividade. Esse relevante nível de satisfação com a iniciativa suscita novas avaliações no futuro, para se tentar entender o porquê da baixa adesão à participação, uma vez que a maior parte dos colaboradores gosta do *Spotted Falado*.

A pesquisa também traz a discussão sobre a Comunicação Organizacional, em especial da Comunicação Interna, sob uma perspectiva de centralidade dos relacionamentos e dos fatores humanos (MARCHIORI, 2010). Embora nas estratégias traçadas para os canais de comunicação do Biblioteca Falada baseiassem-se na interação e no envolvimento do público interno, percebe-se que eles ainda são, majoritariamente, informativos. Dessa forma, entende-se que a comunicação desta organização se pauta em questões mais estruturais/funcionais e menos dialógicas.

Sabe-se também que a Comunicação Interna não se resume aos canais, mas que eles são essenciais na mediação da realidade com o debate coletivo que se pretende instituir (ANDRELO, 2013). As adaptações nos canais consideram o contexto do isolamento social e das possíveis dificuldades que os colaboradores podem estar enfrentando nesse cenário. Entretanto, pouco se discutiu sobre adaptações tecnológicas e outras eventuais necessidades dos colaboradores.

A mediação do trabalho a partir da tecnologia evidencia-se como central especialmente no contexto da pandemia de Covid-19, em que o processo de mediatização se intensifica e os relacionamentos se dão quase exclusivamente dessa forma. De certa forma, a partir dos resultados obtidos, percebe-se que o convívio com a tecnologia e o uso das ferramentas digitais não foi algo marcante que pudesse prejudicar o desenvolvimento do trabalho, neste caso específico.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto de pandemia e isolamento social, a pesquisa buscou compreender, na experiência específica desta organização estudada, se e em que medida as atividades e os canais de comunicação adaptados para o contexto remoto possibilitam o funcionamento das atividades comunicativas e dos processos de produção, assim como o bom relacionamento com o público interno do projeto. A análise das respostas a um questionário sobre os canais de comunicação utilizados, sob a delimitação de algumas categorias (*Frequência de Uso/Acesso, Conteúdo Acessado e Preferências*), revelou, sobretudo, a validação das estratégias para o repasse de informações gerais, embora o diálogo limitou-se ao espaço das reuniões. E, mesmo nestas, os colaboradores exibiram certo interesse pela agilidade e realização de encontros mais curtos. Assim, os resultados da pesquisa indicam que, embora normalmente acredita-se que o contato nesse contexto deva ser frequente, existem especificidades para as estratégias de

comunicação interna que devem considerar as necessidades e interesses deste público.

Percebe-se que a proposição de canais de comunicação interna deve respeitar as imposições do contexto pandêmico: reuniões virtuais devem ser mais curtas e as principais temáticas de discussão na organização devem ser de interesse geral, de forma que assuntos que envolvam mais de um setor sejam abordados em outras reuniões ou, no caso do objeto deste estudo, na Agenda e na *Newsletter*.

Reconhece-se também as limitações dos resultados, uma vez que o propósito do artigo foi compreender o fenômeno em um caso específico com um determinado grupo. Dessa forma, não pretende-se prescrever como os canais de comunicação interna devem ser geridos durante a pandemia de Covid-19, mas sim observar as nuances da comunicação neste período e as adaptações que foram necessárias.

Por fim, percebe-se que existem alguns horizontes de pesquisa, pautados em outras abordagens. A comunicação organizacional, pensada e analisada em uma perspectiva relacional, ou seja, considerando o discurso, as interações e o contexto (LIMA 2008), usufrui das TIC para a gestão de relacionamentos e construção de sentidos diversos por parte do público interno, mas ainda se faz necessário compreender aspectos contextuais e da cultura midiática que influenciam essa gestão da comunicação em trabalho remoto.

