

MOTIVAÇÃO E COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Patricia Lottici (patricialottici@hotmail.com)
Leane Maria Filipetto (leane.filipetto@bento.ifrs.edu.br)
Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – *Campus* Bento Gonçalves

RESUMO

A comunicação interna nas organizações busca por inovação, visto sua importância para o envolvimento dos funcionários e assim impacta na efetividade e competitividade. A problemática da pesquisa reside no seguinte questionamento: “maior comunicação interna promove motivação nos colaboradores?”. Para isso objetivou-se analisar a importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores, na busca da dimensão humana dentro das organizações e o papel da comunicação interna em tempos de pandemia. A metodologia do estudo foi Revisão Sistemática de Literatura e, para a sua análise, foi utilizada a base de dados do *Google Acadêmico*. A identificação de critérios de inclusão e exclusão foi a análise do título, do resumo e da conclusão dos artigos. As palavras-chave relacionadas a estudos da motivação e comunicação, contexto do estudo área social, período temporal de publicações de artigos foi relativo à pandemia do Covid-19 no Brasil, nesse estudo foi concluída a busca em 02 de outubro de 2021. Como resultados, identificou-se que a comunicação ativa, junto a treinamentos e acompanhamento da rotina de trabalho, são fatores que influenciam para o comprometimento e desenvolvimento das atividades mobilizando o capital humano.

Palavras-Chave: Colaboradores; Satisfação; Relacionamentos interpessoais.

1 Introdução

O contínuo processo de melhoria nas atividades, é uma característica essencial que as organizações possuem para o sucesso. Atualmente, estratégias e estudos têm sido realizados na busca de oferecer qualidade aos seus clientes, porém, o que se tem observado é que a falta da comunicação dentro das organizações é a maior dificuldade com que as empresas têm se deparado. (SILVA; FRANÇA, 2020).

A comunicação interna é vista como um fator estratégico para os negócios. Ela têm como finalidade, disseminar informações, mantendo, assim, a equipe bem informada, engajar os colaboradores proporcionando um canal aberto para reafirmar os propósitos e valores morais e éticos da organização contribuindo para um bom clima organizacional. (PINHEIRO; REIS, 2021).

O presente estudo consiste em uma Revisão Sistemática da Literatura que tem a finalidade de

responder à pergunta: “maior comunicação interna promove motivação nos colaboradores?” Assim, o estudo se propõe a fazer uma revisão na literatura brasileira, publicações na base de dados Google Acadêmico, baseada em artigos científicos.

O objetivo geral da presente pesquisa consiste em analisar a importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores em tempos de pandemia no Brasil. Dentre os objetivos específicos ressaltam-se: (i) identificar a relação existente entre a comunicação interna e a motivação; (ii) analisar a dimensão humana dentro das organizações; (iii) verificar o papel da comunicação interna em tempos de pandemia.

A seguir são apresentadas as seções subsequentes deste trabalho, que além desta breve introdução é composto pelo referencial teórico, seguido pelo método de pesquisa, e, por fim, os resultados esperados para a pesquisa.

2 Referencial Teórico

2.1 Motivação

Quanto mais as pessoas se sentem motivadas, melhores são os resultados de suas atividades, uma vez que refletem sua identificação com os princípios da organização. No momento em que uma pessoa está entusiasmada com uma atividade que acredita e gosta de fazer, ela transmite confiança e, com isso, desenvolve um melhor relacionamento, seja com clientes, fornecedores, colegas ou superiores. Deste modo, pode-se dizer que a motivação é o primeiro passo para o sucesso de uma instituição visto que o colaborador motivado possui melhor rendimento em suas tarefas. (BLAETH, 2009).

Segundo Antunes (2010), motivação é um compromisso do colaborador com seu ambiente de trabalho, da qual visa fatores internos como, suas necessidades, preferências e gostos. Para Lenzi (2019), a motivação refere-se ao desejo, ambição em adquirir algo ou em alcançar uma meta, resultando na vontade de cada ser humano.

De acordo com Chiavenato (2009), motivação é um campo importante e que se faz necessário para compreender o comportamento humano. Motivo é algo que impulsiona a pessoa a agir de determinada forma ou que dá origem a um comportamento específico. Assim, a motivação envolve fenômenos emocionais, biológicos, e sociais na qual é responsável por coordenar comportamentos relacionados com o cumprimento de objetivos, cujo atendimento o ser humano gasta suas energias e esforços.

Segundo Alves (2011), em um mercado cada vez mais repleto de avanços tecnológicos,

exigente e competitivo, o trabalhador passa a ser considerado como a influência dentro desse sistema, tornando assim o comprometimento e a motivação seus estímulos. Mintzberg (1994), em *Criando Organizações Eficazes*, já abordava que no futuro deveria haver predominância de formas organizacionais como *adhocracias*. Nessas a descentralização é vista como necessária à inovação, visando o apoio à colaboração na tomada de decisão e coordenação por ajustamento mútuo. (MINTZBERG *apud* MOTTA & VASCONCELOS, 2021)

De acordo com Semren (2017), encontram-se algumas barreiras à motivação no ambiente de trabalho, como o fato de alguns gestores não reconhecerem o esforço realizado pelos seus colaboradores e a má comunicação, da qual a insatisfação com a comunicação organizacional pode causar desinteresse na cooperação com colegas, bem como nas operações diárias.

Do mesmo modo Robbins (2009), destaca que, ao esclarecer aos funcionários o que deve ser feito, qual a qualidade do seu desempenho e informar o que fazer para melhorá-lo, facilita a motivação. No entanto, para haver a eficácia desse processo comunicacional é preciso que todos os setores e envolvidos se comprometam com o mesmo, não devendo esta ficar restrita a apenas uma pessoa ou setor.

2.2 Comunicação

Segundo Kunsch (2003), comunicação interna é um setor planejado, com objetivos definidos que possibilita toda a interação entre organização e seus colaboradores, visto que, comunicar é uma maneira eficaz de fazer com que os funcionários ajam de acordo com as necessidades da empresa, integrando-se completamente à cultura organizacional (KUNSCH, 2003). Segundo Molena (2009) não se trata de simples troca de mensagens, mas a construção de relacionamento entre emissor e receptor, onde o emissor queira comunicar e o receptor queira receber a mensagem. Entende-se cultura organizacional como o meio do comportamento da organização e das relações e valores, que se estabelecem e que formam referenciais aceitos para os comportamentos sociais, cujo é possível prever reações afetivas e de desempenho individual e coletivo nos ambientes organizacionais. (CHIAVENATO, 2005).

