



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE COMUNICAÇÃO  
COMUNICAÇÃO COM HABILITAÇÃO EM JORNALISMO**

**INGRID MEDINA DA SILVA E SILVA**

**TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM ORGANIZAÇÕES DA BAHIA NO CONTEXTO DA  
PANDEMIA DA COVID-19**

Salvador  
2021

**INGRID MEDINA DA SILVA E SILVA**

**TRANSFORMAÇÕES NA COMUNICAÇÃO INTERNA  
EM ORGANIZAÇÕES DA BAHIA NO CONTEXTO DA  
PANDEMIA DA COVID-19**

Monografia do Trabalho de Conclusão de Curso apresentada à Faculdade de Comunicação da Universidade Federal da Bahia, como requisito para a obtenção do grau de bacharel em Comunicação com habilitação em Jornalismo

Orientadora: Lívia Vieira

Salvador  
2021

## AGRADECIMENTOS

Encerrar um ciclo é relembrar o caminho que trilhei para chegar até aqui e quero agradecer primeiramente a Deus e ao Espírito Santo, que me conduziram nessa jornada para a materialização desse sonho nas mãos ou nas telas de vocês. Como dizia Sofia Esteves: "Tudo que a gente é, é um pouco de todo mundo", então quero agradecer a sabedoria de Iolanda Medina, minha mãe que diariamente se esforçou em cada decisão e sempre incentivou meu crescimento, e de José Jorge, meu pai que todos os dias trabalhou para esse momento chegar. Agradeço meu irmão José Guilherme, companheiro das páginas dos finais de semana, que me parabenizou por esse trabalho, quando ele ainda precisava de muitos ajustes. Os três representando todos os meus familiares que torcem pelo meu sucesso.

Minha eterna gratidão a Bruna e Carla, meu suporte nos momentos de loucura, me recordando que daria tudo certo. Agradeço as revisões de Carol e Luana que acreditaram no meu trabalho. Devo muito às amigas que fiz na Faculdade de Comunicação da UFBA, Beatriz, Catarina e Larissa, que sonharam comigo o fim da graduação, quando dizíamos "2020 é nosso", mas como coloquei "2021 é nosso SIM". Obrigada por essa rede de apoio, sentimentos compartilhados, dúvidas, incertezas, sempre confiando no potencial uma da outra, impedindo qualquer uma de desistir. Essas amigas são fruto da melhor experiência da Faculdade, a Produtora Júnior, onde ampliei minha visão sobre as áreas de atuação da comunicação, descobrindo inclusive o tema principal deste trabalho de conclusão. Guardo com carinho os aprendizados dos professores, em particular as aulas de Cláudio Cardoso. A profissional que sou hoje é fruto de todo o conhecimento passado por vocês. Um agradecimento especial à NMKT e a Konda, espaços onde pude conhecer o mercado e lidar com todas as adversidades, responsabilidades e conhecimentos práticos. Agradeço a Rose Catani que se tornou uma professora durante o ano de 2020, no meio da pandemia, onde pude explorar ainda mais o universo da comunicação interna me debruçando sobre livros, lives e exemplos práticos.

Agradeço à minha orientadora, Livia Vieira, por todas as reuniões de terça-feira, pelo planejamento e por ter me guiado nessa última etapa da melhor maneira possível. Sua confiança no meu trabalho resultou neste estudo que me orgulho muito e finaliza com chave de ouro minha trajetória na graduação. E por último, tão essencial quanto, quero agradecer ao Rafael, meu companheiro de vida, segurou na minha mão desde o ensino médio quando sonhávamos em estar na faculdade e me incentivava a ir cada vez mais longe. É hora de continuar essa jornada.

As pessoas esquecem o que você disse, esquecem o que  
você fez, mas nunca esquecem como  
você as fez se sentir.

Maya Angelou (2019, p.129)

## RESUMO

O presente estudo propõe-se a observar os desafios enfrentados pela comunicação interna no contexto da pandemia da Covid-19, no qual muitas empresas precisaram adequar seus modos de trabalho sob diversos aspectos. A fim de analisar as estratégias utilizadas para a boa vivência do colaborador no modelo presencial ou no home office, além dos desafios da comunicação dentro das organizações, realizou-se um estudo de caso com três empresas da Bahia no período de março de 2020 a 2021. As organizações estudadas foram Sanar, Coelba e Cencosud. Para tanto, as referências bibliográficas sobre o tema foram revisadas, além de dados de pesquisas relevantes e entrevistas em profundidade com os responsáveis por essas atividades nas respectivas organizações. A partir da pesquisa, observou-se que na visão das lideranças a comunicação entre líderes e liderados deixou de ser predominantemente informativa para um modelo mais dialógico. O momento era de não só transmitir comunicados, mas entender o contexto do trabalhador, que às vezes estava sozinho em casa ou acompanhado, mas sem um ambiente com tranquilidade e foco. Foi preciso também uma customização de conteúdo, desde os decretos do estado que precisavam ser informados e assimilados com uma linguagem mais simples até as práticas de prevenção à Covid-19. A comunicação em rede foi acelerada, indo para as mãos dos colaboradores através do Whatsapp nos celulares. Os profissionais entrevistados relataram que os valores das companhias foram colocados à prova, funcionando como motivadores para estratégias que melhoraram o dia a dia do colaborador.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional; Comunicação interna; Público interno; Covid-19; Bahia.

## ABSTRACT

The present study aims to observe the challenges faced by internal communication in the context of the Covid-19 pandemic, in which many companies needed to adapt their ways of working in several aspects. To analyze the strategies used for the good experience of the employee in the face-to-face model or the home office, in addition to the challenges of communication within organizations, a case study was carried out with three companies from Bahia in the period from March 2020 to 2021. The organizations studied were Sanar, Coelba, and Cencosud. To this end, the bibliographic references on the subject were revised, in addition to data from relevant research and in-depth interviews with those responsible for these activities in the respective organizations. From the research, it was observed that communication between leaders and subordinates ceased to be predominantly informative for a more dialogical model. The moment was not only to transmit announcements, but to understand the context of the worker, who was sometimes alone at home or accompanied, but without an environment with tranquility and focus. There was also a need for customization of content, from state decrees that needed to be informed and assimilated with simpler language to prevention practices at Covid-19. Network communication was accelerated, going into the hands of employees through Whatsapp on cell phones. The interviewed professionals reported that the companies' values were put to the test, acting as motivators for strategies that improved the employee's daily life.

**Keywords:** Organizational communication; Internal communication; Internal public; Covid-19; Bahia.

## **LISTA DE ILUSTRAÇÕES**

Quadro 1	Evolução da CI	14
Figura 1	Print do e-book ABERJE	34
Figura 2	- Comunicado Covid-19 Casa da Moeda	40
Figura 3	- Regras de Etiqueta Covid-19 Casa da Moeda	40
Figura 4	- Transparência empregados Covid-19 Casa da Moeda	41
Quadro 2	Ações mapeadas nas organizações	61

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
<b>1 COMUNICAÇÃO INTERNA E ESTRATÉGIA</b> .....	11
1.1 Comunicação Interna como pauta no mundo e no Brasil.....	12
1.2 Planejamento Estratégico na Comunicação Interna.....	16
1.3 As competências necessárias para o profissional.....	21
1.4 Facilitadores da Transformação Organizacional.....	25
1.5 A Influência Digital.....	26
<b>2 A PANDEMIA E NOVOS CENÁRIOS NAS EMPRESAS</b> .....	28
2.1 Transformações no mundo do trabalho.....	29
2.2 Efeitos da Covid-19 no dia a dia das pessoas.....	31
2.3 Impactos na Comunicação Interna e exemplos em organizações do Brasil.....	34
2.3.1 Casa da Moeda.....	38
2.3.2 Grupo Aço Cearense.....	42
2.3.3 UNIMED Fortaleza.....	44
<b>3 ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DA BAHIA</b> .....	47
3.1 Perfil das Empresas.....	49
3.2 Funcionamento antes da pandemia.....	49
3.3 Estratégia de compatibilização dos interesses.....	51
3.4 Ações coordenadas para informar e mobilizar.....	54
3.5 Oportunidades de outras ações.....	59
3.6 Análise dos resultados.....	62
<b>4 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	65
<b>5 REFERÊNCIAS</b> .....	69
<b>6 APÊNDICE</b> .....	73
<b>Apêndice A - Roteiro das entrevistas realizadas</b> .....	73
<b>Apêndice B - Entrevista com Natália Brandão da Sanar no dia 10 de março</b> .....	74
<b>Apêndice C - Entrevista com Mirelly Hora da Coelba no dia 16 de março</b> .....	77
<b>Apêndice D - Entrevista com Cíntia Liberato da Cencosud no dia 6 de abril</b> .....	78

## INTRODUÇÃO

Ao trabalharmos em uma empresa, nos tornamos público interno dessa marca e consumimos informações diárias por diversos meios sobre atividades, horários, benefícios e outros assuntos. A nossa vida passa a permear aquele mundo assim como as nossas relações e diálogos, seja com os colegas de trabalho ou com familiares e amigos. Dentro de uma organização, Curvello (2012) defende que a comunicação interna é o conjunto de ações coordenadas com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos. Então, essa atividade é responsável por transmitir desde os anúncios da corporação, que irão repercutir nas nossas conversas, a ajudar os colaboradores no entendimento da estratégia e no engajamento.

A comunicação interna é uma das comunicações organizacionais que busca otimizar toda a interação e organização dos colaboradores. Coordenando todos os fluxos de comunicação organizacional, formando uma visão das estratégias, reduzindo os ruídos e conquistando credibilidade e confiança com esse público. Além de informá-los sobre as decisões da organização e permitir que o conteúdo circule livremente entre eles, também é responsável pela reputação da empresa internamente. Ou seja, é preciso abrir o leque de habilidades desse profissional, que além de saber sobre storytelling, ferramentas da comunicação, facilitação, análise e mensuração da comunicação, também precisa ter uma visão estratégica, colaborativa e influente na gestão para enxergar oportunidades e fraquezas a serem trabalhadas.

Com o cenário da pandemia, o mundo precisou se reorganizar, assim como as empresas, para manterem seus negócios funcionando. No modelo home office as relações foram modificadas, trocando a comunicação face a face pelo olho na câmera nas videochamadas, as conversas de corredores foram em parte substituídas pelas mensagens de Whatsapp ou dos chats oficiais de comunicação da empresa. Nesse contexto, a questão central deste trabalho surgiu da necessidade de investigar como essa atividade que permite uma conexão maior entre os colaboradores se desenrolou no período de março de 2020 a 2021. As transformações foram aceleradas e o impacto disso no dia a dia dos colaboradores ainda é incerto e carece de investigação.

Diversos movimentos surgiram desde as empresas que não possuíam nada de comunicação interna a quem já investia. A carga de trabalho aumentou para esses profissionais que precisam orientar muitos líderes e desenvolver habilidade de gerenciamento

de crises. A rotina desses foi incrementada com a presença nos comitês de crise e a produção de comunicados de utilidade pública sobre a Covid-19, uma crise que afetou diversas áreas e a rotina de todos.

Entendendo essas mobilizações, foram escolhidos como objeto empírico, no estado da Bahia: a Sanar, a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba) e o grupo Cencosud, empresas de diferentes segmentos, tamanhos, serviços prestados e estratégias adotadas. A Sanar adotou o modelo home office e permaneceu até março, a Coelba também adotou a modalidade remota e depois teve um plano de retomada e o Grupo Cencosud permaneceu durante todo o período no modelo presencial. Com 250, 15 000 e 23 000 colaboradores, respectivamente, são muitas vidas impactadas pelas decisões. Neste estudo, damos ênfase para as ações de CI que focaram nesse público, sendo responsáveis por dar visibilidade a decretos, desenvolver ações de engajamento a estratégias de melhor assimilação sobre as medidas de prevenção ao vírus.

A presente pesquisa pretende, em meio a esse fenômeno vivo, responder: como a comunicação interna se transformou nas organizações da Bahia a partir da pandemia da Covid-19? Para isso, vamos relacionar as estratégias encontradas com o papel da CI na visão de diversos pesquisadores. Este trabalho está dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo se debruça sobre os conceitos da comunicação interna, história, estratégia e campanhas como exemplo esclarecendo como as empresas veem essa atividade e os possíveis impactos no dia a dia.

O segundo capítulo é dedicado a analisar o fenômeno da pandemia da Covid-19, as consequências na rotina das pessoas e no mercado de trabalho, além das ações em comum adotadas nas empresas para enfrentar a crise. Para nos aprofundarmos na realidade do setor no nosso país, exemplificamos com o caso real da Casa da Moeda que foi impactada e quais procedimentos foram adotados para a nova rotina. Além de duas campanhas de comunicação interna de empresas do mercado siderúrgico e de saúde. No terceiro capítulo, trazemos a escolha da metodologia, o método de estudo de caso para guiar a análise das empresas escolhidas e as reflexões obtidas em cima dos dados levantados.

Por fim, este é um trabalho que se debruça sobre as movimentações comunicacionais que afetam os colaboradores e auxiliam no alinhamento de todos em relação aos objetivos da empresa. Tem-se como foco também o combate à Covid-19 para proteger a saúde financeira das organizações, manter os colaboradores engajados e produtivos, adaptados a estratégias extremamente ágeis e salvar a vida das pessoas.

## 1. COMUNICAÇÃO INTERNA E ESTRATÉGIA

Ao desmembrarmos o termo Comunicação Interna obtemos diferentes significados. Só a palavra “comunicação” possui 13 definições, segundo o dicionário. Mas, inicialmente, tomaremos a definição linguística para condução deste trabalho: Troca que se efetiva, através de um código linguístico, entre a pessoa que produz o enunciado (emissor) e quem o recebe (interlocutor) (COMUNICAÇÃO, 2021). “Interna”, flexão na terceira pessoa do singular do verbo internar, possui três significados, nos prenderemos a “Pôr no interior; embrenhar” (INTERNA,2021). Diferentes autores estudaram e continuam nesse processo, observando o fenômeno da comunicação interna em toda a sua complexidade e formando um campo coeso de conhecimentos com base na investigação e prática. A fim de evitar repetições do termo, usaremos a abreviação CI para comunicação interna.

A primeira definição que trago é do século 20, para evidenciar que a discussão não é recente:

A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis (RHODIA, 1985, apud KUNSCH, 2002, p.154).

Para a professora Margarida Kunsch (2002), a CI é uma das modalidades que compõem a Comunicação Organizacional, junto à Comunicação Administrativa, Comunicação Institucional e Comunicação Mercadológica. A institucional objetiva desenvolver e personificar a organização, diante de seus consumidores, investidores e sociedade. A mercadológica busca vender melhor a imagem dos produtos ou serviços da organização. A administrativa é focada na transmissão de dados administrativos e operacionais. E a interna tem como objetivo tornar as relações entre empresa e colaboradores mais amistosa, com o intuito de manter um clima organizacional harmonioso e favorável. Segundo ela, a CI seria um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados.

Essa definição é similar com a do professor João José de Azevedo Curvello (2012, p.22) “a comunicação interna é um conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter a coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos, e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública”.

A ideia de construção de imagem é chave para entender o conceito de CI nas palavras de Roger Cahen (2005), que trabalhou na área de comunicação corporativa na General Eletric:

Comunicação Empresarial é uma atividade sistêmica, de caráter estratégico, ligada aos mais altos escalões da empresa que tem por objetivo: criar- onde ainda não existir ou for neutra - manter – onde já existir -, ou, ainda, mudar para favorável – onde for negativa – a imagem da empresa junto a seus públicos prioritários (CAHEN, 2005, p.29)

Os colaboradores, terceirizados e prestadores de serviços são alguns desses públicos prioritários. É preciso entender que a CI está dentro da Comunicação Empresarial, que se diferencia da Organizacional por essa ser mais estratégica, podendo se referir a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs...

De acordo com Marlene Marchiori (2008), a comunicação interna planejada e avaliada é estratégica quando estimula o diálogo entre lideranças e funcionários e oportuniza a troca de informações via comunicação, contribuindo para a construção do conhecimento, o qual é expresso nas atitudes das pessoas. Fundamentalmente, Marchiori defende que é um processo o qual engloba a comunicação administrativa, fluxos, barreiras, veículos, redes formais e informais e promove, portanto, a interação social e fomenta a credibilidade, agindo no sentido de manter viva a identidade de uma organização. Esse conceito, somado aos outros, nos traz a CI como potencial transformador, não sendo apenas um setor de entregas operacionais. Ela está ligada à cultura da empresa, onde seus colaboradores são parte viva e constituinte das organizações, que segundo Nassar (2017, p.10) “muito mais que apenas desabafar sobre injustiças e salários ou reclamar de uma chefia que consideram desnordeada, os empregados podem trazer colaborações reais para conduzir processos, solucionar problemas e implantar inovações”.

Para responder de forma prática a nossa pergunta principal, trago a explicação de Analisa Brum: “sempre que uma empresa entrega uma informação para os seus empregados por meio dos canais internos de comunicação ou do líder, está fazendo comunicação com público interno” (BRUM, 2017, p. 49).