Internal communication and the pandemic: a study of the channels of ‘Biblioteca Falada’

ABSTRACT

The coronavirus pandemic has destabilized the way of living and working in different areas, forcing the world to look for ways to adapt to this new reality. In this context, organizations from the most diverse sectors of society needed, due to social isolation, to migrate their activities to virtual environments. The Biblioteca Falada project resorted to the use of Information and Communication Technologies (ICT) to create new internal communication channels, aiming at maintaining the work. Thus, this work aims to understand, in the specific experience of this organization studied, if and to what extent the activities and communication channels adapted to the remote context enable the functioning of communicative activities and production processes, as well as a good relationship with the project's internal public. To this end, a qualitative research was carried out to evaluate the use of structured channels during the pandemic. First, bibliographic materials were studied. Then, a documental research was carried out on the organization's internal communication planning and questionnaires were applied with questions about the use of the proposed channels. The results showed that there are specificities for internal communication strategies that must be thought of respecting the impositions of the pandemic context.

KEYWORDS: Organizational Communication. Internal Communication. Remote Work. Covid-19.

REFERÊNCIAS

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

ABBAD, Gardênia da Silva *et al.* Percepções de teletrabalhadores e trabalhadores presenciais sobre desenho do trabalho. **Revista Psicologia: Organizações e Trabalho**, v. 19, n. 4, p. 772-780, 2019. Disponível em: <http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572019000400006>. Acesso em 12 mar. 2021.

ALMEIDA, Luís Antônio Santos. A importância da Comunicação Interna para a Motivação dos Colaboradores. **Exedra: Revista Científica**, n. 8, p. 91-103, 2013. Disponível em: <<http://exedra.esec.pt/wp-content/uploads/2014/09/07.pdf>>. Acesso em 28 mai. 2022.

ANDRELO, Roseane. O potencial dialógico dos instrumentos de comunicação interna. In: SANTOS, Célia Maria Retz Godoy dos (Org.). **Relações Públicas: faces e interfaces**. 1. ed. Bauru, SP: Faculdade de Arquitetura, Artes e Comunicação, 2013, p. 119-130.

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

BARROS, Laan Mendes. Convergência, hibridação e mediatização: conceitos contemporâneos nos estudos da comunicação. In: ROSSETTI, Regina; VARGAS, Herom (Orgs.). **Linguagens na mídia: transposição e hibridização como procedimentos de inovação**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2012, p. 121-129.

BRAGA, José Luiz. Mediatização como processo interacional de referência. **Animus - revista interamericana de comunicação midiática**, v. 5, n. 2, p. 9-35, 2006. Disponível em: <<https://periodicos.ufsm.br/index.php/animus/article/viewFile/6693/4050>>. Acesso em 22 jun. 2022.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisa em Ciências Sociais**. 6. ed. São Paulo: Cortez, 2006.

CURVELLO, João. José. Azevedo. O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil. **Revista Internacional de Relaciones Públicas**, v. 8, n. 15, p. 63-84, 2018. Disponível em: <<http://revistarelacionespublicas.uma.es/index.php/revrrpp/article/view/484>>. Acesso em 01 mar. 2022.

FRANÇA, Vera Regina Veiga. Paradigmas da comunicação: conhecer o quê?. **Revista Ciberlegenda** n. 5, 2001.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

HJARVARD, Stig. Miatização: conceituando a mudança social e cultural. **MATRIZES**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 21-44, jan/jun. 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizess/article/view/82929>>. Acesso em 15 jun. 2022.

JENKINS, Henry. **Cultura da Convergência**. Trad. Susana Alexandria. São Paulo: Aleph, 2008.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Comunicação Organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **MATRIZES**, v. 8, n. 2, 2014. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizess/article/view/90446>>. Acesso em 10 jun. 2020.

LIMA, Fábria Pereira. Possíveis contribuições do paradigma relacional para o estudo da comunicação no contexto organizacional. In: OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; SOARES, Ana Thereza Nogueira (Orgs.). **Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2008, p. 102-127.

LA FUENTE, A. M.; PAULA, C. F. C. O processo social de midiatização: consequências para a comunicação no contexto organizacional. In: LIMA, Fábria Pereira; OLIVEIRA, Ivone de Lourdes (Orgs.). **Propostas conceituais para a comunicação no contexto organizacional**. São Caetano do Sul, SP: Difusão, 2012, p. 25-48.