Para Kunsch (2003), o setor de comunicação precisa definir objetivos a fim de que se desenvolva uma relação entre empresa e colaboradores por meio de ferramentas institucionais e mercadológicas, a fim de promover o comprometimento e confiança interna, e reforçar a necessidade do produto/serviço oferecido ao público-alvo, para a geração da receita. Segundo os autores Carramenha, Capellano e Mansi (2013), a comunicação interna tem por atribuição, saber lidar com a diversidade e entender os perfis dos colaboradores, uma vez que, o modo de se expressar e se conectar

pode ser afetado devido às diferenças de gerações.

Segundo Curvello (2012), a comunicação interna tem como função coordenar a cultura organizacional, a fim de mobilizar e manter o público interno informado sobre os valores e propósitos da empresa, através da união de ferramentas como jornais internos, memorandos, instruções, e a comunicação face-a-face, com funcionários e chefias/ subordinados.

De acordo com Faria (2009), por meio de estudos e gráficos, foi possível comprovar que as empresas que desejam maior desenvolvimento, precisam transformar o trabalho em um ambiente humanizado. Desta forma, a comunicação interna trabalha como emissor para destinar mensagens que engajam, reconheçam e premiem as equipes de uma organização se tornando assim a principal estratégia.

A comunicação interna deve ser eficaz para que assim a comunicação externa possa ter resultados positivos, por essa razão é importante para a organização, que exista um diálogo aberto entre chefias e colaboradores fazendo com que o ambiente de trabalho seja o mais agradável possível visto que, os mesmos passam a maior parte do seu dia dentro da organização. (KUNSCH, 2003).

Kunsch (2006), por sua vez, busca em Dominique Wolton (2004) a explicação para qual a comunicação tem hoje a necessidade em diversificar o seu olhar, deixando para trás uma visão instrumental, ou seja, pela técnica e por interesses econômicos para então apostar na dimensão normativa e humanista.

Para Marchiori (2010, p.1), “falar em comunicação significa falar em interação humana”, dessa forma considerando que o ambiente organizacional é uma realidade social vivenciada por pessoas, Kunsch (2012) apoia a comunicação humanizadora nas organizações, como a abertura de canais diretos de diálogos entre a alta direção e os colaboradores.

Ainda segundo Kunsch (2002), movimentos de comunicação empresarial dentro da empresa fazem com que vários departamentos interajam entre si, definindo um tráfego de informações e podendo seguir determinados sistemas como, os descendente, ascendente e horizontal, na qual as direções representam as informações, orientações e entrosamento da equipe, fazendo com que essas viabilizem a união dos membros.

Desta forma, os fluxos ocorrem em sentidos que se complementam, assim, os descendentes ou verticais percorrem no sentido do fluxo hierárquico, de cima para baixo. No fluxo ascendente ocorre exatamente o contrário da comunicação vertical, o fluxo parte do operacional para a cúpula. A comunicação horizontal ou lateral ocorre entre um mesmo nível hierárquico, ou seja, entre dois subgerentes, ou dois operários, ou, ainda, dois diretores gerais. O fluxo transversal, ou fluxo longitudinal, é marcado pelas diversas direções às quais as mensagens podem percorrer, independentemente da hierarquia vigente na organização. (TORQUATO, 2015).

Por fim, segundo Marchiori (2010) por tornar os ambientes organizacionais mais verdadeiros e relacionais, a comunicação é a ponte conciliadora da humanização na organização. Desta forma, a comunicação deve ser compreendida como um processo abrangente e formativo, na qual há maior desenvolvimento às organizações por acrescer capacidade às pessoas e estimular conhecimento, modificando estruturas e comportamentos.

2.2.1 A comunicação como instrumento de motivação dos colaboradores

Segundo Chiavenato (2006) a comunicação é uma atividade administrativa que tem como propósito, proporcionar informação e compreensão para que as pessoas possam se conduzir em suas tarefas e prover as atitudes necessárias que promovam a motivação, a cooperação e a satisfação nos cargos. Gradativamente as organizações precisam desenvolver medidas para satisfazer e motivar os seus colaboradores pois, para estes, o salário por si só já não é suficiente, tendo como desafio conquistar a confiança das pessoas para que a organização continue a ser competitiva no mercado em que opera. (MELO, 2012).

Segundo Almeida (2013) a comunicação interna e a motivação são fundamentais para o desenvolvimento da organização, pois essas dinamizam as estruturas e melhoram os resultados organizacionais, destacando ainda que, em uma avaliação da articulação entre comunicação interna e motivação, a motivação parece estar ligada à comunicação interna.

Atualmente, as organizações que querem estar à frente, nas suas áreas de negócios, devem ter um plano de comunicação bem estruturado para cumprir seus objetivos, e assim tornar numa ferramenta essencial na percepção do estado da motivação e satisfação dos colaboradores. Para motivar os colaboradores é necessário promover iniciativas que reforçam o orgulho de pertença à organização, e que os façam compreender e concordar com os objetivos da empresa, sentindo-se parte importante da mesma e não um mero empregado (MORAIS, 2021).

Sendo assim, Batista (2009) afirma que estes esperam que as empresas transmitam informações sobre o ambiente externo e interno, que influenciam a segurança e a natureza do seu trabalho como, por exemplo, as novas tecnologias, a expansão da empresa, as políticas salariais, novos produtos, a lucratividade da organização, entre outras informações.

Quanto à qualidade na comunicação interna, Kunsch (2003) cita como necessário: (i) disposição da direção em partilhar as informações; (ii) autenticidade, usando a verdade como princípio; (iii) rapidez e competência; (iv) respeito às diferenças individuais; (v) implementação de uma gestão participativa capaz de propiciar oportunidades para mudanças culturais necessárias, (vi) novas tecnologias; (vii) ter pessoal técnico especializado que realize efetivamente a comunicação de ir-e-vir, numa simetria entre chefias e subordinados.