### **1.1 Comunicação Interna como pauta no mundo e no Brasil**

Brum (2017) aborda que no final da Revolução Industrial (1800), surgiram os primeiros sinais de preocupação das empresas com a CI. Isso para contrapor os panfletos utilizados pelos sindicatos e empregados que protestavam. Kunsch (2006) retrata que essa comunicação se inicia com informações de ordem administrativa, muito mais instrumental e funcional, sem preocupação com as percepções do público. Após a Segunda Revolução Industrial e o término da Segunda Guerra Mundial (1945), as empresas, de forma embrionária, começaram a se abrir para um diálogo maior com os seus empregados. Mas após

as novas organizações econômicas da Terceira Revolução Industrial (1950) e o fim da Guerra-Fria (1989), que as coisas começaram a evoluir realmente. A informação se tornou uma importante matéria prima e a globalização fez a comunicação ser considerada de uma outra forma. Isso por causa do mercado competitivo, das cobranças e exigências dos *stakeholders* (pessoas ou organizações que podem ser afetadas por um projeto ou empresa, de forma direta ou indireta, positiva ou negativamente) e dos públicos estratégicos:

Estes são cada vez mais exigentes e cobram das organizações responsabilidade social, atitudes transparentes, comportamentos éticos, graças a uma sociedade mais consciente e uma opinião pública sempre mais vigilante. E, neste contexto, a comunicação passa a ser estratégica e a sua gestão tem que ser profissionalizada e dirigida com competência (KUNSCH, 2006, p.6)

A Quarta Revolução Industrial, caracterizada pela tendência à automatização total das fábricas, computação em nuvem, inteligência artificial e a internet das coisas (itens usados no dia a dia conectados à rede mundial de computadores), muda ainda mais a forma como nos relacionamos, comunicamos e fazemos quase tudo. A alta velocidade e o grande alcance dos sistemas são os marcos desse período que vivenciamos. Neurotecnologias, robôs, biotecnologia, drones, impressoras 3D são frutos deste momento, assim como a preocupação da independência da obra humana nas fábricas, o que causaria uma desocupação e o fim de diversas vagas do mercado de trabalho na forma que conhecemos hoje. Colaboração, inovação e adaptação a essa realidade se tornam características necessárias em diversas esferas que querem participar e se beneficiar dessa transformação. Cada instância precisa encontrar o seu novo papel nesta nova realidade, inclusive a CI.

No Brasil, as relações públicas e o jornalismo empresarial iniciaram as primeiras atividades de CI. Um fato marcante para alavancar o início desse campo foi a criação, em 1956, da Associação Brasileira de Relações Públicas (ABRP), trazendo capacitações e especialistas do exterior. À medida que as estruturas se sofisticavam era necessário aperfeiçoar o trabalho. Em 1967 os profissionais de jornalismo, relações públicas e recursos humanos em parceria criam a Associação Brasileira dos Editores de Revista e Jornais de Empresas (ABERJE), nome que mudou em 1980 para Associação Brasileira de Comunicação Empresarial. Havia uma carência de uma maior sistematização das publicações empresariais.

Em 1968 a Programação e Assessoria Editorial (PROAL) foi criada com a finalidade de prestar serviços de consultoria e publicações empresariais. No trabalho de Suzi Hankte (2006) sobre a pioneira trajetória de Gaudêncio Torquato na pesquisa comunicacional brasileira, é apresentado que Manoel Carlos Chaparro, ao lado de Luiz Carrion e Francisco Torquato criaram, na PROAL, jornais e revistas para grandes empresas, como a General

Motors do Brasil, Pirelli, Philipps e outras. O primeiro trabalho foi o jornal *Ultragazeta* (1969) para Ultragás. A empresa produzia assessoria, relatórios, boletins, folhetos promocionais e reportagens especiais abordando assuntos como acidentes de trabalho. Foi o pioneirismo na terceirização dos serviços de consultoria em publicações empresariais.

Na ditadura militar, diferente dos panfletos que provocaram os primeiros passos da CI, o contexto era de autoritarismo, combatendo brutalmente greves e reivindicações dos milhares de trabalhadores. Ao fim da ditadura, com espaço para liberdade de expressão, a democracia pedia novas posturas dentro das organizações. É preciso entender que esse é um processo lento e gradual, mas importante para chegarmos ao que temos hoje. Um exemplo desse desenvolvimento foi o "Plano de Comunicação Social" feito pela empresa Rhodia entre 1982 e 1988, que propôs uma comunicação integrada, com a coordenadoria de imprensa, de relações públicas e de marketing social. Ao se basear nos públicos-alvo, objetivos e valores, transformaram uma empresa antes fechada, sem transparência em uma empresa proativa, que passou a buscar diálogo aberto com a comunidade e seus diferentes públicos.

O primeiro e principal público de uma empresa é o seu efetivo, sem o qual todo esforço de comunicação redundará nulo. Por isso, e dentro do objetivo de se fazer de cada funcionário um "R.P", o trabalho de Relações Públicas deve ter origem nesse público, que é o grande avalista de nossos valores (PCS Rhodia, 1985, p.30).

Considerando este histórico e o artigo “Comunicação Interna do 1.0 a 4.0” de Adevani Rotter (2018), fundadora e diretora-geral da Ação Integrada e especialista internacional em comunicação interna pela ABERJE, podemos sintetizar a evolução da CI no quadro abaixo:

Quadro 1: Evolução da CI

Ondas da Comunicação	Acontecimentos	Gestão da Empresa	Tempo	Assunto
1.0	Sindicalismo e panfletagem dos operários	Informação (Top-down) de mão única; Empresa informa o colaborador	Surgiu nos anos 80	Qualidade de produtos e serviços; Boas práticas da empresa.
2.0	Colaboradores aprendendo sobre a Web 2.0; Ouvir, responder e agir	Interação entre emissor e receptor. Líder comunicador; Diálogo entre empresa e colaborador	A partir de 2005	Opiniões e desejos dos colaboradores; Cultura Organizacional; Bem-estar físico

3.0	Web 3.0; Plataformas Colaborativas; Colaboração, Co criação e Compartilhamento.	Conversas transversais entre colegas, um influenciando o outro; Líder principal influenciador do time; Comunicadores estimuladores das conversas em rede e auxiliares dos gestores a exercerem a liderança comunicadora de forma efetiva e afetiva.	A partir de 2006	Protagonismo do funcionário; Valores humanos; Bem-estar psíquico e físico.
4.0	Indústria 4.0; Curadoria de informações, experiências humanas e mensuração de dados.	Todos são emissores da organização; Colaboradores como comunicadores oficiais; Curadoria para dar visibilidade aos assuntos estratégicos; Narrativas como experiência.	Já vivenciamos hoje em algumas organizações	Contextualização; Mensagens relevantes naquele momento na vida do colaborador; Equilíbrio físico-social-emocio nal

Fonte: Elaboração própria.

Ainda hoje, algumas empresas estão na comunicação 2.0, o passar dos anos não significa que todas as organizações foram transformadas e usar um tipo de publicação no lugar de outro, não significa estar atrás ou na frente. A exemplo, uma empresa pode criar uma campanha de conscientização sobre o outubro rosa, com colaboradoras reais como personagens, dentro de um jornal ou e-mail. O suporte não define, nem delimita o papel estratégico de uma ação. Mas isso precisa ser pensado estrategicamente antes e visar ser funcional para todos. Muitas empresas ainda estão em transição.

Hoje no nosso país temos quatro realidades distintas quando se refere a comunicação nas organizações. Kunsch (2006) traz as empresas que vêem a comunicação: 1. Como um elevado valor estratégico de resultados e investem nesse setor; 2. Como uma esfera técnica/tática, sem uma perspectiva clara quanto a diretrizes e estratégias, ótimos produtores e

executores, mas carente de habilidade como gestão; 3. Como improvisação, podendo ser feita "por qualquer um", sem investir em um profissional; 4. Como administrativa, apenas para viabilizar fluxos de entrada, transformações e saídas do sistema. E pode-se acrescentar mais uma realidade: as que enxergam a comunicação como o problema da sua empresa. Por não ter ninguém administrando ou cuidando, os fluxos acontecem naturalmente, de forma descontrolada ocasionando ruídos que atrapalham o dia a dia e corroboram para uma imagem negativa.

## **1.2 Planejamento Estratégico na Comunicação Interna**

A relevância da CI no dia a dia das organizações pode ser constatada nas pesquisas do *Great Place To Work* (GPTW) e o Guia Você S/A- As 150 melhores empresas para trabalhar. São duas pesquisas de clima que buscam valorizar e certificar as empresas que cuidam melhor de seus colaboradores. O GPTW incentiva a construção de uma sociedade melhor para as pessoas, para os negócios e para o mundo. As empresas no ranking atraem mais talentos e possuem destaque no mercado. A pesquisa surgiu na década de 80, com Robert Levering, um jornalista que acredita que qualquer empresa, de qualquer tamanho, em qualquer lugar e em qualquer época, pode se tornar um excelente lugar para trabalhar. O modelo da pesquisa com os colaboradores pode ser resumido em três relacionamentos-chaves entre colaboradores e gestores, e seu trabalho/sua empresa e seus colegas. Essas relações estão mapeadas em cinco dimensões que são credibilidade, respeito, imparcialidade, orgulho e camaradagem.

Cada uma delas podem ser divididas em três subdimensões. Uma das subdimensões da credibilidade é a comunicação, que avalia a medida com que a comunicação entre gestores e funcionários é efetiva para encorajar um diálogo de duas vias. É composta pela comunicação informativa, que envolve o compartilhamento de informações por líderes e gestores de forma clara, geralmente na forma de comunicação de uma via, e pela comunicação acessível, que envolve a troca aberta de informações entre gestores e funcionários, em duas vias.

Para o Instituto GPTW (2018), os resultados de uma comunicação eficiente incluem: funcionários cientes de fatos que afetam o sucesso da empresa e de seu grupo de trabalho; as pessoas entendem a visão da empresa e a importância de seus papéis para atingir os objetivos organizacionais; colaboradores capazes de permanecerem focados em seus trabalhos, não precisam interpretar e decifrar as informações de seus gestores, e podem proativamente dispersar qualquer informação ambígua ou rumores; funcionários cientes da importância de serem honestos e objetivos dentro de suas organizações; gestores acessíveis estabelecem vínculos poderosos com seus funcionários, que possibilitam uma comunicação constante e a

confiança entre gestores e colaboradores se desenvolve por meio de um entendimento de que perguntas são bem-vindas e serão respondidas de maneira direta.

Tornar-se uma das “Melhores Empresas para Trabalhar”, segundo o Great Place To Work, era um dos objetivos da Koerich. Empresa do segmento de varejo, composta por 1.400 funcionários, que transformou a sua forma de comunicar. Após identificar a falta e excesso de comunicação ao mesmo tempo em uma pesquisa de clima, a missão foi distribuir melhor pelos canais, mantendo a organização e a disponibilidade das informações em um lugar central. A estratégia foi a realização de treinamentos, criação de campanhas de endomarketing, ações dinâmicas de reconhecimento e a implementação de uma ferramenta, a qual os colaboradores tinham acesso imediato às informações da empresa. Podendo tirar dúvidas, manifestar opiniões e compartilhar sobre seu dia a dia de trabalho, tudo isso disponível no computador e no celular. O resultado foi que a área da comunicação passou a ter um caráter mais consultivo e orientativo, conseguindo focar em estratégias de negócios e os colaboradores passaram a ter mais autonomia, o que gerou um maior engajamento e ganho de produtividade para líderes e gerentes.

O Guia Você S/A- As 150 melhores empresas para trabalhar, nasceu em 1997, respondido tanto por funcionários como pelo responsável pelo RH, que assinala as práticas de gestão de pessoas, é divulgado anualmente e tem como base um ranking estabelecido pelo Índice de Felicidade no Trabalho (IFT). O IFT é composto em 65% pelo Índice de Qualidade do Ambiente de Trabalho (IQAT) e em 35% pelo Índice de Qualidade da Gestão de Pessoas (IQGP). A CI é um critério presente em ambos os índices, pois pode e deve atuar no IQAT, que são dados relativos à visão do empregado sobre a empresa, e estrategicamente propondo ações para transformar a empresa e sanar as reais necessidades, também interfere no IQGP, relativo ao que a empresa oferece a seus empregados.

Na organização diversas relações são construídas. Da pessoa com a empresa/instituição, com a estratégia da empresa, os produtos, clientes, a marca empregadora, os gestores, outras pessoas, os processos de gestão e com os processos de trabalho:

Essas relações têm impacto no comportamento dos empregados. Esses impactos comportamentais influenciam o clima organizacional e geram estados psicológicos, como comprometimento organizacional, confiança e percepção de justiça, entre outros. Na pesquisa é utilizada uma visão funcional do clima organizacional, analisando os dados nos focos de intervenção abaixo: Employer Branding; Comunicação Interna...(Laudo Técnico Você S/A, 2020,p.6)

De 56 perguntas que norteiam o questionário do empregado, quatro são especificamente sobre comunicação interna. Se enxergarmos a CI como Marchiori (2008), uma oportunidade de troca de informações entre lideranças e funcionários que contribui para a

construção do conhecimento das pessoas, sabemos que interfere em todos os outros tipos de intervenção. Uma CI estratégica desenvolve: a) sua liderança comunicadora, sendo capaz de melhor diálogos e transparência com seus funcionários; b) a saúde, segurança e a qualidade de vida no trabalho, com campanhas internas abordando bem-estar, principalmente se forem bem estruturadas com os líderes e objetivos da empresa; c) reconhecimento e recompensa com ferramentas e ações voltadas a esse objetivo; d) educação Corporativa com interações e parcerias de gestores...

A boa comunicação da empresa com seus colaboradores abrange o compartilhamento das metas e da estratégia, das políticas e das práticas, do processo, entre outros aspectos, dentro de uma perspectiva de liberdade e abertura, além da disposição dos gestores em aceitar e agir de acordo com sugestões e ideias de colaboradores de todos os níveis. (Você S/A, 2020, p.16)

O colaborador é um parceiro e quanto mais bem informado estiver, mais envolvido estará com aquela empresa, sua missão e seu negócio. Quanto maior for o envolvimento do funcionário com a organização, maior será seu comprometimento. Essa é uma tese defendida por Marchiori (2008) que tem em vista a CI atuando em diversos objetivos de uma organização. Antes de tudo, para um melhor funcionamento das atividades é preciso: um planejamento estratégico que oriente as ações dessa atividade, objetivos da área alinhados com os objetivos da organização e revisões periódicas do planejamento. Essas premissas auxiliam a CI a caminhar junto com a organização, alavancando seus resultados, incentivando o diálogo de assuntos consonantes e evitando disputa de atenção, relevância e tempo entre os colaboradores.

Caso contrário, se faltar diálogo no âmbito interno, isso se refletirá no âmbito externo. Primeiro pelo risco natural de exposição, por causa do poder de voz dos colaboradores com as redes sociais. Com a internet, os indivíduos se tornaram cada vez mais sujeitos da comunicação, partilhando informações e registros que antes ficavam restritos, explica José Romaldo Klering (2014) na sua revisão do livro *Caiu na rede e agora: gestão e gerenciamento de crises nas redes sociais*, de Patrícia Brito (2013). Segundo, pois ao mesmo tempo que há uma grande oportunidade para divulgação dos produtos e serviços, há um consumidor cada vez mais vigilante em relação à qualidade e à confiabilidade das marcas. Terceiro, se não for dada a devida atenção aos erros a tempo de serem corrigidos, quando esse produto for para as vitrines, terá as condições ideais para uma crise se estabelecer, já que as partes interessadas estarão prontas para conferir e emitir uma opinião. Como argumenta Patrícia Brito (2013), quanto mais conhecida a empresa e quanto mais credibilidade tiver, mais estará exposta a riscos. Uma demora de posicionamento é danoso e o maior aliado das

organizações é o seu público interno. Ao invés de precisar gerenciar uma crise, fazendo curadoria de comentários e matérias que depreciarão a imagem da sua empresa perante o mercado, a melhor estratégia é antecipar a crise e investir esse tempo agindo de forma colaborativa em todos os ambientes e níveis da empresa, unindo toda equipe em prol da melhor entrega do seu serviço/produto para a comunidade. Isso pode se tornar um processo padrão, realidade em algumas empresas.

Há uma variedade de temas do universo organizacional: benefícios e programas de RH, mudanças na empresa, propósito, cultura, objetivos e estratégias da empresa, saúde e qualidade de vida, lançamento de produtos e serviços, códigos de conduta, foco no cliente, segurança no trabalho, inovação, produtividade, redução de custos, voluntariado, qualidade, sustentabilidade, segurança de informação, meio ambiente, diversidade... O profissional de CI deve saber o que priorizar, para criar condições em que cada indivíduo possa desenvolver ao máximo seu potencial e perceber suas reais contribuições, gerando satisfação e crescimento do colaborador.

Pesquisas como as da International Association of Business Communicators (IABC) e Gallup (KRUEGER; KILLHAM, 2005) revelam que os chefes imediatos desempenham forte papel no bem-estar e no envolvimento dos funcionários. Nesse sentido, coaduna-se com a visão de Argenti (2006, p. 169), a qual considera que “a comunicação interna no século 21 envolve mais do que memorandos, publicações e as respectivas transmissões; envolve desenvolver uma cultura corporativa e ter o potencial de motivar a mudança organizacional”. (MARCHIORI, 2008, p.153)

Se é preciso um planejamento, objetivos alinhados, revisão, diálogo com diferentes grupos, e priorização de temas, por que em muitas empresas o problema é sempre a comunicação? O processo não é fácil por diversas razões, muitas vezes não há um profissional responsável por essas atividades, é preciso conhecer em profundidade os públicos e a cultura da organização e por causa da definição trazida no primeiro capítulo: comunicação é uma troca que se efetiva entre o emissor e o interlocutor. Se o público não entende, é porque a comunicação não aconteceu.