MACIEL, Suely; SILVA, Amanda Fonseca. Mídia Sonora como Recurso de Acessibilidade para pessoas com deficiência visual. In: LEITE, Lúcia Pereira; MARTINS, Sandra Eli Sortoreto de Oliveira; VILLELA, Lucinéa Marcelino. (Orgs.). **Recursos de Acessibilidade aplicados ao ensino superior**. 2. ed. ampliada e revisada. Bauru: São Paulo, Cultura Acadêmica, 2017, p. 59-72.

MARCHIORI, Marlene Regina. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão - Comunicação e Cultura**. v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010a. Disponível em: <<http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/view/466>>. Acesso em 10 jan. 2021.

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

OLIVEIRA, Guilherme Ferreira de; CALONEGO, Renata. Impactos da pandemia na Comunicação Interna: a virtualização do projeto Biblioteca Falada. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 43, 2020, online. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2020. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-2898-1.pdf>>. Acesso em 10 jan. 2022.

OMS volta a defender o isolamento social: “é a única opção que temos”. UOL. 30 mar. 2020. Disponível em: <<https://noticias.uol.com.br/saude/ultimas-noticias/redacao/2020/03/30/oms-volta-a-defender-isolamento-social-e-a-unica-opcao-que-temos.htm>>. Acesso em 02 ago. 2021.

PORTO, Juliana Barreiros; PUENTE-PALACIOS, Katia; NEIVA, Elaine Rabelo. Ajustes e mudanças organizacionais em tempos de pandemia da COVID-19. In: QUEIROGA, Fabiana. (Org.). **O trabalho e as medidas de contenção da COVID-19: contribuições da psicologia organizacional e do trabalho no contexto da pandemia**. v. 1. Porto Alegre: Artmed, 2020, p. 59-65.

PRATA, Nair; MARTINS, Henrique Cordeiro. Rádio corporativa: a segmentação sob encomenda como modelo de negócio. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 38, 2015, Rio de Janeiro. **Anais [...]**. São Paulo: Intercom, 2015. Disponível em: <<https://portalintercom.org.br/anais/nacional2015/resumos/R10-1579-3.pdf>>. Acesso em 07 jan. 2022.

PRIMO, Alex. Afetividade e relacionamentos em tempos de isolamento social: intensificação do uso de mídias sociais para interação durante a pandemia de COVID-19. **Comunicação & Inovação**, v. 21, n. 47, p. 176-198, 2020. Disponível em: <https://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/view/7283>. Acesso em 15 maio 2021.

RUÃO, Teresa. O estado da arte em comunicação organizacional. 1900-2000: um século de investigação. In: III CONGRESSO DA SOPCOM, VI LUSOCOM E II IBÉRICO, 2004, Covilhã. **Atas [...]**. Covilhã: Universidade da Beira Interior, 2004. Disponível em: <<http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/2714>>. Acesso em 01 nov. 2021.

TERRA, Carolina Frazon. Relações públicas digitais como alternativa aos algoritmos das plataformas de mídias sociais. **Organicom**, v. 16, n. 30, p. 27-42, 2019. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/159884>>. Acesso em 10 set. 2021.

ZAMONELLI, Cláudia Matos. A importância da comunicação da liderança com empregados durante o processo de mudança de cultura. In: MANSI, Viviane; CARRAMENHA, Bruno. (Orgs.). **Comunicação com Líderes e empregados**. Jundiaí, SP: In House, 2016, p. 85-90.

Recebido: 22 jun. 2022.

Aprovado: 16 dez. 2023.

DOI: 10.3895/rde.v14n24.15621

Como citar:

OLIVEIRA, G.F.; TEODORO, F.F.; UZELOTO, C.S.; JORGE, E.F.; MACIEL, S. Dito Efeito, Curitiba, v. 14, n. 24, p. 69-87, jul./dez. 2023. Disponível em: <<https://periodicos.utfpr.edu.br/de>>. Acesso em: XXX.

Direito autoral: Este artigo está licenciado sob os termos da Licença Creative Commons-Atribuição 4.0 Internacional.