Araujo et al. (2012) acreditam que a comunicação com qualidade facilita o alcance dos objetivos, resolve problemas, evita conflitos, cria interação tanto horizontal quanto vertical, solidificando a relação entre os funcionários, líderes e diretores. Diante disso, Brum (2010, p.40) defende que “comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto, a comunicação humana é social”.

Welch e Jackson (2003), é imprescindível olhar a comunicação organizacional como uma das principais aliadas do negócio, visto que é fundamental o desempenho de um sistema de comunicação na satisfação o no sentido de pertença dos colaboradores de uma empresa, bem como no desenvolvimento de uma organização.

2.2.2 O papel da comunicação interna em tempos de pandemia

A pandemia do Covid-19 marca a humanidade no enfrentamento de mais uma pandemia em sua história, doença proveniente de um novo coronavírus, que obrigou o mundo a entrar em estado de alerta repentino. Com o distanciamento social e os novos rearranjos sociais e organizacionais, propostos para a prevenção do contágio, teve por consequência também, novas formas de os indivíduos enfrentarem suas rotinas. (JUNIOR; FEUERSCHUTTE; SÁNCHEZ, 2020).

Com a chegada da pandemia, o setor de comunicação interna precisou ser revisto rapidamente. O ritmo de demandas aumentaram e as ações, essas anteriormente presenciais, exigiram um trabalho ágil e remoto de gerenciamento da equipe. E logo se tornou essencial desenvolver novas estratégias, visto que no cenário tradicional o setor de comunicação interna priorizava em produzir manuais, vídeos e instruções operacionais. (PINHEIRO; REIS, 2021).

Segundo os autores Junior, Feuerschutte e Sánchez (2020), para algumas atividades laborais, o distanciamento não pôde ser adotado, como é o caso dos profissionais da área da saúde e de outros serviços essenciais, como mercados, segurança e vigilância, farmácias, fiscalização, entre outros. No entanto, para atividades possíveis de adequação à modalidade à distância, o distanciamento social mostrou-se viável e recomendado, tendo que os profissionais se adaptar ao trabalho remoto, como o *home office*.

Em uma pesquisa realizada em março de 2020, pela consultoria Betania Tanure Associados, apontou que o *home office* se tornou o principal modelo de trabalho para 43% das empresas brasileiras durante a pandemia do coronavírus. Ainda na mesma pesquisa, foram apontados alguns desafios como a adaptação das atividades presenciais para virtuais, o gerenciamento remoto da equipe, a infraestrutura tecnológica, a aplicação do trabalho remoto a todos os níveis da organização e o nível de digitalização dos processos. (PINHEIRO; REIS, 2021).

Para Avanzi (2020), as empresas precisaram encontrar alternativas para levar informações relevantes ao conhecimento dos colaboradores. Deste modo, as organizações precisaram desenvolver

uma comunicação como preocupação priorizando a saúde com os funcionários e a segurança da sociedade no cenário desenhado pela pandemia.

Segundo a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE, 2020), o principal desafio das organizações frente à crise foi o de manter os colaboradores engajados e produtivos durante esse período. Algumas barreiras foram citadas por indivíduos que atuam em regime remoto, em 45% estão, efeitos relacionados à saúde mental e ao bem-estar, a sensação de angústia pelo isolamento e a ansiedade de desempenho, que se referem também à administração do tempo e 34% em distrações dentro de casa. (TECCHIO, 2020).

Os autores Junior, Feuerschutte e Sánchez (2020) também trazem que o atual contexto de incertezas pode impactar na saúde mental e no bem-estar psicológico devido também às mudanças das rotinas e nas relações familiares. Ornell et al. (2020) alertam que, durante as epidemias, o número de pessoas afetadas pela infecção em si tende a ser menor do que o número de pessoas afetadas em termos de saúde mental.

Segundo os autores Pinheiro e Reis (2021) com a nova crise instaurada, foi analisado um *pocket show online* produzido em março de 2020, pela Escola Superior de Propaganda e Marketing – ESPM, que teve como convidada a professora e comunicóloga Malu Weber, profissional com mais de 25 anos de experiência em Comunicação Empresarial, na qual Weber (2020), relata que as primeiras medidas que devem ser tomadas a fim de atrair a atenção dos funcionários e mantê-los produtivos e engajados, sem causar ruído de comunicação e insegurança é a criação de conteúdo digital de interesse público. A autora ainda enfatiza que os colaboradores precisam receber notícias relevantes sobre a perspectiva da empresa, atualizações sobre o coronavírus e informativos sobre quais são as ações que estão sendo realizadas, seguindo uma narrativa confiante e motivadora.

Ainda durante o *pocket show* Weber (2020), debateu como o sistema de *home office* ajudou a triplicar o trabalho e, se tornou uma espécie de *home based*, ou seja, o colaborador precisa além de se dedicar às tarefas da empresa, se dedicar às atividades de casa e aos filhos no mesmo espaço físico e por horas a mais do que se dedicava no modelo presencial. Deste modo, Weber ressalta como é prioritário entender o lado do funcionário e ajudá-lo a lidar com essa nova rotina, investindo em um ambiente acolhedor. (PINHEIRO; REIS, 2021).

Logo, para Weber (2020) os setores e, seus respectivos gestores, devem estar cientes que o ambiente de trabalho mudou, no qual nesse novo método remoto, funcionários e seus familiares estão recebendo líderes e a empresa em suas casas, por isso, vale trabalhar a empatia, procurar saber se estão bem, se alimentando direito, e entender que naquele ambiente podem haver alguns ruídos como, carros passando, cachorro latindo, criança brincando ou chorando e vizinhos com som alto. (PINHEIRO; REIS, 2021).

Assim, a comunicação interna deve ter uma linguagem e tom da narrativa que precisam ser

entendidos desde o funcionário chão de fábrica até os líderes, além da atenção as redes sociais corporativas, na qual exigem monitoramento em relação as publicações de colaboradores a respeito do dia a dia, podendo assim, pensar em novas estratégias para alinhar todo o grupo de funcionários, receber *feedbacks* que possam ajudar a mitigar os problemas e insatisfações, bem como insegurança e medo para que todos possam trabalhar melhor, com bem-estar e gerando resultados positivos. (PINHEIRO; REIS, 2021).