Em síntese, comunicação é entendimento. De quem com quem? Para responder, analisaremos primeiro a definição de Brum (2017) sobre as cinco linhas de comunicação: 1. Intrapessoal, de uma pessoa consigo mesma; 2. Interpessoal, de uma pessoa com a outras (entre dois ou mais indivíduos); 3. Para pequenos grupos, de uma pessoa com grupos ou entre grupos; 4. De massa, com diferentes mídias para atingir grandes grupos e 5. Em rede, por meio da internet aberta à participação de todos. Apesar da maior parte das organizações trabalharem a comunicação com o público interno como de massa, sem um conteúdo customizado, há simultaneamente uma rede de relações internas acontecendo ao mesmo

tempo, da própria pessoa consigo, com colegas do mesmo setor e com a organização (entidade abstrata). Segundo Marchiori (2008), a empresa é uma sociedade em miniatura, uma maquete do que acontece no mundo e, como tal, deve ser viva e dinâmica.

Paralelamente, na organização também há cinco fluxos de comunicação segundo Matos (2009) que constituem as maneiras e formas que a comunicação pode ser transmitida. Descendente (a comunicação vertical do tomo decisório até a base), ascendente (comunicação que se processa das bases de direção aos níveis mais elevados da hierarquia organizacional), horizontal (comunicação realizada entre colegas de trabalho de um mesmo nível hierárquico), transversal (o fluxo de comunicações que se dá em todas as direções, sem a distinção de níveis hierárquicos) e circular (informações circulam indistintamente entre todos os níveis de sua estrutura funcional).

Essa sistematização serve para orientar o profissional na hora da construção do seu planejamento, a fim de buscar estratégias para evitar alguns erros frequentes como: dificuldades para localizar as informações, não investir em ferramentas de comunicação que sejam funcionais, colaboradores sem voz ou não escutados, limitação das conversas de corredores (rádio peão), campanhas internas deslocadas da realidade, posicionamentos demorados, fala para liderança e não com, falar só a língua de quem lidera o negócio e não com quem está no chão de fábrica, comunicados em excesso, falta de segmentação em relação aos públicos, informações estratégicas e relevantes concentradas apenas nos diretores e ruídos de comunicação. Esses últimos podem ser desde falatórios, movimentos de pessoas, equipamentos danificados, tecnologias ultrapassadas a linguagem, condição psicológica, temperamento e comportamento dos envolvidos.

Com tantos desafios, apresentamos dois exemplos do livro *Comunicação Interna: a força das empresas* (2013), de Paulo Nassar, para comprovar que uma CI planejada é a melhor estratégia. Uma é da empresa Monsanto em 2011, cujo estímulo era uma maior comunicação, alinhamento de mensagens e engajamento com 1.250 funcionários com menos de dois anos de casa. Foi criado o “Embaixadores Monsanto”, um portal web 2.0, com uma enciclopédia no conceito colaborativo, concursos e prêmios, notícias sobre a empresa, canal de perguntas e respostas e com bate-papos online. Além da criação de uma página no Facebook que conquistou uma audiência fiel, qualificada, participativa e interessada.

O outro exemplo é da Fundação Chesf de Assistência e Seguridade Social – Fachesf em 2011. O desafio era obter a resposta da pesquisa de clima organizacional de 73% dos funcionários da empresa espontaneamente, sendo que havia oito anos da última pesquisa e a sensação de que “foi só para cumprir tabela”. A CI fez uma campanha focada em

participação, conscientização e confiabilidade, com um planejamento de comunicação com objetivos bem definidos. Diversas ações foram realizadas: como a comparação da Fachesf a uma grande colmeia, com a identidade visual espalhada pela estrutura física da empresa; criação da mascote Zummira como fio condutor do processo e formação do grupo das abelhas operárias com a atuação voluntária dos empregados. O resultado após quatro semanas de trabalho foi 92% de participação espontânea na pesquisa.

A CI pode auxiliar em qualquer objetivo pois ela é um alicerce da estratégia da empresa ou como dito por Sheri Rosen (2016, p.13): “a comunicação é integrada com o processo de gestão de negócios, não necessariamente um processo de comunicação ou departamento próprio”. Depende da organização ser capaz de enxergar o papel que essa atividade pode desenvolver. Deixar de restringir a um setor operacional, que apenas transmite anúncios da corporação e oferece treinamentos, para uma atuação estratégica de ajudar os colaboradores a entender o contexto, desafios do cenário e propor ações de engajamento e diálogo para a organização alcançar seus objetivos. Molliani (2018) defende que:

Pelo fato de gerenciar interações (ações recíprocas que modificam a ação do outro) em torno de problemas/eventos “as necessidades de comunicação ultrapassam amplamente as modalidades tradicionais de coordenação e de disponibilização de informações e colidem frontalmente com uma tendência constante de re-divisão do trabalho, de re-separação das tarefas” (idem:45). Percebe-se que quando se fala de comunicação no ambiente de trabalho não se discutem os meios, mas as interações. A comunicação toca profundamente o cotidiano das atividades de trabalho para além dos meios de comunicação internos. (MOLLIANI, 2018, p.6 )

Como visto até aqui, a CI estratégica pode significar uma atuação mais decisiva nas ações, por se comunicar com os colaboradores, é um dos setores que mais conhecem seus gostos, percepções, reações e opiniões acerca dos assuntos. E como vimos na pesquisa da Você S/A interfere também na felicidade no trabalho. Brum (2017) já defendia que a felicidade, quando relacionada com o trabalho, é capaz de contribuir fortemente para a geração de lucro ao analisar com as melhores colocações nessas pesquisas são justamente as organizações melhor posicionadas como negócio.

### **1.3 As competências necessárias para o profissional**

Um setor é composto por pessoas, com competências e habilidades necessárias a suas funções, com CI não é diferente. Como vimos, o papel desses profissionais vai além de gerenciar veículos e criar conteúdo relevante para o público interno. Com a CI 4.0 há uma necessidade de criar experiências humanas relevantes que transformem a vida dos líderes e liderados alinhados aos objetivos das organizações. Para isso o leque das competências e

habilidades desses profissionais é ampliado. Entender de comunicação escrita, oral, processos comunicacionais e canais são só a base da pirâmide do profissional que quer atuar e se aperfeiçoar nessa área. Para Viviane Mansi (2017, p.174): "Os processos e sistemas têm sua função de contribuir com a operação, mas a comunicação tem a necessidade de entender os processos de tomada de decisão, de relação entre as pessoas, e o impacto da cultura e do tipo de negócio para o melhor resultado empresarial".

Para entender o panorama no qual vivemos, iremos analisar algumas informações da pesquisa da empresa SocialBase junto a Ação Integrada realizada em 2019, com mais de 550 profissionais, sobre as tendências da comunicação interna em 2020 no Brasil. Neste estudo a área de RH é a principal responsável pelo processo da comunicação interna nas empresas, independente do porte da organização. Com um percentual de 44,4%, o RH fica em primeiro lugar, seguido da área de Comunicação ou Assuntos Corporativos com 26,8%, Marketing com 22,8% e outras áreas com 6%. Dos profissionais respondentes da pesquisa, 36,8% são gestores (gerente, diretor, VP, CEO, coordenador ou supervisor) e 63,2% são não gestores (especialista, consultor, analista, estagiário etc.). Aqui percebemos uma das realidades citadas por Kunsch, os ótimos produtores e executores, mas carentes da habilidade de gestão.

Mansi (2017) acredita que para a comunicação avançar com profundidade é preciso que o profissional tenha algumas competências como negociação, confiança para trabalhar em parceria junto com as áreas, entendimento da cultura organizacional e habilidade de trabalhar em rede, ocupando a função de mediador ou articulador de assuntos relevantes para as pessoas. E para ela, um trabalho de comunicação bem-sucedido conta com a parceria do setor de recursos humanos. Normalmente por esse departamento ser o mais próximo aos colaboradores e à gestão, o RH acaba ficando responsável por esses processos comunicacionais do momento de entrada do colaborador até a saída. O importante é que a CI deve estar com quem souber pensar estrategicamente e resolver os problemas, não restringindo sua atuação como suporte ou como demandas que podem ser deixadas de lado perante outras prioridades do dia a dia. Em algumas empresas, essas pessoas podem estar no setor de RH, outras no de Marketing, ou podem trabalhar em conjunto em grupos de trabalho para sanar essa necessidade e atuar de forma rápida evitando ruídos dentro da organização.

As organizações que se vêem numa eterna disputa entre as áreas de Comunicação e RH sobre quem são os responsáveis pelo quê perdem muita oportunidade. É preciso criar laços fortes entre as duas áreas, definir papéis e responsabilidades e efetivamente trabalhar junto com vistas a criar uma melhor experiência de trabalho para as pessoas que integram a empresa.(MANSI, 2017, p.175)

Para uma perspectiva mundial, o Institute of Internal Communication UK (IoIC) criou em 2017 um framework<sup>1</sup> com seis competências (Estratégia Organizacional e Planejamento; Pessoas e Compreensão Cultural; Storytelling e Design; Ferramentas, Tecnologia e Digital; Coaching e Facilitação e Análise e Mensuração da comunicação) e nove habilidades que os comunicadores internos devem possuir para acompanhar essa transformação digital. Essas últimas são: Raciocínio Analítico, Pensamento criativo, poder de influência, colaboração, engenhosidade, pensamento crítico, curiosidade, empatia e escuta ativa. Em resumo, os profissionais devem ser informados, engajados e conectados com os trabalhadores.

O IoIC menciona que as nossas audiências costumam ser “variadas e complexas, e cada uma tem suas próprias necessidades e direcionadores”. Por isso, devemos investir na tradução de mensagens complexas em “conteúdo claro, inspirador e relevante para garantir que eles ressoem em todos” (IoIC, 2017, online)...É muito difícil saber de tudo e falar de tudo que importa para as pessoas porque não somos onipresentes, mas podemos deixar os empregados criarem pautas significativas para eles “dando chance à área de Comunicação elaborar mais sobre aqueles poucos assuntos que mais importam à organização e exigem mais cuidado justamente por causa de sua complexidade” (Mansi, 2015, p. 198 apud Mansi, 2017, p.176).

No estudo "O que esperar da Comunicação Organizacional no Brasil", da Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE), realizado em 2021 com 209 empresas brasileiras, 94% acreditam que o capital humano será tão importante ou até mais do que a tecnologia nos próximos três anos. A pesquisa que só é enviada na íntegra para associados da instituição traz informações sobre o que nos aguarda no futuro e pode gerar alguns *insights* importantes. Habilidades relevantes para o profissional de CI: planejamento estratégico (64%), gestão de riscos e crises (47%), construção e produção digital (40%), engajamento com stakeholders (35%) e branding e gestão de marca (32%). Ou seja, percebemos que a visão estratégica continua prevalecendo. Muito mais que entender missão, visão e valores, é necessário ter o conhecimento de qual caminho a empresa está seguindo e seu destino, caso permaneça no mesmo curso. Ser adaptável para redefinir objetivos e ações para alcançá-los se faz fundamental num cenário de crise principalmente.

Das habilidades tecnológicas, 77% apontam a necessidade de conhecimento em gestão de dados, seguido por análise de Big Data, com 56%, design digital (50%), produção de vídeo (45%), otimização de mecanismos de busca - SEO (41%) e tecnologias de Inteligência Artificial (30%). O leque de habilidades se diversifica cada vez mais, pois com novas tecnologias é preciso ter agilidade, característica marcante desta quarta revolução a qual vivemos, para saber o que vale a pena o esforço e tempo. Equipes de CI com habilidades

---

<sup>1</sup> Disponível em: <<https://www.ioic.org.uk/professional-development/ioic-profession-map-2>>

complementares são um caminho para atender essas necessidades. Em decorrência da crise da Covid-19, algumas mudanças que ocorreram na área foram destacadas como: a comunicação digital (41%), agilidade na realização dos programas e ações (22%) e a importância da CI que vem ganhando mais relevância e valorização (20%).

No mercado hoje existem diversas empresas e soluções de comunicação interna que podem auxiliar o profissional. Um exemplo é a Happy House, da Brum, criada no ano 2000 e que atende diversas empresas como Braskem, Gol, Burger King etc...A Ação Integrada que realiza serviços de diagnóstico e planejamento em comunicação interna, assessoramento de Lideranças em comunicação, Programas de Facilitadores de comunicação, Programas para Ouvir os Colaboradores, Campanhas e Ações de Ativação e Peças de comunicação interna. A agência P3K Comunicação, criada em 2008, com clientes como o Bradesco, Banco Next, Marisa, Heineken e etc. A solução da Social Base que oferece uma plataforma de comunicação corporativa, usada pela Koerich, Unimed e que possibilitou aumentar a interatividade dos mais de 3 mil colaboradores da Portobello. A Progic, com mais de 500 clientes e mais de 550 mil colaboradores impactados usando a solução da TV Corporativa. A Internal Communication Index (IC-Index), primeira ferramenta digital de mensuração estratégica de comunicação interna do Brasil, com acompanhamento de todo o ciclo de comunicação da empresa, otimização, monitoramento de efetividade das ações, análise de performance e tangibilização do retorno sobre investimento.

Para Roseani Rocha (2020, s/p): “É consenso entre as empresas que os funcionários são seu primeiro público, inclusive nos processos de comunicação, podendo atuar como embaixadores de suas marcas, assim como haters, dependendo do caso”, Nenhuma organização deseja que os próprios colaboradores sejam formadores de opinião negativa. Para reverter esse cenário, além de ações condizentes com os princípios da empresa, é necessário que os colaboradores sejam informados do que realmente é relevante e isso depende do poder da CI para capturar a atenção dele para o que importa. O funcionário não está ali para ler para só consumir comunicados, ele tem suas obrigações e funções dentro da organização e aqui se deve estar o cuidado para não tornar cansativo esse processo como mais uma demanda obrigatória para ele. Um colaborador bem informado auxilia na gestão de reputação de uma empresa, é engajado e produtivo. Mas para isso é preciso que a CI esteja pronta para atrair da melhor forma o colaborador e a atuar de forma alinhada a organização, tendo um planejamento, canais bem definidos quanto a sua periodicidade e conteúdo para evitar repetições.

## 1.4 Facilitadores da Transformação Organizacional

Os líderes devem ser os principais facilitadores na atuação da comunicação interna. Nenhum recurso por mais visualmente atraente que seja ou tecnológico é tão eficaz quanto um líder com rituais já definidos e conectado com a sua equipe. A linguagem corporal, o olho no olho e a comunicação face a face na CI trazem diversos benefícios, sendo o principal, a construção de laços fortes. É preciso um diálogo aberto e franco em duas vias, para criar espaços de feedbacks e reconhecimentos, evitar ruídos, entender as razões que motivam os colaboradores a permanecer na empresa e estimular o espírito de equipe.

Porém se a relação construída é de chefe e subordinado, é provável que mesmo presencialmente essas ocasiões para mudanças não aconteçam. Por isso, é necessário ter líderes comunicadores, que saibam exercer o seu papel com empatia, transparência e ouvindo as pessoas. Paulo Nassar (2006) defendia que o público interno gosta de ser tratado da mesma forma que o público externo, não gostando de ser enganado. É necessário lideranças presentes, sejam nas reuniões virtuais ou presenciais. Os pensamentos devem estar naquele momento, assim como o seu olhar na câmera, por mais que existam diversos concorrentes de atenção.

Existem diversos canais além do líder. Site, panfleto, folhetos, jornal impresso, intranet, newsletter, revista, caixa de sugestão, jornal mural, rede social corporativa, vídeo periódicos, boletim, tv interna, eventos, pesquisas, campanhas internas, reuniões e e-mails. Alguns instrumentos caíram em desuso, outros se atualizam como a rede social: *Workplace by Facebook*, feita para você interagir com colegas de trabalho e permitir os diversos tipos de fluxos de comunicação. Onde você pode encontrar atas de reuniões, políticas e processos de RH até grupos de discussão. Depende de como é estruturada para funcionar na empresa. Outra solução é o *Engageapp*, o colaborador pode acessar através do smartphone ou no site com interface simples e permite a mensuração. A *Hondana* é outro programa mais voltado para ajudar líderes a elevarem o desempenho de suas equipes comerciais, aumentando de 3% a 37% nas vendas, com ferramentas de gamificação e rankings. Existe também a *SimplificaCI*, uma única plataforma que integra múltiplos canais. Onde os comunicados podem ser programados e geridos por canais diferentes ao mesmo tempo. Oferecendo vantagens como informação entregue na hora certa, monitoramento de comentários e avaliação das reações dos colaboradores. O *Yammer* é outra rede social empresarial de colaboração para facilitar a comunicação interna, criar eventos ao vivo e promover trabalho em equipe. O *Ideafix* é outra solução para mensuração e coleta de dados para direcionar ações.

Um exemplo prático é o instagram @ifooduniverso, com 18,6 mil seguidores, utilizado para CI da empresa. Criado em junho de 2019, a rede social compartilha desde filtros para os stories, destaques, IGTV, o dia a dia dos funcionários no home office durante a pandemia e pautas importantes como a publicação do dia 6 de abril de 2020 sobre compartilhar uma refeição com quem precisa e o manifesto do dia 27 de abril de 2020 com a #NãoDemita. A empresa reafirmou sua responsabilidade social e o cuidado com as pessoas da organização. No dia 18 de março de 2021, foi publicado um carrossel sobre o um ano de trabalho remoto e as principais ações oferecidas pela empresa: atendimento gratuito com psicólogos e nutricionistas oferecendo mais de 7 mil consultas para os FoodLovers (como eles chamam os colaboradores) e familiares e mais de 800 atendimentos com nutricionistas; um protocolo completo de apoio para esses públicos com suspeita de Covid-19 com teste PCR, acolhimento diário pela equipe de saúde, ou seja mais de 6 mil ligações de acompanhamento e mais de 1500 testes de COVID; um sistema de pontos interno que incentivou mais de 11 mil horas de atividades físicas, 43 mil km percorridos e 40 mil reais doados para ONG Cruzando Histórias; além de diversas lives sobre saúde para informar, 11.100 horas para lives temáticas voltadas a desenvolvimento; oferecimento de subsídios para a criação de um cantinho do #HomeOffice totalizando 1.425 FoodLovers impactados e 5.100 itens fornecidos. Foram diversas ações e o que é relevante desse case é a reputação construída pela empresa nesse espaço. Segundo Geraldo Magella (2013, v.7, p.19), “há várias formas de se construir uma estratégia de atuação nas mídias sociais. A certeza é uma só: não demore. Já estão falando - bem ou mal - de você ou de sua organização nas mídias sociais”.

### **1.5 A influência digital**

Segundo Corrêa (2009), as reflexões sobre a comunicação organizacional na sociedade digital em rede envolvem a incorporação do fenômeno das mídias sociais no modo de se comunicar e também a incorporação das competências digitais, que exigem mudanças nos profissionais, na cultura empresarial e no modo de produção da informação. Visto que a inserção da tecnologia exige um novo posicionamento estratégico da comunicação na organização, é também necessário um processo educativo desse público que irá consumir ou também produzir esses dados. "A utilização da Internet e das novas tecnologias permite às organizações desenvolver sua responsabilidade social, a integração com os públicos, através da aproximação às pessoas e da comunicação bidirecional pela troca constante de informações." (MICHEL, MICHEL, PORCIÚNCULA, 2013, p.11)

Mainieri (2011), ao discutir as inserções e o crescimento das tecnologias no cotidiano

das pessoas, aponta que há uma revolução no conteúdo, que migra de uma lógica da oferta para uma lógica da demanda, a qual o receptor de mensagens também é um agente ativo nesse processo comunicacional. O autor defende que a comunicação organizacional se aproxima da comunicação digital, ao entendermos como uma perspectiva dialógica e não meramente instrumental ou "transmissionista". Portanto é preciso pensar esse conteúdo de uma maneira diferente, não adaptando ou transpondo o que tínhamos de um suporte físico para o digital, mas ponderando a relevância e interação dessa mensagem nesta nova lógica.

Com o digital surge uma nova forma extremamente manipulável, onde compartilhamento e coletividade devem ser pensados nessa narrativa. Além disso, a ideia de tempo real deve ser observada na construção dessa narrativa, ou seja, o fluxo informativo contínuo, devendo existir um fio narrativo condutor, mas que permite incorporações. Dessa forma, uma narrativa própria se faz necessária para dar conta da multiplicidade do digital. As organizações precisam entender que as pessoas não estão interessadas na tecnologia em si, mas em suprir suas necessidades de informação e relacionamento." (MAINIERI, 2011, p. 13)

Hoje há diferentes meios de comunicação interna. Segundo Ribeiro, Navarro e Simões (2013), nas empresas existem a comunicação formal, aquela originada de regulamentos, planos de políticas, normas; e a informal, advinda do relacionamento social das organizações. O Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br) divulgou a pesquisa TIC Domicílios 2019,<sup>2</sup> que apontou 134 milhões de usuários de internet no país, 74% da população, sendo que 58% acessam apenas pelo celular. Com a evolução dessas tecnologias e a adesão das pessoas e organizações, ambas as comunicações existentes são afetadas, precisando cada vez mais de agilidade e curadoria. No subtópico anterior já vimos diversos canais como site, app, intranet, reuniões virtuais, instagram e etc... Um dos maiores desafios nesse contexto não é o canal em si, mas a codificação e a decodificação no andamento da informação. "Como não existe o olho no olho e nem a possibilidade de interpretar a mensagem por meio de gestos, é preciso que a comunicação seja feita de forma clara e objetiva facilitando a compreensão da mensagem" (RIBEIRO, NAVARRO E SIMÕES, 2013, p.140). Quanto mais clara, baseada na linguagem do público interno, melhor.

É preciso haver uma adequação no planejamento da comunicação, levando em conta seus públicos, a rapidez de interação e resposta, selecionando as redes sociais e recursos tecnológicos que realmente interessam e podem ser utilizados pela organização, para obter o máximo rendimento das tecnologias disponíveis. Não adianta querer utilizar todas as opções que as tecnologias contemporâneas oferecem sem saber utilizá-las de forma positiva, pois de outra forma ao invés de agregar valor ao processo comunicacional, este será prejudicado. (MICHEL, MICHEL, PORCIÚNCULA, 2013, p.12)

---

<sup>2</sup> Disponível em: < [https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2019\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf)>

## 2. A PANDEMIA E NOVOS CENÁRIOS NAS EMPRESAS

No dia 18 de março de 2020, o Governo do Estado da Bahia publicava o decreto Nº19.549 no Diário Oficial Executivo, declarando situação de emergência em todo o território baiano para fins de prevenção e enfrentamento à Covid-19. Isso ocorreu sete dias após a classificação da Organização Mundial de Saúde (OMS) como pandemia do novo coronavírus. A partir desse dia, com a constante evolução das pesquisas científicas e a evolução dos casos, ocorreram dois movimentos: do que era fato ou fake sobre a doença e sobre as atividades que estavam permitidas ou suspensas em cada semana. As medidas temporárias como a recomendação do uso da máscara duram até o dia da confecção deste trabalho. A pandemia é tão significativa quanto às consequências na vida das pessoas e nas suas ocupações. Primeiro vamos entender de forma geral a doença, para então compreender como a crise da Covid-19 também se tornou uma crise na CI.

O primeiro caso do mundo surgiu na cidade de Wuhan, na província de Hubei, na região central da China, no dia 8 de dezembro de 2019 segundo a OMS; do Brasil, foi confirmado pelo Ministério da Saúde, no dia 26 de fevereiro de 2020, identificado no Hospital Israelita Albert Einstein; da Bahia foi confirmado pela Secretaria de Saúde do Estado da Bahia (SESAB) no dia 06 de março. A Fundação Oswaldo Cruz (FIOCRUZ), vinculada ao Ministério da Saúde e a mais destacada instituição de ciência e tecnologia em saúde da América Latina, define que os coronavírus são uma família de vírus que causam infecções respiratórias em seres humanos e em animais. São doenças leves a moderadas, semelhantes a um resfriado comum. O novo coronavírus, SARS-Cov-2, foi batizado oficialmente pela OMS de Covid-19. Significa *CO*rona *V*irus *D*isease (Doença do Coronavírus) e 19 se refere a 2019, ano em que se apresentaram os primeiros casos. “A diferença entre a pandemia atual e as que as antecederam é a velocidade de contágio e a consequente letalidade da Covid – 19. O período médio de incubação do vírus dura de 5 a 6 dias e a transmissão geralmente se inicia de 24 a 48 horas após o aparecimento dos primeiros sintomas” (JÚNIOR, 2020, p.165).

A doença tem como sinais clínicos mais comuns tosse, febre, coriza e dor de garganta. Em algumas circunstâncias evoluindo para uma pneumonia e tendo a perda do paladar e do olfato como sintomas associados. O diagnóstico é feito com testes baseados em técnicas de biologia molecular, a partir da coleta de amostras respiratórias de pacientes considerados suspeitos. A transmissão se dá por gotículas de saliva, espirro, tosse e catarro. Devendo-se evitar o contato pessoal próximo, como toque ou aperto de mão, e o toque em objetos ou superfícies contaminadas, seguido de contato com a boca, o nariz ou os olhos. Em julho a

OMS admitiu a possibilidade da transmissão aérea com evidências de infecção por gotículas suspensas no ar em lugares fechados.

Além desses aspectos a COVID – 19 apresenta um grande número de portadores assintomáticos e de quadros leves que se confundem facilmente com um simples resfriado, além de um número muito expressivo de casos graves não necessariamente letais, mas que por circunstâncias podem se tornar letais. Que circunstâncias são essas? Aquelas em que há uma enorme sobrecarga do sistema de saúde e ele, que poderia dar conta de 98% a 99% dos casos graves num prazo de 3 a 4 meses não consegue dar conta de mais de 75% a 80 % desses casos graves em 30 ou 45 dias (JÚNIOR, 2020, p.166)

O anúncio da primeira morte no país ocorreu em 17 de março na cidade de São Paulo, dado revisado posteriormente pelo Ministério da Saúde para o dia 12 de março. Enquanto o presidente da República sancionou a Lei nº14.019/2020, que tornou obrigatório o uso de máscaras de proteção individual em espaços públicos e privados apenas no dia 03 de julho de 2020.

O primeiro caso de reinfecção pela Covid-19 no Brasil foi confirmado em 10 de dezembro. Até o dia 23 de março de 2021, segundo o Globo, o país apresentava quatro variantes principais em circulação. No dia 26 de março surgiram 84.245 novos casos e recorde de 3.650 óbitos registrados nas últimas 24h, dados coletados no painel do site do Ministério da Saúde. Já o Consórcio de Veículos de Imprensa, formado pelo UOL, Estadão, Folha de S.Paulo, O Globo, G1 e Extra, a partir de dados das Secretarias Estaduais de Saúde apresenta 82.558 novos casos e 3.600 óbitos nas últimas 24 horas do mesmo dia 26. Quanto às vacinas 14.883.220 pessoas já receberam a primeira dose e 10.824.095 se recuperaram da doença. Estamos vivendo um momento de mudanças que envolvem não só a saúde, mas aspectos sociais, econômicos e tecnológicos. Enquanto o coronavírus se adapta, há uma necessidade do indivíduo e da empresa se moldarem às novas realidades.

## **2.1 Transformações no mundo do trabalho**

A Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD)<sup>3</sup> Contínua realizada pelo IBGE em apoio ao combate à Covid-19, cujo objetivo é avaliar como essa pandemia modificou o trabalho no Brasil, apresenta alguns dados importantes quanto a desocupação, renda, afastamentos, trabalho remoto e outros efeitos da pandemia. Só entre três e nove de maio de 2020, quase 17 mil pessoas foram afastadas devido ao distanciamento social. A Bahia, com 19,8%, está entre as três taxas de desocupação, porcentagem de pessoas na força

---

<sup>3</sup> Disponível em: <<https://covid19.ibge.gov.br/pnad-covid/>>

de trabalho que estão desempregadas, mais altas do país de novembro de 2020. A taxa brasileira em maio era de 10,5%. O rendimento médio real efetivamente recebido de todos os trabalhos das pessoas ocupadas do nosso estado é de R\$1.568,00, um dos três mais baixos do país.

A estimativa da população do Brasil passou de 210 milhões em 2019 segundo o IBGE, dessas 15,3 milhões de pessoas não procuraram trabalho por conta da pandemia ou por falta de trabalho na localidade entre os dias 20 e 26 de setembro. Das pessoas ocupadas em novembro de 2020, mais de 30 mil são empregados do setor privado com carteira assinada e mais de 20 mil são trabalhadores por conta própria. O grupo de atividades profissionais que mais emprega são: administração pública, defesa e seguridade social, educação, saúde humana e serviços sociais.

Utilizando a Classificação de Ocupações para Pesquisas Domiciliares (COD) constatou-se que só 22,7% dos empregos no Brasil podem ser realizados inteiramente em casa, com variações significativas entre as diferentes Unidades da Federação (UFs) e os tipos de atividades ocupacionais. Essa porcentagem corresponde a 20,8 milhões de pessoas do país. Góes, Martins e Nascimento, que assinaram a nota técnica do segundo trimestre de 2020, defendem que o teletrabalho deve ser mantido o maior tempo possível, para permitir que os trabalhadores que não podem ficar em home office voltem ao trabalho, mantendo mínimo o risco de infecção. Segundo Perregil<sup>4</sup> (2020), a era digital nos permitiu a tecnologia do teletrabalho e do home office para dar continuidade aos negócios, a diferença entre os dois termos é que o primeiro é mais abrangente, significa o desempenho das atividades do trabalho por meio da tecnologia. Esse está mais ligado ao trabalho realizado exclusivamente em casa, por ser exatamente uma terminologia em inglês.

De acordo com Perregil (2020), na pandemia as empresas precisaram se adaptar para continuar suas atividades, não mais dentro de ambientes presenciais. O que trouxe o questionamento da real necessidade do investimento do local físico, sendo que é possível manter toda a estrutura organizacional focada em pessoas, mantendo as atividades e produtividade. Mas não houve uma legislação que pudesse prever todos os conflitos do teletrabalho. “Ocorreu um aumento de demandas judiciais de assuntos como o direito à desconexão, a necessidade de ergonomia e privacidade. A casa se tornou uma extensão do nosso trabalho. Nós já tínhamos a tecnologia, mas neste período evoluímos o que talvez demoraríamos dez anos em relação a ela e a forma de trabalho”, acrescentou.

De acordo com a nota técnica diretores, gerentes, profissionais das ciências,

---

<sup>4</sup> Informação verbal do evento online 2º Edição do Encontro de Comunicação Interna | Métricas e Engajamento

intelectuais e trabalhadores de apoio administrativo possuem as mais altas taxas em relação às ocupações passíveis de teletrabalho segundo a tabela divulgada no estudo. Enquanto membros das forças armadas, policiais, bombeiros e militares, operadores de instalações e máquinas, montadores, trabalhadores qualificados da agropecuária, florestais, da caça e da pesca tem taxa de 0%. Essa transformação tecnológica vai desde a forma como trabalhamos até com o que trabalhamos, sendo necessário entender que a tecnologia está evoluindo, mas nem todas as atividades possuem o mesmo perfil quando nos referimos a digitalização.

## **2.2 Efeitos da Covid-19 no dia a dia das pessoas**

As razões da Covid-19 ter sido uma crise no nosso país envolve diversos aspectos desde o despreparo do governo federal para o enfrentamento da pandemia, frente ao primeiro caso no Brasil após os 57 dias do alerta dado pela China à OMS, a novidade do cenário e as suas diversas consequências, as divergências das esferas federais, estaduais e municipais quanto as melhores estratégias frente à pandemia e a insegurança geral das pessoas.

Da noite para o dia, as empresas que em geral não eram adeptas ao modelo home office se viram obrigadas a adotar ou então parar. Algumas atividades como distribuição e logística foram suspensas temporariamente, enquanto profissionais da saúde, limpeza e segurança pública continuavam nas ruas. Apesar da suspensão de algumas atividades antes da primeira morte no país, as restrições de serviços e de circulação de pessoas só começaram de fato no nosso estado quando o Governo decretou estado de emergência. Quem já acompanhava as notícias internacionais e decidiu antecipar essa estratégia, teve tempo para se organizar. Mas ocorreram situações inclusive em que foi preciso a iniciativa e mobilização dos próprios colaboradores para o trabalho presencial ser suspenso. Havia um sentimento coletivo e uma esperança de que a pandemia seria temporária e um exemplo disso foram as festas de São João que só foram suspensas na Bahia no dia 28 de abril pelo governador do estado. Para Mandetta (2020) "...agosto, setembro a gente deve estar voltando, desde que a gente construa a chamada imunidade de mais de 50% das pessoas", fala do Ministro da Saúde ainda em março, enquanto especialistas já alertavam que essa pandemia não terminaria em breve.

Nós brasileiros, nunca enfrentamos uma situação de desastre em grandes proporções, a maior grande guerra que enfrentamos ficou conhecida como Guerra do Paraguai, e hoje estamos frente uma das situações dramáticas mais globalizadas que a raça humana enfrentou, pois de uma forma ou outra parou o mundo, está atingindo todos, diferentemente da segunda guerra, não destrói países fisicamente e mata pessoas em lugares de conflito, todo lugar, qualquer país vira local de conflito contra este inimigo comum, economias derrubadas, vidas ceifadas, sem falar no imenso choque que é a

população viver de forma totalmente diferente do que era acostumada, menos convívio social, menos afetividade física, menos liberdade individual.(MAINARDI, 2020, p. 231)

No trabalho para a transição do modelo do modelo presencial para o home office, não bastava colocar as pessoas em casa, era necessário oferecer uma infraestrutura. Algumas pessoas levaram cadeiras ou computadores para casa, outras se viraram sem o suporte da empresa, enquanto algumas já tinham ferramentas para o teletrabalho. Mas o novo cenário envolvia não só as ferramentas para a conexão com a internet, como computadores e celulares, mas também a necessidade de ergonomia desse funcionário e a preparação do ambiente em que ele se encontrava.

Nessa questão se apresentaram várias realidades: pessoas que trabalhavam em meio a confusão dos familiares no mesmo cômodo, outras que organizavam um espaço ou que buscavam diariamente o ambiente mais silencioso. A relação do horário de trabalho também é um ponto para reflexão, enquanto algumas empresas já apresentavam um sistema para o ritual de bater pontos, outras precisaram criar folha de ponto no Excel ou realizar videoconferências na primeira hora de trabalho, enviar a pauta nos grupos de WhatsApp, enquanto outras preferiram focar nas entregas individuais de cada um, não se prendendo a horários. Como consequência dessas transformações, tivemos uma rotina com alguns colaboradores com dificuldade de foco e concentração, o que atrapalhou na produtividade, outros que trabalharam muito mais que presencialmente e pessoas que não sentiram diferença em relação às entregas.