3 Metodologia da Pesquisa

O método para o desenvolvimento desse estudo foi Revisão Sistemática da Literatura, segundo Denyer et Tranfield (2009), De Medeiros *et al.* (2014), Garza-Reyes (2015). De acordo com pesquisas na área de gestão, essa metodologia consiste em cinco fases consecutivas: (i) formulação da questão, (ii) localização dos estudos, (iii) avaliação e seleção dos estudos, (iv) análise e síntese, e (v) relatar e usar os resultados. Para tanto, segundo Briner *et Denyer* (2012), tem que aderir aos seguintes princípios: (i) ser conduzida por um sistema ou método sistemático, (ii) apresentar método transparente e explícito, (iii) replicável e atualizável, (iv) resumir e sintetizar as evidências relativas a questão da revisão.

Conforme Figura 1, a busca ocorreu para responder à questão da pesquisa: maior comunicação interna promove motivação nos colaboradores? Utilizou-se como palavras-chave, "motivação" "comunicação interna" "covid19" "empresa" na base de dados *Google Acadêmico*, artigos publicados entre 2020 e outubro de 2021.

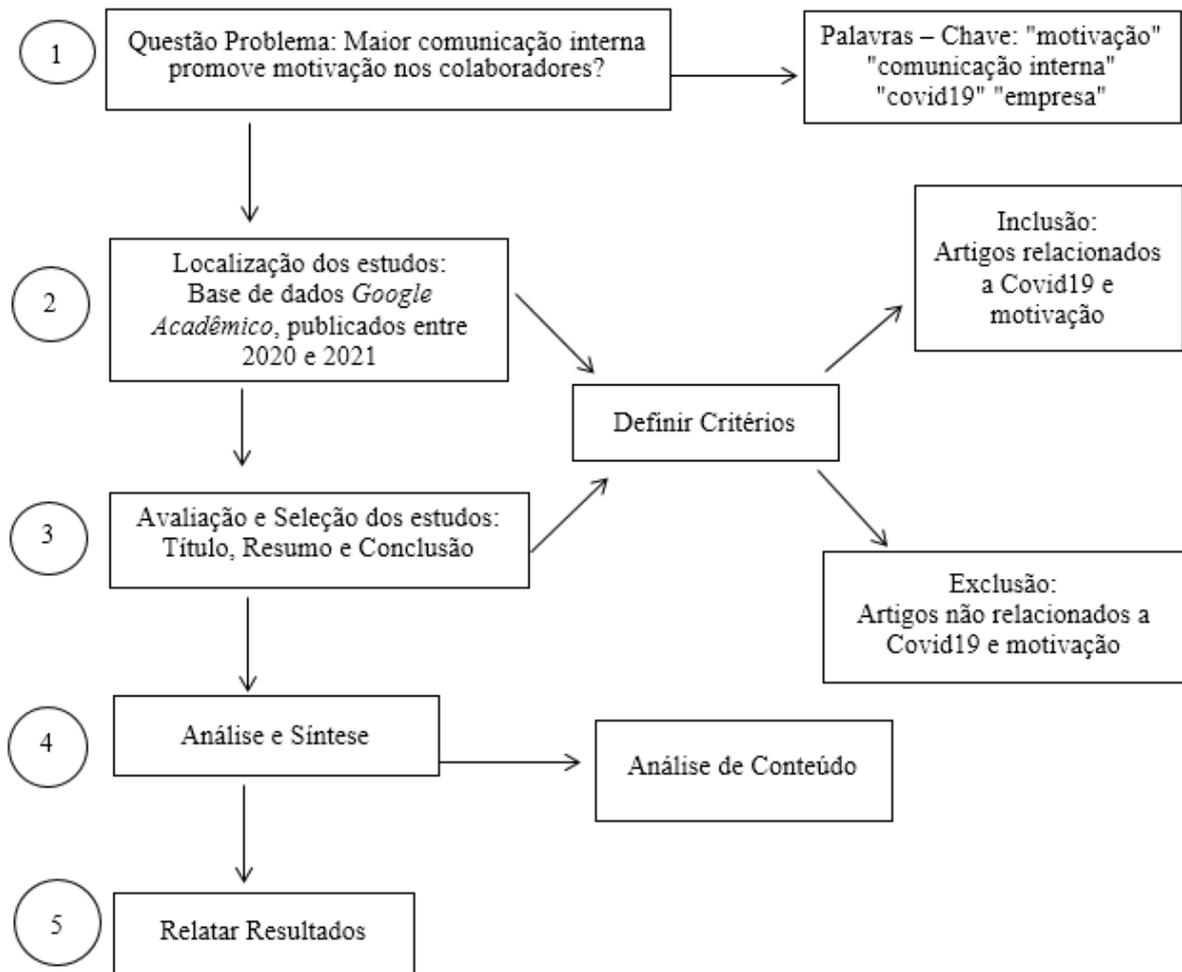
Como primeira etapa, foi feita uma coleta de dados no dia 02 de outubro de 2021, com pesquisa de páginas em Português e período específico. Como resultados foram encontrados o total de 402 estudos, sendo descartados de primeira análise 5 estudos realizados fora do Brasil, 291 estudos de dissertação e 47 estudos sem acesso.

Após a leitura dos resumos, foram descartados 50 estudos que abordam motivação como assuntos secundários, e 6 estudos não relacionados a Covid-19. Destes, 3 estudos foram analisados e selecionados para discussão dos resultados.

A seguir, indicam-se os 5 tópicos referente ao fluxograma da metodologia utilizada, Figura 1:

- 1- Questão Problema: Maior comunicação interna promove motivação nos colaboradores?
- 2- Localização dos estudos: Base de dados *Google Acadêmico*, publicados entre 2020 e 2021
- 3- Avaliação e Seleção dos estudos: Título, Resumo e Conclusão
- 4- Análise e Síntese
- 5- Relatar Resultados

Figura 1- Fluxograma da Metodologia utilizada



Fonte: Elaborado pela autora, 2021, adaptado de Garza-Reyes (2015)

4 Resultados

Apresentam-se inicialmente informações inerentes aos materiais selecionados referentes ao objetivo proposto, no período de pandemia, discussão dos resultados encontrados, assim como lacunas e sugestões. Inicia-se trazendo uma visão quanto à abordagem relacionada aos pontos de pesquisa indicados nos objetivos específicos.