Um dos aspectos já identificado pelo Home Office é o uso excessivo de horas em atividades do trabalho, contraindo o tempo disponível para o livre arbítrio em relação à família e em outras possibilidades de convivência. Como o indivíduo não está presente no local tradicional de exercício de trabalho, o controle da jornada desaparece, passando a ser constante demandado pelo teletrabalho e desconectado da relação da remuneração com a produtividade. Ao mesmo tempo, constata-se também indícios de novas doenças profissionais. Em geral, associadas aos aspectos emocionais (frustração, estresse, cansaço) até então pouco identificados no tradicional exercício do trabalho fora de casa (POCHMANN, 2020, p. 45)

A disponibilidade de profissionais da saúde (psicólogo, nutricionista e médicos para detectar casos da Covid-19) foi um recurso oferecido por algumas empresas, por exemplo com a adoção de plataformas como o Zenklub. Algumas já ofereciam o benefício do plano de saúde. Enquanto alguns chefes buscavam saber desse aspecto do bem-estar dos funcionários, em outras organizações esse não era um assunto tocado com as lideranças. Outras pessoas se sentiam desamparadas e algumas recorreram sozinhas à terapia ou outras práticas.

Se até março tínhamos o consórcio de veículos de comunicação fornecendo dados

diferentes sobre a Covid-19 em paralelo ao Ministério da Saúde, esse desalinhamento em geral sobre as informações e o que fazer também esteve presente nos primeiros meses da pandemia. "Tal cenário torna evidente a perplexidade do Estado diante da pandemia, dividido por discursos contraditórios, sem poder planejar ações efetivas, por exemplo, pela falta de testes para constatação dos reais portadores do vírus, gerando o risco de um grande número de infectados e conseqüente o crescimento dos óbitos", alegou Filho (2020, p.48). Enquanto algumas pessoas se informavam pelos veículos tradicionais de comunicação como jornais, rádio e televisão, outras se informavam por grupos de Whatsapp onde estava disseminada uma cultura de fake news.

Segundo Filho (2020, p.47) "O jornalismo profissional, inserido nos veículos de comunicação tradicionais, como televisão, rádio e meios impressos, tem recebido atenção da audiência, mesmo diante da avalanche de notícias e mensagens das redes sociais, sites e portais hospedadas na Rede Mundial". De acordo com levantamento da Kantar Ibope Media em 15 capitais brasileiras, 11 das 20 maiores audiências medidas nos últimos cinco anos foram observadas durante a pandemia. A televisão se tornou o meio mais usado pelos brasileiros para se informar e o mais confiável para mais de 75% das pessoas. Um estudo global divulgado pela agência de comunicação Edelman mostrou que em meio à pandemia os veículos da grande imprensa aparecem como a fonte de informação mais confiável para 64% das pessoas.

O estudo também mostra uma preocupação mundial sobre fake news a respeito do Coronavírus. Percentual de 74% dos entrevistados têm essa preocupação em relação às redes sociais - no Brasil, o medo chega a 85%. Jovens, diz o estudo, confiam igualmente nas mídias sociais (54%) e na mídia tradicional (56%), enquanto as pessoas com mais de 55 anos classificam a mídia tradicional como quase três vezes mais confiável do que as mídias sociais. Os porta-vozes sobre o Coronavírus, cientistas e médicos, contam entre os mais confiáveis, juntamente com funcionários da OMS. Entre os entrevistados, 85% afirmaram que querem ouvir mais os cientistas e menos os políticos. (FILHO, 2020, p.50)

As empresas mais preparadas, com recurso humano e financeiro para isso, acompanhavam cientistas, os decretos das suas localidades e propagavam práticas de prevenção quanto a doença, usando essas informações dos decretos como direcionadores das estratégias que iam ser adotadas.

No e-book "COVID-19 O que a pandemia ensina à Comunicação Interna?"<sup>5</sup> da ABERJE, algumas estratégias são recomendadas para lidar com os cenários de riscos e crises. Cinco passos principais são recomendados: acolher e tratar as coisas com transparência junto aos empregados; montar um pack de conteúdos sobre a Covid-19; falar de si mesmo; ficar de

---

<sup>5</sup> Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/05/COVID-TRAMA-ebookCI.pdf>>

olho nas redes sociais (corporativas ou não) e utilizar os embaixadores. Essas ações visavam um cenário onde as pessoas já estavam extremamente contaminadas pelo assunto, seja pelos meios de comunicação, governo, vizinhos, comunidades... Mesmo diante disso a associação recomendava a confecção de e-mail, comunicados, pequenos vídeos, podcasts, gifts, cards para Whatsapp e Workplace pois ajudava a evitar o surgimento de fake news internas. Através de mensagens-chave internas alinhadas, narrativas estruturadas e planejadas, o objetivo era mostrar ao colaborador tudo aquilo que a organização tinha feito para mitigar riscos, cuidar da saúde e das condições de trabalho. A pandemia foi o momento onde os colaboradores estão publicando tudo do seu dia a dia e suas percepções, por isso era necessário o monitoramento.

**Grupos no Workplace, Sharepoint, Yammer, no próprio Facebook estão sendo utilizados diariamente por seus empregados que comentam desdobramentos dos fatos.**

Imagine o seguinte cenário: a sua empresa, que possui fábricas por todo o Brasil, além da sua base administrativa, decide que as unidades fabris vão continuar operando a 100% durante a crise do coronavírus, enquanto o time do escritório vai trabalhar em home-office.

		
<p>Você vai encontrar aqueles que defendem a tomada de decisão, denotando o compromisso da empresa com a população brasileira.</p>	<p>Encontrará aqueles que repudiam a escolha até em função dos escritórios da matriz já estarem atuando em sistema de home-office.</p>	<p>E encontrará, também, aqueles que reivindicam continuar trabalhando, mas com outras condições de higienização e transporte.</p>

Figura 1 - Print do e-book ABERJE

### 2.3 Impactos na Comunicação Interna e exemplos em organizações do Brasil

Entre 28 de março e 10 de abril, 483 profissionais de comunicação interna responderam à pesquisa de Covid-19 do Institute of Internal Communication<sup>6</sup> (IoIC). 71% afirmaram que a carga de trabalho adicional foi o principal impacto, 66% registraram que os líderes estão procurando mais a CI para orientação, 49% melhoraram o envolvimento com os colegas e 43% desenvolveram habilidades de gerenciamento de crises. Vale ressaltar que 83% dos entrevistados perceberam um impacto positivo na confiança na comunicação. O novo desafio gerou uma maior visibilidade para essa área que precisou comunicar mensagens

<sup>6</sup> Disponível em:

<<https://www.ioic.org.uk/industry-news/ioic-covid-19-survey-effective-messaging-is-building-trust>>

chaves sobre o trabalho remoto e a continuidade nos negócios, informações de saúde pública e guiar com positividade em tempos incertos. Além disso, esses profissionais escutavam as visões e preocupações dos funcionários por meio de gerentes, redes sociais internas, pesquisas e enquetes.

A pesquisa Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional realizada entre os dias 23 e 31 de março pela ABERJE<sup>7</sup> no Brasil identificou que a CI é o processo da área de comunicação que está sendo mais impactado no momento da pandemia. O estudo envolveu 86 organizações localizadas nas diversas regiões do país, de todos os portes. 98% das empresas desenvolvem ações para conscientização das questões envolvendo a Covid-19, com envio de e-mails, divulgação na intranet da empresa, transmissão de vídeos, afixação de cartazes, outdoors, adesivação na empresa, divulgação no site corporativa e veiculação de matéria em revista/jornal interno. Mas os desafios internos da organização são inúmeros e continuam, quando não se agravam com as novidades que acompanharam a doença, como manter os colaboradores engajados e produtivos (55%), proteger a saúde financeira da organização (45%) e flexibilizar e adaptar-se para adotar estratégias extremamente ágeis (45%).

Para sobreviver à crise, diversas ações foram adotadas: adoção do trabalho remoto, pelo sistema de home office (95%); afastamento de profissionais por meio da concessão de férias individuais e coletivas, compensação de banco de horas, redução de jornadas e suspensão da operação (95%); intensificação do processo de comunicação digital, através da criação de canais, utilização de plataformas e redes sociais, na elaboração de campanhas, boletins, comunicados e reuniões (90%); cancelamento de viagens, visitas, reuniões e eventos presenciais (35%); criação de comitê específico para gestão da crise da Covid-19, composto por diversas áreas da organização (34%); definição de plano de contingência visando a proteção dos empregados, dos clientes e da saúde financeira da organização (19%).

A pesquisa traz também que além da adaptação das atividades presenciais para realização virtual, ocorreu a adequação dos sistemas tecnológicos da organização e a reestruturação das áreas de atendimento ao cliente. A adequação do ambiente de trabalho, com revezamento e redução de carga horária, para propiciar o distanciamento seguro entre os profissionais foi a principal medida adotada pela organização em relação aos colaboradores que não podiam operar de forma remota com 40% no resultado da pesquisa. Em seguida, o aumento das medidas de limpeza, higiene e segurança no local de trabalho, através da utilização de máscaras e distribuição de álcool em gel (34%), intensificação dos processos de comunicação por meio de campanhas e informações orientativas (27%), concessão de férias

---

<sup>7</sup> Disponível em: <[https://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](https://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf)>

individuais e coletivas e utilização do banco de horas para o afastamento dos colaboradores (21%); alteração no sistema de transporte para evitar aglomerações, com redução de passageiros por ônibus e incentivo ao transporte individual (táxi, uber, carro próprio); monitoramento de temperatura e condições de saúde na entrada do colaborador (12%); afastamento dos profissionais do grupo de risco e grávidas (9%) e adaptação do restaurante e flexibilização do horário do almoço para evitar aglomerações (7%). É preciso entender todo esse cenário para entender as diversas perspectivas que a CI precisava atuar, não era apenas informar sobre a Covid-19, mas as mudanças em relação a logística, modelo e horário de almoço, integração, resultados, saúde e segurança...

A ABERJE identificou que 90% das organizações participantes criaram um comitê formal para tratar as questões relativas à crise. A Comunicação é a área com presença mais frequente com 95%. As reuniões do comitê ocorrem diariamente em 56% das organizações. Nessa área as principais ações adotadas foram: adequação e criação de novos canais voltados para a comunicação digital (69%); monitoramento e divulgação constante de questões relevantes relacionadas à crise e à Covid-19 (42%); desenvolvimento de campanhas para orientação e engajamento dos colaboradores (40%); elaboração de notas oficiais e comunicados da organização em relação à crise (36%); desenvolvimento de plano de atendimento à imprensa, com definição e preparação de porta-vozes da organização (34%); criação de veículos, boletins, cartilhas, newsletter e vídeos específicos sobre a Covid-19 e apoio à realização do trabalho em home office, desenvolvendo guias, tutoriais e informativos (24%).

Outras medidas foram a criação do canal Q&A sobre a crise e a Covid-19, redução da comunicação externa, com foco e intensificação da comunicação interna e curadoria de conteúdos para a divulgação interna e externa. As principais dificuldades da gestão em frente à crise além do excesso de demanda e de informações foram: a indefinição de tempo para transferência de agenda/eventos (36%), a falta de recursos tecnológicos apropriados (26%) a gestão dos profissionais da área em regime remoto (21%) e a interrupção da operação do negócio (21%). Os aplicativos para dispositivos móveis são a expressiva inovação tecnológica incorporada pela área da comunicação.

O Grupo Trama Comunicação e a agência Reputale Digital confeccionaram um e-book<sup>8</sup> sobre a Comunicação nas empresas nas 3 fases da pandemia: a fase inicial, o epicentro e a fase de recuperação. O material aponta a desinformação e a falta de alinhamento como os piores inimigos das organizações. Nesse cenário, o alto grau de incerteza provocou

<sup>8</sup> Disponível em: <<https://comunicacao.tramaweb.com.br/7131996ca77b4516d6b8>>

desorientação, sensação de perda de controle e forte perturbação emocional, na qual a comunicação alinhada precisou ter um tom de empatia e zelo pelas pessoas, engajando os colaboradores para evitar a paralisia completa diante da ameaça, sendo central e mais ágil do que o próprio vírus.

Entretanto, a desinformação e a falta de alinhamento na comunicação se tornaram os piores inimigos das empresas e da saúde pública, levando organizações públicas e privadas a narrativas desencontradas, que geram insegurança nas pessoas, contribuindo para a falta de foco nas ações e, conseqüente, estagnação dos negócios, perdas e maus resultados. Em um momento como esse, espera-se dos líderes e das organizações, transparência e posicionamentos claros, alinhados com as leis locais, normas de segurança e vigilância sanitária e, principalmente, iniciativas coerentes com as orientações dadas pelas entidades globais responsáveis pelo controle da pandemia, como a Organização Mundial da Saúde (OMS). (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2020, p.3)

Na fase um, eles consideraram importante mapear os públicos essenciais, ter ou criar canais próprios de comunicação para ser fonte de informação direta para colaboradores e clientes. O plano precisava contemplar com quem falar, a frequência, os assuntos e a criação do comitê do coronavírus definindo pessoas, atribuições e periodicidade de encontros para tomada de decisões. Precisava também de um posicionamento para imprensa, informações preventivas e proativas sobre o que a empresa estava fazendo para os colaboradores, a orientação das pessoas para uma melhor identificação da doença e abertura de canais de consulta e perguntas. Necessitava de uma preparação da liderança para adotar um tom de empatia e estabelecer uma comunicação face a face virtual e buscar ações de solidariedade na comunidade em que estava inserida.

Na fase dois, o epicentro, pelo aumento do risco do colaborador doente ser confirmado, a velocidade de resposta, sensibilidade e a transparência são fundamentais para evitar ainda mais preocupações. Segundo eles, para uma melhor gestão de crise, o primeiro caso precisava ser comunicado o mais rápido possível, com a identidade do paciente preservada. Devia ocorrer um monitoramento diário dos casos com os familiares, as ações de apoio ao colaborador e familiares, o reforço dos cuidados da empresa para enfrentar a proliferação de novos casos e um acompanhamento das reações dos colaboradores a cada comunicado. O grupo cita a necessidade de estar preparado para responder questionamentos da mídia, agilidade perante as fake news, uma comunicação rápida e sensível caso ocorresse alguma morte por COVID-19 e que a comunicação da evolução dos casos devia ser o mais realista possível.

Transparência e agilidade demonstra responsabilidade. Esconder ou demorar a comunicar pode colocar a vida de outras pessoas em risco. Mesmo se não tiver muitas informações, mostre que a empresa está atuando e que trará mais informações em

breve. Insira na comunicação mensagens relativas aos valores organizacionais. (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2020, p.13)

Na terceira fase, a qual o grupo chama de recuperação, é preciso ter um plano também com os canais estabelecidos. Segundo eles, as organizações passarão pelo mesmo cenário, mas aquelas que souberem demonstrar empatia e transparência terão tido um ganho maior de reputação. O tom de otimismo deve ser adotado pela liderança para fortalecer o relacionamento e a confiança de reerguer o negócio, retomar as atividades e superar os desafios. As ações recomendadas são: o plano de recuperação com ações de assessoria de imprensa e de comunicação interna, prioritariamente, que valorizem a forma como a empresa e seus colaboradores souberam se adaptar ao cenário; um balanço geral com ações feitas pela empresa; histórias de superação e solidariedade; soluções inovadoras encontradas; uma revisão e migração dos canais de comunicação para formas digitais com uma maior periodicidade e um tom otimista; plano de preparação para a liderança e ações de responsabilidade social terão ainda mais peso influenciando a reputação das marcas. "Todos estão ainda muito sensíveis, então, o ser humano e o respeito à vida terão valores ainda mais significantes. Os colaboradores e a opinião pública estarão ainda mais atentos ao cumprimento de normas de segurança e saúde." (TRAMA COMUNICAÇÃO, 2020, p.20)

### **2.3.1 Casa da Moeda**

Em entrevista para esta pesquisa por videoconferência, Karla de Melo, formada em Relações Públicas na UNIFACS em Salvador, com experiência na Vale, contou que enfrentou a pandemia como Head | Reputação, Marketing e Comunicação Institucional na Casa de Moeda do Brasil com 2.000 pessoas no parque fabril no Rio de Janeiro. Entrou na empresa em 13 de março e no dia 16 começou a orientação da grande maioria trabalhar em casa e as atividades operacionais, como a produção de dinheiro, das moedas, das cédulas e passaporte, se mantiveram presenciais. Chegou participando do comitê de crise para definir como seriam os próximos passos e tendo ciência que não havia uma visão de longo prazo, tudo precisaria ser revisado a cada novo cenário. Estabeleceram uma governança com reuniões diárias abordando cenário, contexto, resultados percebidos na empresa, qualificando a informação, corrigindo os rumos ou mantendo as estratégias.

O primeiro passo foi a realização de um diagnóstico mais profundo para entender os direcionamentos necessários, mas o tempo corria e em paralelo um plano de comunicação rápido foi feito para definir as prioridades e manter uma comunicação frequente com as áreas

e com a liderança. Dentre as ações realizadas: reformulação de todos os meios de comunicação; criação do informe COVID que saía avulso no primeiro momento, mas depois foi sistematizado para toda quinta-feira; criação da newsletter institucional, abordando serviços, estratégia que saía toda segunda-feira; criação do podcast com assuntos como teletrabalho, saúde mental, histórias de superação para trazer o protagonismo dos empregados toda sexta-feira para encerrar a semana de uma forma positiva; vídeos orientativos para grupos de WhatsApp que também estavam na intranet, com a assistente social e o médico do trabalho; a liderança comunicadora mais frequente presente nas lives abordando assuntos como saúde e resultados agradecendo o empenho de todo mundo e a presença do presidente e os diretores nesses momentos.

Ações de sucesso foram: um vídeo de segurança e ergonomia feito pelos próprios colaboradores com as orientações da área de saúde; uma homenagem das pessoas que estavam em casa dando força para as que estavam trabalhando presencialmente e o próprio podcast que permitiu as pessoas se conhecerem a distância, pois tinha gente que não sabia as funções das áreas e esse formato com o storytelling permitiu essa conexão. A profissional descreveu três características necessárias para o trabalho: a) conhecimento da cultura da empresa e do perfil das lideranças; b) execução de um diagnóstico; c) agilidade na execução, revisão e adaptação das medidas mesmo sem um planejamento inicial. Uma das questões mais críticas para Melo foi a capacitação das lideranças para comunicação direta. Para isso, ela realizou um treinamento com 100% dos diretores, gerentes, supervisores sobre a questão de acolhimento, gestão de crise, como gerenciar equipes no trabalho remoto.

Para Melo não adianta pensar em várias iniciativas, pois comunicação é frequência, é repetição e precisa ser planejada, sistematizada, ter indicadores para avaliar se de fato aconteceu aquilo que você estava propondo. É também um trabalho de construção e gestão de reputação, precisa ter proximidade, diálogo e escuta. “As pessoas ficam na ansiedade, mas não pensam estrategicamente. A comunicação interna não tem área cliente, eu não sou agência, sou uma área dentro da empresa, defino a estratégia de comunicação e junto com outras áreas penso numa solução para o empregado, que é o público em comum”.

**CORONA VIRUS PRECISE ATENÇÃO!** CASA DA MOEDA DO BRASIL

**Ao sinal de qualquer sintoma, fique em casa!**

Empregados que sentirem sintomas da Covid-19, devem manter isolamento domiciliar até que seja descartada a hipótese da doença.

**FEBRE      CANSAÇO      TOSSE SECA**

Os sintomas mais comuns são **febre, cansaço e tosse seca**. Alguns pacientes podem ter **dores musculares, congestão nasal, dor de garganta e diarreia**.

Se você apresenta qualquer um desses sintomas característicos, **não venha à CMB**. Entre em contato com a SESMT para informar sobre a sua situação. A sua ausência não implicará desconto salarial nem impactará seu índice de absenteísmo.

Contatos da SESMT: 2184-2562 / 2184-2938 ou via e-mail para [sesmt@cmb.gov.br](mailto:sesmt@cmb.gov.br).

Figura 2 - Comunicado Covid-19 Casa da Moeda

**Veja 6 regras de etiqueta para participar de reuniões do Teams**

- 1. Enquanto não estiver falando, mantenha o microfone no mudo.**  
Isso pode parecer óbvio, mas muita gente esquece o microfone ligado durante as chamadas do Teams e isso pode levar à interferências, como cães latindo, crianças gritando ou casais brigando.
- 2. Evite interromper outros participantes e espere as pessoas acabarem de falar.**  
No Teams é possível clicar no ícone "levantar a mão" e assim os colegas sabem que você quer falar algo. Caso seja você o alvo da interrupção, procure manter a calma e retomar a conversa do ponto onde parou com tranquilidade.
- 3. Mantenha a sua aparência profissional e de forma alguma apareça sem blusa ou com roupas íntimas em uma reunião.**  
Essa postura mostra respeito aos outros participantes e ajuda a manter o foco na pauta da reunião.
- 4. Não vá ao banheiro enquanto estiver em uma reunião.**  
Assim como em um encontro presencial, caso precise ir ao banheiro, peça licença aos participantes e diga que vai precisar se ausentar por alguns minutos.
- 5. Evite comer e beber durante reuniões curtas.**  
A não ser que a videoconferência esteja programada para mais de duas horas, o ideal é deixar para se alimentar enquanto não estiver à frente da câmera.
- 6. Minimize as distrações e ouça o que os participantes têm a dizer.**  
Evite checar mensagens no celular, assistir TV ou verificar e-mails enquanto a videoconferência acontece. Você pode ser chamado para falar a qualquer momento e certamente perceberão que sua atenção não está ali.

CASA DA MOEDA DO BRASIL

Figura 3 - Regras de Etiqueta Covid-19 Casa da Moeda

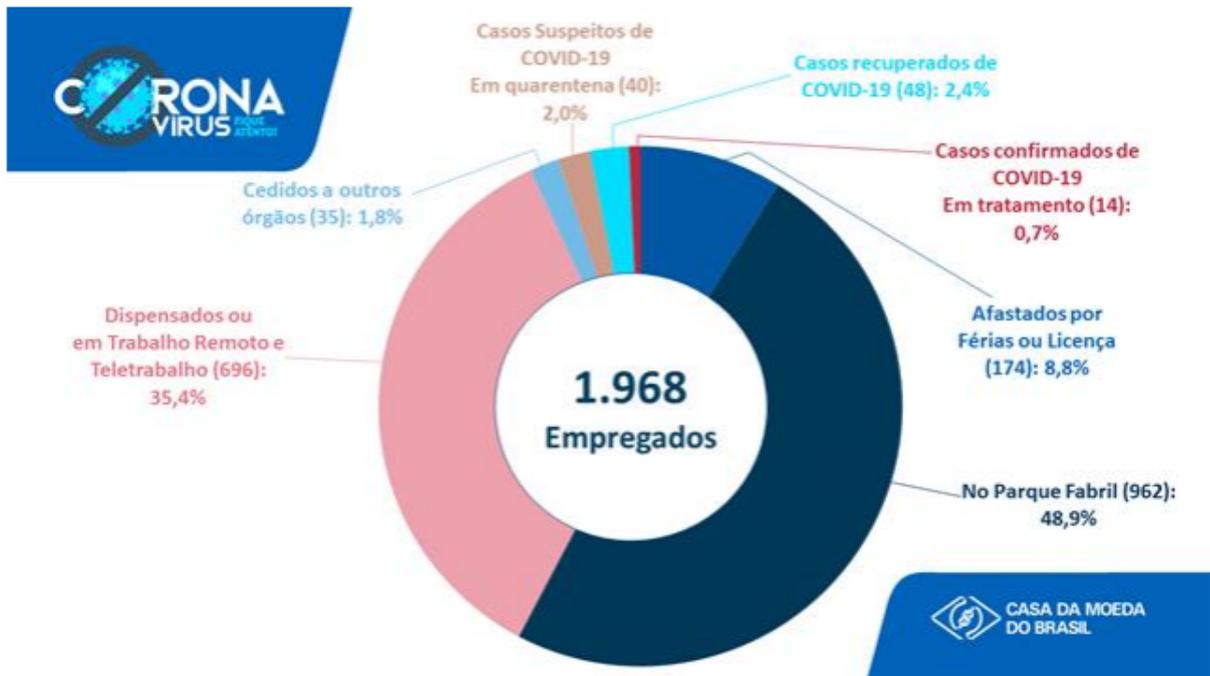


Figura 4 - Transparência empregados Covid-19 Casa da Moeda

Em relação a mensuração, Melo separou métricas de esforço do processo de comunicação, como quantidade de matérias produzidas, e estratégias de monitoramento de acordo com os resultados diretos. Ela realizou uma pesquisa interna para entender qual a reputação da empresa para os empregados, separou algumas perguntas que conversavam com os valores para ver a percepção dos colaboradores para darem uma nota para cada valor vivenciado e depois perguntas mais específicas de comunicação. Por exemplo, qual o principal ponto de contato dele de informação e incrivelmente os veículos novos estavam entre os top 5, enquanto os gestores estavam abaixo dessa lista.

No cenário de desespero das lideranças, que não tinham mais o falso controle de todo mundo no mesmo prédio e precisavam se comunicar para não perder a produtividade, surgiram três movimentos: a) quem investia em comunicação interna, olhou e percebeu um aumento da necessidade desse setor. O profissional que estava preparado, não só focado em processos e iniciativas, com o olhar sistêmico, estratégico e focado em resultado, pode realizar pesquisas internas, melhorar os veículos e investir em ações. Muitos desses profissionais, que não tinham assento no alto escalão, começaram a ter por causa da pandemia; b) quem ficava na dúvida, só pedindo demanda a CI para divulgar o jornalzinho, se o profissional estava pronto, esperando esse momento de mudar o mindset teve essa oportunidade; c) quem não tinha nada de CI, tateou um pouco, buscando um profissional ou jogando para o RH.

Em muitas empresas a CI estava replicando comunicação de massa, jornalístico,

internamente. “É preciso customizar a comunicação, porque nem todo mundo precisa saber de tudo, às vezes nem é de interesse do empregado. Então é preciso definir o *call to action* do que o colaborador precisa saber. Eu sempre fazia essa pergunta no briefing: quem precisa saber? Quem vai fazer uma ação com essa comunicação?” (2021). Melo traz a necessidade de fazer uma comunicação dirigida, utilizar novas ferramentas com softwares, aplicativos e pop-up que auxiliem na execução das ações e mensuração, e contar com os influenciadores internos. Utilizar as pessoas engajadas em certos temas para dar voz a essas narrativas. “É preciso ampliar a escuta ativa, não só de CI, mas das lideranças para entender o que faz sentido e ter o cuidado com a narrativa. Ser menos duro, institucional e mais contadores de histórias. É preciso mudar o tom para estar mais próximo e ser acolhedor” (MELO, 2021).

Nos dias 01, 03, 08 e 10 de dezembro de 2020 a empresa B&C Relacionamento Comercial e Eventos realizou a 2º Edição do Encontro de Comunicação Interna | Métricas e Engajamento. Um evento 100% online que reuniu as diversas soluções encontradas pelas empresas durante esse período. Não existe uma fórmula específica para ser replicada em outras organizações. Em cada uma há um contexto que merece ser entendido e analisado para entender o que pode ser efetivo ou não. Vamos trazer dois cases apresentados no evento de diferentes setores (mercado siderúrgico e de saúde) para aumentar nosso repertório de soluções. Sendo cada vez mais claro que a CI não é só um processo.

### **2.3.2 Grupo Aço Cearense**

Com atuação em três estados (Tocantins, Pará e Ceará), 41 anos de história, 16 mil clientes, 2,9 bilhões de faturamento em 2019, 4 mil empregos diretos e 20 mil empregos indiretos. A empresa tinha uma necessidade de formar lideranças comunicadoras, pois os gestores mudavam de cargo sem ter formalmente um curso de liderança específico para eles. Em 2018 realizaram esse programa de desenvolvimento tendo um módulo de comunicação, porém foi visto que ainda era um gap muito grande. Definiram que precisavam de um curso com foco em comunicação para ter mais clareza para se comunicar e disseminar as informações. Havia um canal específico para eles, sem ritual e periodicidade. A comunicação e o rh se uniram para trazer um treinamento mais direcionado para esse público.

Primeiro passo foi a reunião de comunicação e o RH com um briefing definido, o que era esperado com o programa, hipóteses, necessidades da equipe interna e traços da cultura organizacional. O segundo passo foi de alinhamento de expectativa com a alta gestão. O terceiro passo seria em 9,10 e 12 de março de escuta com os líderes, mas foi quando a pandemia parou todos os processos. O grande objetivo era a sobrevivência no sentido de

cuidar dos colaboradores, com uma comunicação assertiva, fornecendo ferramentas para que conseguissem conversar com seus públicos e trazer uma informação com muito mais agilidade. A pandemia não parou e viram uma oportunidade de retomar esse curso, pois a liderança precisava ser cada vez mais comunicativa. Revisaram em julho, retomaram com a agência Supera e adequaram os planos da forma tradicional para a forma digital.

Com 198 líderes tudo foi adaptado. A pandemia era um desafio adicional. O modelo presencial era composto por 8 horas de ampliação no mesmo dia com workshop, design thinking, exposições, com suporte de cinco videoaulas. Foi substituído por uma jornada de 13 horas de aplicação com 25 grupos de 8 participantes, através de dinâmicas, interações online, chat para perguntas e considerações. Um conteúdo distribuído de formas diferentes, com novos modelos de compartilhamento de experiências e aprendizados, revisão de ritos e canais de comunicação da liderança. O resultado foram oito podcasts, oito entrevistas, duas conexões, quatro checklist, um reconhecimento e a mensuração.

A jornada de formação de líderes comunicadores foi de setembro a dezembro. Para Neliza Ferraz, Coordenadora de Comunicação do Grupo foi a oportunidade de derrubar falsas verdades. Antes tinham cogitado fazer algo mais digital mas pensavam que não ia dar certo. E o formato presencial era um desafio enorme pelas três sedes, os deslocamentos e turnos de trabalho. Quando formataram totalmente para o digital viram a assertividade. Buscaram desenvolver as competências de comunicação por meio das aulas e podcasts, pelas entrevistas com os Líderes do grupo, estimulamos a aplicação prática das habilidades, pelos grupos de conexões para compartilhar informações e conteúdos específicos e realizando checklists para verificar se o que foi passado foi absorvido. Aulas online eram transmitidas ao vivo de São Paulo, os podcasts eram resumos das aulas distribuídos pelo e-mail, whatsapp e nuvem que permitiam o líder escutar no momento mais oportuno para ele. Abordaram temas como o mundo VUCA, propósito, missão e valores, o papel do líder comunicador, confiança, colaboração, mindset, curadoria, empatia, diversidade, assertividade, feedback, criatividade, percepção, motivação e storytelling...

Além do alinhamento de comunicação, fizeram a avaliação de qual canal seria interessante para o líder disseminar as informações com a sua equipe, considerando as expectativas da equipe, os alinhamentos feitos com VPs, pesquisas, escutas com líderes, os resultados das conexões e checklists, dados do mercado e a experiência da comunicação corporativas. As premissas para um canal oficial de alinhamento com a liderança foram a periodicidade pré-estabelecida, projeto editorial que respondesse aos temas prioritários da

liderança e os direcionamentos para a ação. Tudo antes era solto, sem ter um ritual pré-estabelecido para que o líder pudesse informar, então definiram dois rituais conduzidos pela comunicação: “5 minutos”, uma edição por mês orientado pelo boletim e o “Comunica”, a reunião anual com todos os colaboradores com um vídeo reafirmando as práticas e estratégias de comunicação). Dois conduzidos pelo RH: Vozes da aço, duas reuniões mensais de gerentes e diretoria onde o RH incentiva os líderes a praticarem os ritos e o “Conexões”, três vezes ao ano trazendo uma temática específica que estimule a integração, a cocriação e o compartilhamento de boas práticas.

O resultado foi diversos feedbacks positivos com esse formato adaptado, com adesão dos gestores e a possibilidade de compartilhar o material propiciando mais condições para o aprendizado. Segundo Ovando, sócio-diretor da Supera Comunicação, agência que participou desse processo, as plataformas são excepcionais, tem inúmeros recursos, mas é preciso lembrar que são ferramentas e que as resistências estarão nas pessoas. Ele defende que toda e qualquer plataforma precisa ser negociada dentro da empresa, a começar pela alta liderança. Se eles não entenderem a necessidade de fazer essa comunicação utilizando os recursos, as disponibilidades de uma ferramenta não darão certo ou só serão mais um canal de CI. O conteúdo precisa também ter relevância para que a maioria tenha interesse em interagir na plataforma. São dois caminhos fundamentais para uma estratégia ter sucesso.

### **2.3.3 UNIMED Fortaleza**

Larissa Andrade Freire, Coordenadora de Comunicação UNIMED Fortaleza, implantou uma rede social colaborativa, o Workplace, bem no pico da pandemia. A Unimed Fortaleza faz parte do grupo nacional Unimed. São 6 profissionais para área da CI, atuando com o endomarketing em parceria com o RH, cuidando de 4 mil médicos cooperados e 3 mil colaboradores. A comunicação era acionada desde as demandas operacionais, como o aviso da manutenção do elevador, até comunicados dos setores dentro da empresa. Os canais eram centralizados e restritos ao acesso dentro da rede da empresa. O colaborador vendedor, do home-care, o enfermeiro que estava na rua não tinha acesso. Os grupos de WhatsApp levavam uma insegurança com relação ao controle das informações e e-mails enviados duas vezes na semana.

Desde 2019 já planejavam adotar a ferramenta, pois queriam que todo mundo tivesse voz. A pandemia acelerou tudo, uma boa parte dos colaboradores foi para casa, mas outra parte continuou presencialmente, pois o hospital não fechou. Implantaram o workplace

oficialmente em 25 de maio, o dia do colaborador internamente. Havia a necessidade de uma ferramenta colaborativa que chegasse nas pessoas, pois todos estavam com medo e o setor de comunicação precisava levar informação para todo mundo. Freire avalia que foi a melhor decisão tomada, tiveram a parceria de uma agência desde o começo do planejamento a implementação. Fizeram a identidade visual da campanha, com fotos de colaboradores reais da empresa para ter uma representatividade e proximidade com as pessoas. Além das ações presenciais no hospital. O setor se dividiu em diversos grupos e turnos e fizeram uma comunicação presencial com uma cartela de adesivos temáticos, banner na frente do refeitório e no elevador.

Em um ambiente o qual pessoas que não tinham e-mail ou tinham e nem usava, era preciso um processo didático de como acessar e um trabalho operacional. Os líderes, gestores e dois comitês como influenciadores foram estratégias utilizadas para alcançar esse público. Os influenciadores internos receberam um kit em primeira mão com a sacola da Unimed, a cartela dos adesivos e uma explicação do que estava acontecendo. Diversas ações foram realizadas como tutoriais com as principais dúvidas que as pessoas podiam ter, o lançamento como um workshop, com a presença do presidente e dos líderes num momento online. Para Freire, o diferencial foi conseguir mostrar valor para esse público, inclusive para gestão com a equipe remota e com os profissionais do hospital. Havia uma expectativa de uma maior autonomia das pessoas, pois as pessoas podiam publicar e já era algo cobrado pelo colaborador. No workplace tem grupos de trabalho, então criaram o grupo das unidades para que as pessoas já entrassem em cada comunidade e o grupo comunicação oficial. Também criaram um grupo mural colaborativo, onde qualquer um podia postar e ninguém apaga post.