O primeiro ponto a ser apresentado trata-se da busca pelos temas propostos da pesquisa, assim verifica-se que a dimensão humana dentro das organizações é um assunto abordado nos três artigos selecionados. Também salienta-se que os autores Rafael Barty Dextro e Manoel Gonçalves Filho abordam os três temas. O Quadro 1 apresenta os temas abordados nos artigos classificados.

Quadro 1 – Relação de artigos selecionados quanto aos objetivos específicos

Autores	Comunicação Interna e Motivação	Dimensão Humana dentro das Organizações	Comunicação Interna em tempos de pandemia
Adriane Tomé Ludugerio	X	X	
Celene Fidelis Frias Ferreira; Anelisa Maradei		X	X
Rafael Barty Dextro; Manoel Gonçalves Filho	X	X	X

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

O Quadro 2, apresenta informações referentes as instituições que desenvolveram essas pesquisas, assim como áreas de estudos dos 3 artigos selecionados. Destes, dois estudos foram realizados na área de Gestão e um na área de Comunicação.

Quadro 2 – Informações sobre artigos selecionados

Autor	Título	Estudo Realizado	Publicação	Oriundo de	Ano
Adriane Tomé Ludugerio	A qualidade de vida no trabalho em <i>home office</i>	Pontifícia Universidade Católica de Goiás Escola de Gestão e Negócios Curso de Administração	Repositório PUC Goiás	Conclusão de curso	2021
Celene Fidelis Frias Ferreira; Anelisa Maradei	Narrativas organizacionais por <i>lives</i> na pandemia: uma análise crítica	Artigo publicado em Congresso Ciências da Comunicação – UBI	Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT 3) Discursos, Identidades e Relações de Poder, Abrapcorp, XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas – São Paulo/SP – 07 a 11/06/2021	Doutorado	2021
Rafael Barty Dextro; Manoel Gonçalves Filho	Proposta de <i>framework</i> de gestão do capital humano para o trabalho remoto	Instituto de Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) da Universidade de São Paulo (USP)	<i>Brazilian Journal of Production Engineering-BJPE</i> (2021): 85-105	Pós Graduação	2021

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

A seguir inicia-se a análise e síntese dos artigos selecionados a fim de atender aos objetivos específicos propostos nesse estudo.

4.1 Comunicação Interna x Motivação

O Quadro 3, apresenta informações trazidas pelos artigos selecionados quanto a relação entre a comunicação interna e a motivação para o trabalho remoto.

Quadro 3 – Relação entre a comunicação interna e a motivação

Autores e Título dos Artigos	Comunicação Interna x Motivação
Rafael Barty Dextro; Manoel Gonçalves Filho Proposta de <i>framework</i> de gestão do capital humano para o trabalho remoto	“O diálogo e a comunicação clara são as chaves para o bom desenvolvimento do trabalho remoto. Ouvir de maneira ativa e permitir que o colaborador compartilhe dificuldades, frustrações, dúvidas ou ideias contribuirá para a formação de um laço de confiança mais estável, o que favorece a estabilidade e à contínua satisfação desses profissionais.”
	“[...] rotina de trabalho [...] comunicação ativa e <i>feedback</i> construtivo por parte dos líderes, monitoramento de desempenho embasado em diversos parâmetros quantitativos e qualitativos, treinamento em ferramentas e diretrizes de trabalho associadas ao “ <i>home office</i> ” e identificação de perfis mais direcionados ao trabalho à distância.”
	“[...] aplicação de versões atualizadas do modelo de gestão remota, [...] que contemplem de maneira ampla as particularidades deste regime laboral incluindo mecanismos de avaliação de desempenho, tanto de gestores quanto de colaboradores, baseados em percepção de satisfação, capacitação para a comunicação virtual e para uma liderança assertiva e positivista.”
Adriane Tomé Ludugerio A qualidade de vida no trabalho em <i>home office</i>	“[...] a satisfação trabalhista é constituída na medida em que o trabalhador vai adquirindo informações sobre o seu campo de trabalho. A satisfação torna-se dinâmica, pois da mesma forma que ela se propaga de forma rápida, pode deteriorar-se repentinamente. Desta forma, as precisões dos colaboradores podem mudar subitamente e os administradores precisam fitar suas atenções na conduta dos empregados.”

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

Quando declarada a situação da Covid-19 no Brasil, a comunicação interna das empresas precisou ser repensada, pois no ambiente remoto há um distanciamento físico e aproximação por conexão entre as pessoas. A cultura de liderança baseada na experiência, *feeling*, do olho do líder no funcionário, não faz mais sentido, esse momento exige mudanças e flexibilidade na busca por modelos de gestão remota adequada, que não gera insatisfação no funcionário, sendo a comunicação interna um fator determinante.

O compartilhamento de sentimentos e emoções leva as pessoas à insegurança relacionada ao trabalho desempenhado, convergindo em ações da gestão como em avaliações de desempenho que impactam na motivação dos trabalhadores. Os estudos apresentaram que comunicação ativa e clara, com *feedback* dos líderes, é destaque para o bom desenvolvimento das atividades.

O impacto da comunicação no setor empresarial é fundamental e decisivo, qualquer organização deve usá-lo como uma importante ferramenta de desenvolvimento, pois a torna mais

competitiva e funcional, pois uma boa comunicação interna mobiliza o capital humano.

4.2 Dimensão Humana dentro das Organizações

O Quadro 4, apresenta estudos referente ao impacto que o distanciamento social teve em relação aos colaboradores, tendo a dimensão humana como ponto fundamental para a relação entre as partes.