Os grupos mais atuantes foram o mural colaborativo com 1.585 comentários e 385 publicações, o centro pediátrico que presencialmente já era muito engajado e isso acabou se refletindo no mundo online, com 2.654 comentários e 266 publicações. “A plataforma é um reflexo do que acontece fora, você não vai resolver problemas de causa raiz com a plataforma, ela vai te ajudar a potencializar o que já existe”, pontuou Freire no evento. E em terceiro o grupo de comunicação oficial.

As estratégias de engajamento foram a grande campanha de São João, uma semana temática com desafios, com tbt junino e um post sobre a decoração do local de trabalho com mais de 300 comentários. Outra estratégia foi um ranking surpresa dos mais engajados, que acabou se tornando um rito mensal. “Com o workplace foi melhor para visualizar o que está acontecendo e interagir melhor com os colegas sem competir com o horário de trabalho”, esse foi o depoimento de uma colaboradora de assistência social do centro pediátrico.

Esses feedbacks mostram como a comunicação pode impactar positivamente na vida dos colaboradores, assim como na UNIMED a CI pode levar informação, acalmar corações e fazer as pessoas se sentirem pertencentes às empresas. “Já tínhamos colaboradores muito engajados, com pessoas felizes de estarem aqui, um presidente que se tornou uma figura importante para saúde mental das pessoas e tudo isso ajuda em projetos que precisam de engajamento”, apontou Freire. Os resultados do primeiro mês foram: mais de 2.438 contas ativadas (72% da organização), mais de 2 mil publicações criadas, mais de 1.617 adições de fotos do perfil (67%) e 388 grupos criados. Após 5 meses os resultados só fazem crescer: 2.935 contas ativadas (88%), 2.621 colaboradores ativos mensalmente (77%), 1.425 pessoas com o Workplace Mobile (42%), 2.048 adições de foto do perfil (71%), 560 grupos criados e mais de duas mil publicações criadas.

### 3. ESTUDOS DE CASO EM EMPRESAS DA BAHIA

Este trabalho busca definir como o problema da comunicação interna na pandemia foi enfrentado pelas organizações na Bahia. O método de trabalho escolhido é o estudo de caso, por meio de entrevistas em profundidade com três profissionais responsáveis pela área.

Yin (2001) defende que os estudos de casos representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo "como" e "por que" sobre um conjunto contemporâneo de acontecimentos sobre o qual o pesquisador tem pouco ou nenhum controle. Essa estratégia é utilizada em situações que envolvem estudos organizacionais e gerenciais, sociologia e psicologia comunitária, e surge do desejo de compreender um fenômeno social complexo. Esse método permite a observação de mais detalhes da trajetória, uma investigação dos comportamentos relevantes e responde às perguntas do ponto de partida da pesquisa. Para Orsolini e Oliveira (2013), trata-se de "uma das formas de pesquisar em ciências sociais, de, cientificamente, conhecer o outro, mergulhando e conhecendo em profundidade sua realidade, é através do estudo de caso". Oliveira (2002) destaca a competência do estudo de caso enquanto método suficiente para identificar e analisar as múltiplas ocorrências de um mesmo fenômeno, em vários casos.

A análise engloba o período de março de 2020 até março de 2021, com a pandemia ainda em andamento. A delimitação de tempo se faz necessária por entender e destacar que o objeto da pesquisa ainda é vivo, os dados são dinâmicos e isso interfere diretamente na pesquisa que está sendo realizada. Yin (2001) entende essa estratégia de estudo como uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Muito mais do que ser uma exploração desse fenômeno da comunicação interna, essa investigação busca descrever e testar a proposição de que uma comunicação interna com atuação estratégica pode transformar a vida dos colaboradores. Pessoas que tenham essa visão e estejam alinhadas com os líderes das organizações, esses em contato com os colaboradores da ponta, são capazes de enfrentar grandes crises e obter resultados que auxiliem a empresa em quaisquer que sejam as outras situações.

O planejamento aconteceu delineando a busca do entendimento de como esse processo acontecia pré-pandemia, o primeiro comunicado e as movimentações para combater a Covid-19 e a pré-segunda onda. A investigação enfrentou uma situação em que havia muito mais variáveis de interesse existentes: ter ou não um setor responsável para CI, uma rede social corporativa, treinamentos para líderes comunicadores, ser ou não uma empresa de

serviço essencial e a confiabilidade do discurso do entrevistado. A coleta de dados buscou fazer estudos de casos múltiplos para na prática dar exemplos extensivos do fenômeno. Foram analisadas três diferentes organizações em relação a porte, características, quantidades de colaboradores e serviços prestados.

O trabalho consistiu em entender as diferenças e pontos em comum entre uma startup do setor de educação que trabalha com saúde, com um modelo de negócio ágil; uma empresa de distribuição de energia, já consolidada no mercado; e uma multinacional do varejo, que permaneceu com parte dos seus colaboradores trabalhando presencialmente todos os dias durante a pandemia. As unidades de análise foram a Sanar, a Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba) e o grupo Cencosud, respectivamente. A composição desse grupo foi baseada em entender como esse fenômeno foi enfrentado nas organizações baianas diversas. Apesar da preocupação comum em relação a esse método fornecer pouca base para se fazer uma generalização específica, optamos por buscar um conjunto múltiplo de participantes para repetir as perguntas principais. "Nesse sentido, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma "amostragem", e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística)" (YIN, 2001, p. 29).

Algumas limitações podem ser destacadas em relação a essa pesquisa como: a) opção por empresas pela facilidade de contato e acesso à informação, já que se colocaram totalmente à disposição para colaborar com a pesquisa enquanto outras negaram; b) as empresas selecionadas foram escolhidas pela diversidade de características; c) a realização de uma única entrevista por videoconferência de 20 a 60 minutos e os relatos dos dados pelos entrevistados sobre acontecimentos retrospectivos que também os envolveram, torna passível interpretações incompletas. As entrevistas foram realizadas com a Sanar, no dia 10 de março de 2021, com Natália Edwiges Brandão, HR Business Partner da organização, que durante o ano de 2020 era Líder de *People & Cultures* em uma das áreas de negócios da Sanar, sendo responsável pelo treinamento e desenvolvimento, clima e cultura organizacional. Com a Coelba, no dia 16 de março de 2021, a entrevistada foi Mirelly Hora, analista de comunicação interna do Grupo Neoenergia. Com o grupo Cencosud, no dia 06 de abril de 2021, com Cíntia Liberato, Gerente de Comunicação Empresarial & Assuntos Corporativos.

O roteiro de perguntas foi o mesmo com os três entrevistados e incluiu questões como: funcionamento da área antes da pandemia, como foi a etapa de informação dos colaboradores e transformação das organizações com a Covid-19 e como foram as percepções dos colaboradores no momento de “normalização” da pandemia. Dados relevantes eram os

recursos utilizados, as pessoas que faziam parte dessa equipe, quais ações foram estipuladas após os casos de doença, como os colaboradores eram informados sobre medidas de higiene e outros temas abordados. Esses dados foram coletados através de pesquisas qualitativas realizadas por entrevista de videoconferência de em média 30 minutos (Sanar 50 minutos, Coelba 22 minutos e Cencosud 60 minutos), de documentos fornecidos pelas empresas e observações de canais como um Instagram interno e o LinkedIn, onde foram divulgadas as ações realizadas.

### **3.1 Perfil das Empresas**

A Sanar nasceu em Salvador em 2014, para resolver os problemas de acesso a conteúdo de qualidade para os médicos e possui cerca de 250 colaboradores. Antes da pandemia, era uma empresa 95% presencial, com dois escritórios, um em Salvador, que representava 80% dos funcionários, outro em São Paulo com 10 a 15% eles e já possuíam alguns trabalhadores remotos espalhados pelo Brasil. Então, essa preocupação com quem não estava no escritório fisicamente já existia. A Companhia de Eletricidade do Estado da Bahia (Coelba), surgiu em 1960 como uma empresa estatal, em 1997 passou a ser privada e possui cerca de 15 mil colaboradores (entre empregados e terceirizados). O Grupo Cencosud é formado por várias unidades de negócio: GBarbosa, Bretas, Mercantil Rodrigues, Prezunic e Perini. A Cencosud Brasil é a quarta maior supermercadista do Brasil. A multinacional atua no Brasil desde 2007, com mais de 200 lojas distribuídas e 23 mil colaboradores.

### **3.2 Funcionamento antes da pandemia**

Natália Brandão informou que a Sanar não tinha, até a data desse estudo, uma área específica de comunicação interna, o time de Employer Branding, inserido no departamento de *People*, cuidava das demandas que surgiam. Esse setor cuida tanto da parte externa quanto interna, só que as necessidades externas, como redes sociais e assessoria de imprensa, por exemplo, cresceram, demandando mais capital de trabalho. Apesar de não possuir uma pessoa responsável só pela CI, há uma pretensão da empresa de contratação de profissionais para eventos, comunicados, ações e tudo o que envolve os colaboradores. Hoje, ao surgir uma demanda do público interno, o próprio time de *People* realiza. Em relação ao dia a dia, tratava-se, antes da pandemia, de uma rotina majoritariamente presencial, com comunicação interpessoal intensa nos corredores, nas áreas de decompressão da empresa. Havia um chat como canal oficial de CI, mas o costume maior era ir à mesa das outras pessoas do que

mandar uma mensagem.

Na Coelba, o cenário era diferente. De acordo com Mirelly Hora, o setor de comunicação interna em pré-pandemia era composto por duas analistas, uma assistente e dois estagiários. Uma analista se aposentou no período de pandemia e essa vaga não foi repostada. As demandas de campanhas e comunicados internos eram muito intensas, assim como o apoio a eventos e paradas que reuniam todos os colaboradores no pátio da empresa e em outras localidades da Coelba, como no interior do estado, além da produção e distribuição de material e brindes para dar suporte às campanhas.

Na Cencosud, Cíntia Liberato explica que o departamento de comunicação interna era composto por uma gerente, duas analistas e dois estagiários. Em março de 2021, só estavam com um estagiário. O setor de CI é central para toda Cencosud Brasil, atendendo todas as marcas, operações e áreas administrativas. A rotina consiste em um planejamento anual, a partir de conversas com os grupos de negócios para entender os planejamentos e as ações necessárias de suporte e possuem as demandas que surgem no dia a dia. “A rotina é sempre muito rápida no varejo. Acabou uma coisa, vai para próxima e às vezes vão surgindo outras oportunidades. Começamos com cinco ações e no ano realizamos 20. Cinco são planejadas, 15 são oportunidades ou demandas que aparecem” (Liberato, em entrevista à autora, 06/04/21). É uma comunicação pautada em objetivos, estrutura cultural, comportamentos e valores que são fortalecidos e reforçados em tudo que eles querem realizar, implantar, mudar ou construir.

O grupo já tinha uma rede social corporativa, o Yammer, a rede da Microsoft, mas não obteve adesão dos colaboradores e o próprio setor parou de alimentar a página. De um universo de cerca de 23 mil colaboradores, 6.000 pessoas acessavam. Outros recursos utilizados são o e-mail, mural em loja, site interno, plataforma online de treinamento, séries para abordar comunicação e o principal canal de comunicação com os trabalhadores e vendedores das lojas são as lideranças. Há uma organização de comunicados, apresentações e outros materiais para ajudar o líder a passar a informação adiante. Faz parte da cultura da empresa o envio do comunicado, com anexos direcionados para os chefes, que seguem em 90% dos casos. O líder é treinado e envolvido no cascadeamento das informações e nas pesquisas de comunicação realizadas anteriormente, é apontado como o canal preferido, mais confiável e procurado pelos colaboradores. Ao não entender alguma informação, ele pode telefonar para tirar dúvidas, pois conta com uma rede de apoio da CI e dos recursos humanos que atuam na loja. Antes da pandemia já existia essa preocupação com bem-estar, mesmo sem o grupo ter um programa de saúde e bem-estar declarado, pela organização ter como

direcionamento de trabalho a atenção ao humano e a convivência.

Uma vez a cada dois anos contrata-se uma auditoria para realizar uma pesquisa maior, mas na rotina do setor todo ano há avaliações nas próprias ferramentas de CI com relação às iniciativas. Isso, além de mapear os acessos a todo tipo de conteúdo nos canais internos, para entender quais são os temas mais lidos e os mais importantes, analisando divulgação e confirmação de leitura por e-mail. Na prática, é feita uma comparação se os assuntos mais buscados e lidos nos meios digitais são os mesmos que os colaboradores apontam como os temas mais relevantes de serem divulgados pela área de comunicação.

### **3.3 Estratégia de compatibilização dos interesses**

A Sanar começou a entender o que faria em relação à pandemia em março de 2020. Havia um sentimento na organização de que era uma realidade distante e demorada de chegar ao estado. Decretaram o trabalho remoto para todos no dia 19 de março. Para eles não era claro o tempo que isso levaria, como poderiam moldar o modelo de trabalho e não acreditavam que iriam conseguir operar a distância.

“Em uma segunda-feira chegamos na Sanar e vimos que realmente não daria para continuar indo para o escritório, pois colocaria em risco a vida das pessoas. Quarta-feira foi a última aglomeração na reunião geral com um médico e um infectologista para dar o parecer deles sobre a situação e quinta-feira foi o primeiro dia de trabalho em casa. Fizemos isso de uma forma muito rápida, do dia para a noite. Falamos que voltaríamos no dia 01 de abril. Ou seja, achávamos que ia ser muito rápido. Estamos até hoje sem voltar para o escritório”. (Brandão, em entrevista à autora, 10/03/2021)

13 de março foi quando a Coelba anunciou a pandemia aos colaboradores, iniciando o processo de todos adotarem o home office. Um trabalho intenso para TI disponibilizar computadores, dar um suporte de acesso aos sistemas da empresa, até que a empresa conseguisse que todo mundo trabalhasse de casa.

Na Cencosud, por ser uma multinacional, a primeira comunicação formal sobre Covid-19 veio alinhada à matriz, Cencosud S.A, olhando qual era a situação Brasil, e com o direcionamento da presidência decretando home office no dia 17 de março de 2020. A partir dessa data o setor enviava um comunicado por semana informando prorrogação por mais uma semana. Com a publicação dos decretos sobre o direcionamento do estado e com as necessidades operacionais surgindo, como por exemplo colaboradores com necessidade de notebook, equipamento, internet, foi instalado um comitê de crise permanente. Com reuniões semanais para olhar os principais temas, números, necessidades e com reuniões adicionais conforme a necessidade. Nas discussões a primeira pauta era o cenário da Covid-19 no Brasil, em seguida na Cencosud, divulgação de informações por estado, por bandeira, observando

quantos estão internados, afastados, quantos estão em UTI, casos graves e óbitos.

Também foi criado um comitê de saúde com os médicos do trabalho em todo o Brasil e um comitê de assuntos jurídicos com os advogados de todos os negócios. A comunicação interna estava presente em todos esses comitês. A rotina do setor na pandemia era de sucessivas reuniões e produções de comunicados, um momento no qual os líderes requisitaram a CI com muito mais frequência nas tomadas de decisões. E isso se refletiu em constante aumento de demandas. Houve também confecção de cartilhas reforçando todo o processo de segurança para reduzir o risco de infecção e atendimento à imprensa, já que o departamento acumula a comunicação externa. Foi uma rotina de trabalho focada em atender as demandas que surgiam e paralelamente antecipar as possíveis necessidades futuras.

No início de março de 2020, a CI da Cencosud precisava fazer o decreto alcançar o maior número de pessoas possíveis e a organização fazia as alterações operacionais para se adaptar às medidas. Isso envolveu muitas áreas, mas a parte que cabia à CI era entender as medidas dos governos e dar visibilidade a esse conteúdo, sem deixar dúvida, com uma linguagem muito mais simples e explicativa, visando garantir ao colaborador que todas as readaptações de rotina eram para certificar que o decreto fosse integralmente atendido. De acordo com Liberato, era um trabalho de apoiar o líder, incentivando-o a compartilhar os assuntos com sua equipe, explicando todas as mudanças em curso, essa foi a parte mais desafiadora.

Pelo fato da rede de supermercados ser um serviço essencial, o funcionamento se manteve desde o início. Foram criados procedimentos para usar máscara, álcool em gel, limpar todos os carrinhos e o papel do setor era explicar a nova forma de trabalhar cumprindo as regras de segurança. A empresa não teve grandes problemas com funcionários que não queriam cumprir os procedimentos, ocorrendo apenas situações pontuais. Por exemplo, em junho a loja foi decorada para o São João e o colaborador tirava a máscara rapidamente para tirar uma foto e recebia uma advertência verbal do RH, que não deixava as regras serem esquecidas.

Na Sanar, um comitê de crise também foi criado para discutir como migrar os funcionários para o home office. Era composto pelo CFO (diretor financeiro), a líder de *People*, representando uma unidade de negócios, o colaborador de employer branding, uma pessoa do time de tecnologia e o CEO, diretor geral. No início, ocorriam reuniões todos os dias, de 20 a 30 minutos para discutir o que estava acontecendo, onde todos levavam suas percepções, os casos da Covid-19 dentro da empresa e com os familiares. As discussões eram pautadas em quais ações seriam realizadas internamente para os colaboradores e

estabeleceram alguns acordos para que a comunicação se mantivesse e confeccionaram um manual de boas práticas para o home office como um material de suporte. Nesse manual, constam as recomendações de reuniões diárias (chamadas internamente de *dailys*) entre os líderes e os times no período da manhã para alinhamento de atividades, o uso dos chats da rede social interna e a periodicidade da comunicação para respostas de e-mails e mensagens do chat. Apesar de existirem algumas regras para que tudo ocorresse da melhor forma, com o tempo foi se tornando algo mais natural de acordo com o entendimento dos líderes. Há também o canal do comitê de crise pelo e-mail *comitadecrise@sanar.com* o qual qualquer um pode solicitar desde equipamento a pedir o afastamento para se recuperar da doença.