Quadro 4 – Informações quanto a dimensão humana dentro das organizações

Autores e Título dos Artigos	Dimensão Humana dentro das Organizações
<p>Celene Fidelis Frias Ferreira; Anelisa Maradei</p> <p>Narrativas organizacionais por <i>lives</i> na pandemia: uma análise crítica</p>	<p>“[...] como perspectivas recorrentes estiveram presentes o afastamento dos funcionários para o <i>home office</i> como medida para proteção dos funcionários.”</p> <p>“Mas, como visto, em todo o percurso de uma organização, há também negatividade, [...]. [...], especialmente no que concerne à situação dos trabalhadores alocados em <i>home office</i>. [...] enquanto as empresas celebram o afastamento social como medida protetiva, as pesquisas demonstram que tal iniciativa teve desdobramentos severos para a saúde das pessoas: aumento do número de dias e horas trabalhadas, acúmulo de atividades domésticas e profissionais, estresse, perda de benefícios etc.”</p> <p>“[...] o que se assistiu no período da pandemia foi uma mobilização da iniciativa privada...”</p>
<p>Rafael Barty Dextro; Manoel Gonçalves Filho</p> <p>Proposta de <i>framework</i> de gestão do capital humano para o trabalho remoto</p>	<p>“[...] interações físicas geram emoções que a interação virtual por meio da TIC não propicia.”</p> <p>“curso motivacional do setor de RH [...] citado por diversos entrevistados como importante e positivo [...] Pausa Motivacional [...] encontro semanal, de maneira descontraída e interativa....”</p>
<p>Adriane Tomé Ludugerio</p> <p>A qualidade de vida no trabalho em <i>home office</i></p>	<p>“Promover qualidade de vida nas organizações é mais que um privilégio para o colaborador, é uma precisão meritória para que o maior patrimônio da instituição, ou seja, o trabalhador possua condições para exercer com destreza, suas incumbências, de tal modo que todos sofram conquistas, tanto o empregador quanto o colaborador.”</p> <p>“O pior revés que há para o saldo de uma organização é o profissional paralisado pelo sentimento de exploração e abuso por parte da empresa, acarretando sentimento de injustiça e frustração por remuneração inadequada, tornando nocivo para este colaborador no seu ambiente trabalhista sua qualidade de vida influenciando diretamente na sua capacidade de produzir.”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

No que se refere ao ambiente de trabalho, no dia 11 de março de 2020, a Organização Mundial de Saúde (OMS), declarou que a organização elevou o estado da contaminação à pandemia de Covid-19, doença causada pelo novo coronavírus (Sars-Cov-2), criando um manual, no qual sugere recomendações para prevenir o Covid-19 no ambiente de trabalho, considerando a saúde e a segurança. A OMS aborda o tema Qualidade de Vida em cinco dimensões: saúde física, saúde

psicológica, nível de independência, relações sociais e meio ambiente.

Nesse contexto buscou-se, nas publicações, a dimensão humana nas organizações, e verificaram-se ações no ambiente de trabalho, com a saúde dos funcionários, a interação virtual junto à humanização entre as partes como projeto motivacional.

O afastamento social com utilização do *home office* foi o primeiro passo como medida de proteção à saúde dos funcionários, por isso destaca-se a necessidade de pensar na qualidade de vida e bem-estar, que conforme recorte é mais que um privilégio para o colaborador, mas para que a empresa e colaborador tenham ganhos/conquistas. A modalidade de trabalho *home office* sem prévio preparo e condições estruturais adequadas, levaram a insatisfação, tendo como relato o aumento do número de dias e horas trabalhadas, estresse, redução do contato ou à piora das relações com colegas de trabalho, perda de benefícios, acúmulo de atividades domésticas e profissionais, sentimento de injustiça e frustração por remuneração inadequada, impacto na qualidade de vida e assim culminando na produtividade.

4.3 Comunicação Interna em Tempos de Pandemia

O Quadro 5, apresenta informações quanto a utilização de canais de comunicação durante o período da pandemia do Covid-19, sendo relatado vantagens e desvantagens destes.

Quadro 5 – Informações sobre a comunicação interna em tempos de pandemia

Autores e Título dos Artigos	Comunicação Interna em Tempos de Pandemia
<p>Celene Fidelis Frias Ferreira; Anelisa Maradei Narrativas organizacionais por <i>lives</i> na pandemia: uma análise crítica</p>	<p>“para avançar durante a pandemia, as empresas não puderam prescindir da mídia... amplificaram a visibilidade de lideranças em diversos canais internos e externos da comunicação, utilizaram-se de diversificados dispositivos e novas plataformas”</p>
	<p>“vivenciamos um processo pelo qual a cultura e a sociedade têm se tornado cada vez mais dependentes da mídia e de sua lógica... canais de Comunicação Interna (apps, intranets, <i>workplace</i>), <i>lives</i> etc., foram catapultados a um protagonismo sem precedentes...”</p>
	<p>“A área ganha cada vez mais relevância [...] ganhando cada vez mais protagonismo” [...] posicionamento estratégico da Comunicação Organizacional [...] as necessidades decorrentes da crise de saúde pública ampliaram ainda mais as demandas por processos de comunicação”.</p>
	<p>“[...] Diante de uma visão ampla em escala nacional, a maioria deles não acredita que o trabalho à distância funcione bem na realidade do Brasil, sendo o principal motivo citado a dificuldade de acesso à internet.”</p>
	<p>“[...] 70% dos entrevistados apontaram como uma das principais vantagens do trabalho remoto à melhoria da qualidade de vida do trabalhador, associada a diversos fatores como tempo adicional para lazer e uma melhor rotina alimentar e de exercícios físicos.”</p>

<p>Rafael Barty Dextro; Manoel Gonçalves Filho Proposta de <i>framework</i> de gestão do capital humano para o trabalho remoto</p>	<p>“Por outro lado, a desvantagem mais citada pelos entrevistados sobre o trabalho à distância foi a redução do contato ou à piora das relações com colegas de trabalho.”</p>
	<p>“[...] relataram o excesso de tarefas como uma desvantagem associada ao “home office”. Nesse ponto, fica evidente a necessidade de um plano de gestão bem elaborado e que inclua treinamento aos líderes, à fim de criar um laço de confiança entre eles e seus colaboradores remotos, permitindo definir uma carga exequível de trabalho. [...] a comunicação constante e eficiente parece amenizar esta desvantagem [...]”</p>
	<p>“[...] [...] relataram melhora na comunicação e apontam diversos benefícios das tecnologias digitais, como o acesso rápido e fácil. [...] o fato de que estar “online” constantemente é um requisito de controle de presença e rendimento que permite essa interação direta. Em contrapartida, foi descrito [...] uma piora na eficiência da comunicação, [...] relataram que assuntos pessoais não tem mais espaço nas comunicações por canais oficiais. Além disso, existe sempre um senso de urgência nas comunicações, o que pode ser estressante. [...]”</p>
	<p>“[...] fica evidente o papel de destaque da gestão de pessoas em estimular, motivar, treinar, comunicar e acompanhar o desenvolvimento dos funcionários durante o trabalho remoto. Apesar de apresentar algumas dificuldades específicas ao modo de gestão à distância, os benefícios para cada colaborador refletem diretamente no bom desempenho da organização, cumprindo assim o papel vital da gestão de pessoas de valorizar o capital humano dentro dos processos corporativos.”</p>
	<p>“O acompanhamento da rotina de trabalho deve ser feito tanto pelo gerente ou líder direto quanto pela equipe de gestão de pessoas, que precisam estar em sintonia e comunicação constante. É vital estabelecer métricas de avaliação de desempenho ao longo do tempo [...] bem como criar uma rotina de “<i>feedback</i>” rápido e direto. Uma estratégia para evitar parte das desvantagens do “<i>home office</i>”, como o isolamento, e manter o comprometimento elevado é instituir ações de desenvolvimento, motivação e inclusão presenciais. [...]”</p>

Fonte: Elaborado pela autora (2022).

As tecnologias foram imprescindíveis nesses tempos de pandemia e a forma como foram utilizadas impactaram o comportamento humano tanto de funcionários, líderes e consumidores. Nos artigos analisados percebe-se a presença desse enfoque em dois estudos, sendo que está presente diretamente nos três, na qual foi apresentado o trabalho remoto como um processo em que a liderança preze por uma comunicação transparente a fim de alcançar um melhor entendimento das necessidades individuais dos colaboradores e favorecendo na criação de relacionamentos de proximidade.

A modalidade de trabalho *home office* demanda o uso do computador e da internet, desta forma se faz necessário que o colaborador se adapte as tecnologias digitais, permitindo que as informações trafeguem e sejam trocadas em tempo real para assim ter um bom desempenho em suas atividades.

Em relação à satisfação com trabalho remoto, é apresentado a melhora da qualidade de vida do trabalhador como a redução do tempo de transporte trabalho – casa, além da possibilidade de gerenciar o trabalho com flexibilidade, podendo conciliar o tempo para lazer, e de exercícios físicos, e uma melhor rotina alimentar.

A aplicação de versões atualizadas do modelo de gestão remota, treinamento aos líderes, avaliação de desempenho associados ao *home office*, e rotina de “*feedback*” rápido e direto, são mecanismos a fim de criar um laço de confiança entre os responsáveis junto aos colaboradores. Todavia, relacionado às informações referentes ao seu papel dentro da organização visto que pode haver deterioração dessas, nesse caso cabe ao gestor observar os comportamentos dos colaboradores a fim de intervir.

A situação do Covid-19, tem impactado a economia e a saúde da população, como o isolamento e o distanciamento das pessoas em suas casas, para assim evitar o aumento de circulação, hospitalização e mortes de pessoas. Além de afetar o lado financeiro, também afeta o lado psicológico como os indicadores do aumento do consumo de bebidas alcoólicas e aumento da violência domiciliar, mas com poucas ações e manifestações das pessoas e dos gestores. Assunto este, que pode ser abordado pelos responsáveis de gestão de pessoas nas organizações junto aos colaboradores, oferecendo todo auxílio necessário para este momento.

5 Considerações Finais

Atualmente, a comunicação interna é uma área de gestão fundamental nas organizações. Em tempos atrás, os colaboradores eram vistos apenas como peças, ou como o próprio maquinário das empresas, nos dias atuais propõe-se a compartilhar suas ideias e fazer parte dos processos decisórios. Com isso, o valor da comunicação, mais do que informar, é atrair e incentivar o bom desempenho, seja dos indivíduos que constituem a organização ou entre as estruturas internas que a suportam.

Para enfrentar os desafios atuais, as organizações dependem de seus colaboradores, e principalmente, preocupar-se em criar estímulos, na busca de motivá-los para que assim, possam alcançar tanto os objetivos da organização quanto seus objetivos pessoais. Para tanto a comunicação interna com os colaboradores esclarece os objetivos organizacionais, proporcionando assim uma ação participativa com um maior envolvimento com a organização.

Com o estudo, nota-se a importância dos profissionais de gestão de pessoas, gerentes e líderes para acompanhar a rotina de trabalho, oferecer treinamento, comunicação interna proporcionando participação dos colaboradores.

Comprovou-se a importância da comunicação interna e principalmente nesse período de pandemia, onde teve de ser repensada, impactada pelo distanciamento físico no ambiente remoto. Esse momento exige mudanças e flexibilidade na busca por modelos de gestão remota adequada, que não promova insatisfação no funcionário, sendo a comunicação interna um fator determinante.

Quanto a dimensão humana nas organizações houve ações em prol da saúde dos funcionários, a interação virtual, visto que a modalidade de trabalho *home office* sem prévio preparo e condições

estruturais adequadas, levaram a insatisfação. Destaca-se a necessidade de pensar na qualidade de vida e bem-estar, pois é mais que ser considerado um privilégio para o colaborador, gera ganhos para ambos.

Em relação as limitações, evidenciou-se o curto período da pesquisa e limites de inclusão de estudos. No quesito de estudos futuros, são sugeridas novas pesquisas abrangendo maior período e estudos nacionais e internacionais.

Referências Bibliográficas

ALVES, E. F. Programas e ações em qualidade de vida no trabalho. Revista INTERFACEHS, v. 6, n. 1, p. 60-78, 2011.

ANTUNES, Alison do Nascimento. Motivação e Liderança nas Organizações. 2010. 32 f. Monografia (Especialização Gestor Empresarial) - Instituto a Vez do Mestre, Niterói, 2010.

ARAÚJO, D. C., Simanski, E. S. S., Quevedo, D. M. (2012). Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso. Brazilian Business Review. Vol. 9, no: 1, pp.47-64. ISSN 1807-734X.

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

BAPTISTA, A. M. M. M. S. 2009. Plano de comunicação interna para a Sonae Sierra. Tese de mestrado. Lisboa: ISCTE.

BLAUTH REGIS; BLAUTH RICARDO. Gestão da Qualidade. 2ª ed. Curitiba, IESDE Brasil S.A, 2009.

BRINER, R.B., DENYER, D. Systematic Review and Evidence Synthesis as a Practice and Scholarship Tool. Handbook of Evidence-based Management: Companies, Classrooms and Research, pp. 112e129. 2012.

BRUM, A. M. (2010). Endomarketing de A a Z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa. Primeira edição. Integrare: Rio de Janeiro

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

CHIAVENATO, IDALBERTO. Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos. 7ed. Barueri, SP: Manole, 2009

CHIAVENATO, I. Comportamento Organizacional: A dinâmica do sucesso das organizações. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

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

DENYER, D., TRANFIELD, D. Producing a systematic review. In D. A. Buchanan & A. Bryman (Eds.), The SAGE handbook of organizational research methods (pp. 671–689). London: Sage Publications Ltd. 2009.

DEXTRO, Rafael Barty; FILHO, Manoel Gonçalves. Proposta de Framework de Gestão do Capital Humano para o Trabalho Remoto. Instituto de Programa de Educação Continuada em Economia e Gestão de Empresas (PECEGE) da Universidade de São Paulo (USP), 2021.

DE MEDEIROS, J.F., RIBEIRO, J.L.D., Cortimiglia, M.N., Success factors for environmentally sustainable product innovation: A systematic literature review. J. Clean. Prod. 65, 76–86. 2014. doi:10.1016/j.jclepro.2013.08.035.

- FARIA, Priscilla Santos de. Comunicação interna nas organizações. Artigo – Faculdade Faculdade São Luís de França. Sergipe, p.3. 2009. Disponível em: <https://portal.fslf.edu.br/wp-content/uploads/2016/12/comunicacao_interna.pdf>
- FERREIRA, Celene Fidelis Frias; MARADEI, Anelisa. Narrativas Organizacionais por Lives na Pandemia: Uma Análise Crítica. Artigo publicado em Congresso Ciências da Comunicação – UBI, 2021.
- GIL, Antonio Carlos. Como elaborar projetos de pesquisa. 4ª ed. São paulo: Atlas, 2002
- JUNIOR, Vilmar Michereff; FEUERSCHUTTE, Simone Ghisi; SÁNCHEZ, Patrícia Beckhauser. Comunicação nas Organizações no Contexto da COVID-19. RGO - Revista Gestão Organizacional, p. 2 – 9,2020.
- KUNSCH, M. K. (2012). As dimensões humana, instrumental e estratégica da Comunicação Organizacional: recorte de um estudo aplicado no segmento corporativo. Intercom - RBCC, v.35, no 2, pp. 267-289, São Paulo. (versão em PDF).
- KUNSCH, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In: Marchiori, M. (Ed). Faces da cultura e da Comunicação Organizacional (pp. 167-190). São Caetano do Sul: Difusão
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. São Paulo: summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. Planejamento de relações públicas na comunicação integrada. 2ª ed. São Paulo: Summus, 2002.
- LENZI, Greicy Kelli Spanhol. Psicologia Aplicada. Florianópolis: Aero Td, 2019.
- LUDUGERIO, Adriane Tomé. A Qualidade de Vida no Trabalho em Home Office. Pontifícia Universidade Católica de Goiás Escola de Gestão e Negócios - Curso de Administração, 2021.
- MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. Conexão-Comunicação e cultura, v. 9, n. 17, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do trabalho científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. – 6. reimpr. São Paulo: Atlas: 2011.
- MELO, Maria Manuel da Costa Silva Daniel de. Comunicação Interna como Fator de Motivação dos Colaboradores. Instituto Superior de Economia e Gestão. Lisboa, p.19.2012.
- MOLENA, A. A Comunicação na gestão de projetos. PRODAM Tecnologia, 3ª ed., Ano 2, out./dez. 2009.
- MORAIS, André Moreira. (2021). A Influência da Comunicação Interna na Motivação dos Colaboradores. Instituto Universitário da Maia - ISMAI Departamento de Ciências Empresariais.
- MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella F. F. Golveia. Teoria Geral da Administração. 4ª ed., São Paulo: Cengage Learning, 2021.
- ORNELL, F.; SCHUCH, J. B.; SORDI, A. O.; KESSLER, F. H. P. “Pandemic fear” and COVID-19: mental health burden and strategies. Revista Brasileira de Psiquiatria, v. 42, n. 3, p. 232- 235, maio/jun., 2020 DOI: <https://doi.org/10.1590/1516-4446-2020-0008>.
- PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O pape da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. Brazilian Journal of Development, p. 2 – 8,2021.
- ROBBINS, Stephen P. Comportamento Organizacional. Trad. Reynaldo Marcondes. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.
- SEMREN, A. (2017), The relationship between organizational communication and motivation;
- SILVA, Delba de Deus; FRANÇA, Fátima Yukari Akiyoshi. Comunicação Interna: A Saúde do Ambiente Organizacional. Revista Rumos da Pesquisa: Em Ciências Empresariais, Ciências do Estado e da Tecnologia. Centro Universitário do Cerrado Patrocínio, v. 1, p. 163-173,2020.
- TECCHIO, M. Home office: chefes e funcionários relatam problemas, mas a avaliação é positiva. CNN Business, São Paulo, 24 maio 2020. Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/2020/05/24/home-office-chefes-e-funcionariosrelatam-problemas-mas-a-avaliacao-e-positiva>

TORQUATO, G. Comunicação nas Organizações. São Paulo: Summus, 2015.

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

Wolton, D. (2004). Pensar a Comunicação. Primeira edição. Brasília: UNB. ISBN-13: 978-8523007928