Na Coelba também foi criado um comitê de crise semanal assim que a pandemia foi anunciada, composto por vários representantes de áreas estratégicas: um coordenador, que é o diretor de segurança colaborativa, membros de saúde e segurança, de recursos humanos e da CI. No início da pandemia, o comitê se reunia mais vezes e também realizavam reuniões extras conforme a necessidade.

O processo de comunicação do *onboarding* na Sanar também mudou com a pandemia. Antes todos se reuniam no escritório por quatro dias, se informando sobre a cultura, estratégia e história da Sanar nesse momento de chegada. Hoje na modalidade remota, são apenas dois dias de informes, logo quando a pessoa é admitida. O departamento de *People* monta a agenda do colaborador junto com o time do *Help Desk*, mandam um kit com cartinha, copo, camisa, o instrumento de trabalho e um e-mail explicativo. Em paralelo a isso, no início da pandemia, usaram uma plataforma chamada Matrix, um espaço online em videoconferência para simular as salas do presencial de cada time e as salas de decompressão. “No início isso agregou muito para comunicação interpessoal na empresa, em março e abril as pessoas usavam bastante, mas com o passar do tempo deixou de ser utilizado” (Brandão, em entrevista à autora, 10/03/2021)

Em agosto de 2020, na Coelba, foi construído um protocolo de retorno, com um sistema de revezamento de duas semanas, ou seja, parte da equipe trabalhava presencialmente, e na quinzena seguinte, era mantida em home office. Os prédios foram sinalizados com as medidas protetivas, disponibilização de álcool em gel, campanha de boas vindas para os colaboradores que estavam retornando e eventos online para dar todas as diretrizes e orientações para este novo momento.

“Foi necessário administrar a ansiedade das pessoas, pois muitos concordavam em voltar, mas outros não. Foi necessário um processo didático para esclarecer a necessidade do retorno, pois a empresa presta um serviço essencial para a sociedade que é a energia elétrica. A partir do momento que os colaboradores retornaram às instalações desinfetadas e devidamente higienizadas, foi possível reforçar o controle

de casos” (Hora, em entrevista à autora, 16/03/2021)

Para entrar na sede da empresa, todos os colaboradores realizavam o teste da Covid-19, ou seja, todos estavam sendo testados de 15 em 15 dias. Apesar disso demandou um pouco de tempo para que as pessoas sentissem essa segurança, mas Hora observa que nesse mês de março de 2021 as pessoas já se sentem seguras dentro da empresa, visto o cuidado rigoroso imposto pela empresa.

Na Sanar, não houve um condicionamento do retorno apenas com a vacina, o que há é um acompanhamento das medidas do cenário externo. A data de retorno foi de abril de 2020 para junho, setembro, janeiro, junho de 2021 e isso provavelmente vai ser postergado. Houve um movimento das pessoas que estavam trabalhando em Salvador voltarem para suas cidades de origem. Enquanto outras passaram a morar com muita gente, sem um ambiente confortável para trabalhar, por isso a empresa começaria a abrir algumas exceções antes da segunda onda, só que pelo aumento de casos não conseguiram fazer isso. Na segunda onda, na Coelba, antes dos estados decretarem lockdown, já havia um acompanhamento da mídia sobre o aumento de casos e conseqüentemente uma preparação e discussão do reforço de alguns protocolos nas reuniões do comitê de crise. Com o decretamento de lockdown na Bahia, apenas as pessoas que prestam serviço essencial, como por exemplo os controladores do centro de operações dos postes e de toda a rede elétrica, estão operando de forma presencial.

A reunião do comitê de crise na Sanar não acontece mais, então os pontos que surgem são enviados por e-mail. Foi um processo que naturalmente foi deixando de acontecer pelo controle de casos. Inicialmente eram reuniões diárias, depois três vezes na semana, duas, uma, até que, em meados de setembro de 2020, se encerraram. As discussões passaram a ser sobre o modelo de trabalho pós-pandemia, pois em março de 2021, 27% das pessoas não moram na Bahia ou em São Paulo e irão continuar trabalhando remotamente pós-pandemia. “Há uma preocupação de que todos estejam na mesma página sabendo das mesmas coisas, nos mesmos termos e ninguém se sinta perdido. Quando retornarmos para o presencial, mesmo nos estados com escritório, queremos que seja algo mais flexível e as pessoas não precisem ir para o escritório para saber o que está acontecendo” (Brandão, 10/03/2021). Por conseguirem alcançar resultados e manter os processos a distância, a empresa mantém a modalidade remota.

### **3.4 Ações coordenadas para informar e mobilizar**

Ao surgir o primeiro caso da Covid-19 na Sanar, este não foi comunicado para todos,

era um assunto tratado em grupos pequenos e, somente se a pessoa se sentisse confortável. Mas havia um acompanhamento e monitoramento diário, dando o suporte médico. Na empresa não ocorreu nenhum óbito de funcionário pela Covid-19, mas nos casos em que as pessoas perderam entes queridos, eram enviadas flores e ocorriam conversas por ligações. Todo time tem uma pessoa de *People* com contato mais direto com os líderes, que são o radar buscando entender o bem-estar dos funcionários, se os liderados estavam com a doença comunicavam para seus respectivos líderes para informar a necessidade de se afastar.

Na Coelba, onde já havia um setor responsável pela CI, apesar de não terem eventos presenciais, o trabalho aumentou por causa da criação do protocolo de prevenção contra a Covid-19, que era reforçado diariamente. A empresa passou a acompanhar o estado de saúde de todos os colaboradores, a partir do lançamento de várias ferramentas para que esses relatassem como estavam se sentindo e se apresentavam sintomas. Todos precisam responder às cinco perguntas da ferramenta Health Check, toda segunda-feira e, diariamente, é publicado um boletim detalhado com o número de casos de Covid-19. O número de pessoas que já foram infectadas, os casos descartados, as que se internaram e se recuperaram.

Na Cencosud realizam um relatório semanal com a quantidade de casos. Criaram e divulgaram um procedimento interno que trata desde como agir se um colaborador tiver um ou mais sintomas, até a avaliação médica, afastamento, acompanhamento da equipe médica e controle interno. Esses informativos são dados confidenciais, mas a gerente garante que são números muito pequenos, o que prova para ela que cuidado é a palavra chave, que medidas de distanciamento e o uso de máscaras diminui o risco de contágio. São 23 mil colaboradores que são expostos não só no trabalho, mas no transporte público e em contato com outras pessoas.

As novidades para a Coelba foram as reuniões no modelo live do Teams, que permitiram a otimização do trabalho. As reuniões possuem fundo de tela por tema: diversidade Covid-19, integração... E essas lives temáticas para os colaboradores foi um recurso bastante inovador e com adesão. Neste ano fizeram uma live com o tema “A pandemia ainda não acabou”, com uma médica do Sírio Libanês e do Albert Einstein para falar sobre esse período de pandemia e rotina médica combatendo o vírus nos hospitais em São Paulo. No início da pandemia lançaram o *WhatsNeo*, o canal por Whatsapp, que teve adesão dos colaboradores com feedback que eles se sentem muito mais informados sobre a empresa através deste canal. Lançaram também o *Neo em 1 minuto*, um vídeo enviado semanalmente na sexta-feira para encerrar a semana com notícias curtas, reforçando os *highlights* da semana no formato leve e descontraído. Com uma linguagem moderna, similar à

dos influenciadores e produtores de conteúdo do Youtube, utilizando os repórteres da área de comunicação e uma produção audiovisual própria.

O setor realizou pesquisas para medir a percepção das pessoas nesse período e foram reconhecidos como a comunicação que se tornou mais próxima ao utilizar de ferramentas para aproximar o colaborador e engajar todos a alcançarem os resultados da empresa sem prejudicar a produtividade. Outra estratégia fundamental foi estar próximo às lideranças. “Entendemos que na comunicação não adianta fazer milhares de ações e campanhas de engajamento, se esse líder não estiver com o discurso bem alinhado e próximo das equipes” (Hora, em entrevista à autora, 16/03/2021).

O engajamento das pessoas também era um receio na Sanar, o setor do Employer Branding, responsável pelo manual de boas práticas, os vídeos informativos, eventos, palestras, lives, buscou estruturar uma gincana online, uma ação que desenvolvesse os membros, fosse uma distração e ao mesmo tempo reconhecesse com um prêmio, como fone de ouvido, kindle, caixinha de som...

Hoje o chat é o canal oficial da Sanar, mas havia também um grupo no WhatsApp onde todos estavam inseridos e também circulava informações, sendo um segundo canal. Com o aumento do número de colaboradores, a limitação da plataforma não comportava todos e foi apagado. A empresa entende que houve um crescimento do uso do chat a partir do dia do decreto do trabalho remoto, pois era uma rede social com pouquíssimos usuários e hoje a percepção é de que ela faz parte do dia a dia do trabalho das pessoas e é o que a organização quer reforçar. Porém, alguns times ainda usam entre si o WhatsApp, apesar de ser uma rede social de comunicação pessoal. Segundo Brandão, há uma priorização do chat, para as informações serem respondidas no horário de trabalho, sem atrapalhar a rotina de descanso dos colaboradores.

Na Cencosud, uma novidade adotada na pandemia foi o instagram (@cencosudbr) em agosto de 2020, com mais de três mil seguidores (até abril de 2021). Já estava no plano de implantação, mas o cenário fez acelerar porque quanto mais a empresa falasse com aquele funcionário que estava na ponta, melhor. O perfil na rede foi bem recebido pelos colaboradores, quando há o lançamento de campanhas, há engajamento de funcionários de todo tipo de cargo e região interagindo. “O WhatsApp foi muito bem recebido pela facilidade do colaborador receber a informação apenas cadastrando o número no grupo” (Liberato, em entrevista à autora, 06/04/2021). O media training deixou de ser realizado por ser uma capacitação que no formato online não funcionou da melhor forma. O grupo realizou lives de temas diversos: importância de ser exemplo, cumprimento de diretrizes de segurança da

Covid, liderança comunicadora... Além de lives com psicólogas focadas nas mães que tinham que acumular sua rotina com seu filho tendo aula online...

Foi criado ainda, na Cencosud, o projeto “Conversas de Acolhimento”, que consistia na seguinte dinâmica: lideranças da área administrativa telefonarem para lideranças da área de operações e perguntar como a pessoa estava. As pessoas ligavam, se apresentavam, perguntavam como a pessoa estava e a conversa fluía. Havia um roteiro estudado e organizado pelos profissionais de RH, mas o objetivo era criar uma sensação de acolhimento com esses colaboradores que pararam de trabalhar e entender o que podia ser feito para melhorar a rotina deles. O setor realizava um compilado desses feedbacks e apresentava nos comitês.

“Isso foi muito bem recebido pela empresa. A companhia tem uma comunicação muito pautada no ser humano muito forte. Um dos nossos valores é “gente”, porque o varejo por mais que você tenha app, vendas online, é um negócio de pessoas, então estamos sempre muito atentos a este contato”(Liberato, em entrevista à autora, 06/04/2021).

Outro programa realizado foi o “Ideia Premiada”, no qual qualquer funcionário poderia dar uma ideia para melhorar o dia a dia do negócio e ser premiado. O resultado foi de mais de 1.300 ideias inscritas. Segundo Liberato (06/04/2021) “no grupo há um cuidado em dar a comunicação oficial e informar qual a fonte, mesmo que seja um conteúdo com toda a identidade visual da Cencosud. As fontes usadas no início e até hoje são a Organização Mundial da Saúde e o Ministério da Saúde”. Havia um trabalho de dar visibilidade a materiais oficiais para minimizar o risco das fake news. Em relação a esse aspecto, a Sanar em dois momentos levou médicos às reuniões gerais para tirar dúvidas dos colaboradores. Por ser uma empresa de saúde, utilizaram também o portal sanarmed.com para circulação de conteúdo na internet. No início da pandemia frequentemente colocavam informações e dúvidas, mas era um conteúdo consumido mais pelo público externo do que interno.

O setor produziu conteúdo que inicialmente era gerado para o colaborador e acabava sendo disponibilizado para o cliente. “Começamos a criar peças que eram de utilidade pública. Porque para o colaborador, você diz se proteja, tenha esses cuidados, mas isso serve para qualquer um, assim como um conteúdo sobre a higiene dos alimentos” (Liberato, em entrevista à autora, 06/04/2021). A percepção da gerente é que o espaço entre quem é interno e externo ficou cada vez menos marcado na situação de pandemia. Apesar de não veicular vídeos internos para o cliente, outras ações foram compartilhadas com esse público, como o mural na entrada da loja com informações sobre segurança alimentar e segurança do trabalho e a ação da pia fora da loja que protegia o cliente que estava chegando e quem estava

trabalhando.

Não pensem comunicação de uma forma que não seja humana. Até hoje a gente se pauta nisso, como faço as pessoas se emocionarem. Inclusive nessa fase mais grave em relação ao número de mortes. A nossa comunicação está pautada com experiência humana sobre a Covid-19. Claro que tivemos vídeos informativos, sobre o uso da máscara, só que a nossa proposta é uma linha mais emotiva. Nada muito mais diferente do que o governo e a prefeitura estão fazendo, que é fantástico, se você não toca o sentimento do outro, você não se faz entender (Liberato, em entrevista à autora, 06/04/2021).

Vale ressaltar que alguns rituais de comunicação precisavam ser digitalizados em todas as empresas. Na Sanar, a reunião geral continua acontecendo toda sexta-feira no modelo videoconferência e eventos como o “Sanar Cultural”, que já faziam parte da cultura, foram readequados com lives com bandas e convidados externos. Outro ponto observado foram os rituais com maior frequência, por exemplo o time de Brandão só tinha uma reunião por semana, mas agora realizam encontros menores e com uma maior periodicidade, três vezes na semana. Um ritual que muitos líderes querem continuar no presencial pois alinha a equipe e dá um senso de time nas pessoas.

Na Coelba, todos os eventos que aconteciam presencialmente migraram para o ambiente digital, e fizeram ainda mais eventos online pelo Teams. A descoberta do modelo de lives do Teams foi bastante explorada pelo presidente da empresa, pelos líderes de outras áreas e pela própria CI. Foram organizados desde eventos sobre os temas do negócio da companhia a bem-estar e saúde dos colaboradores, pois os colaboradores estavam muito assustados com a chegada do coronavírus. Na Cencosud, alguns rituais presenciais continuam sendo feitos, mas adaptados às novas normas de segurança, como o almoço especial de Páscoa. Segundo Liberato, nessa segunda onda, o grupo não sentiu uma piora tão relevante em relação ao esgotamento físico e emocional. De acordo com ela, a percepção geral é de que as ações que visam a segurança e saúde do colaborador estão funcionando muito bem. Os casos de estresse mental foram relatados mais no início do que em março deste ano. Não há indicadores oficiais que possam atestar isso, só os números dos colaboradores contaminados foram adicionados nos relatórios de CI.

Em março de 2021, o trabalho continuou totalmente remoto na Sanar, com exceção do time de Logística, que possui poucas pessoas e é um tipo de trabalho que, na visão deles, não pode ser executado em casa: a expedição dos produtos para o envio para os clientes. Esses colaboradores recebem um auxílio transporte de aplicativos de mobilidade (Uber e 99) e trabalham em um lugar ventilado e aberto, sendo acompanhados isoladamente caso a caso. Brandão citou dois exemplos: uma pessoa desse time que morava com pessoas do grupo de risco, então ela foi afastada temporariamente e um caso de Covid-19, assim que o colaborador

informou, foi afastado, mapearam todos que tiveram contato com ele e realizaram os testes.

### **3.5 Oportunidades de outras ações**

Uma das primeiras medidas adotada pela Sanar foi o informe de que não ocorreria nenhum desligamento, apenas suspensão das contratações. Em seguida, a empresa disponibilizou itens da infraestrutura, como cadeiras, para os colaboradores montarem seus espaços de trabalho. A empresa deixou um médico à disposição para realização de teleconsulta, apesar de um dos benefícios já ser o plano de saúde, para dar mais segurança às pessoas. Se alguém apresentasse um sintoma, entrava em contato. Foi alterado também o programa de benefícios, o vale refeição (para restaurante ou mercado) e vale transporte se transformou para um pacote só, pagando em um cartão chamado Caju, com a bandeira Visa onde todos podem usar onde quiserem. De acordo com Brandão, uma ação que ajudou, porque as pessoas começaram a ter gastos maiores em casa com luz, internet, outras precisaram mudar o plano de internet, pois antes só era consumido de noite e passou a ser usado o dia todo. Já era algo planejado para implantação, o cenário só acelerou e foi uma mudança muito bem recebida.

Ao perceber as individualidades da pandemia, na qual as pessoas estavam morando sozinhas, sem contato com ninguém, outras que voltaram a morar com a família, o cenário externo de pandemia, perceberam a necessidade de incluir o Zenklub, uma plataforma de psicólogos. Todos esses benefícios eram divulgados por vídeos caseiros elaborados e editados pelos próprios colaboradores, no modelo de selfie, enviados no chat, e-mail e divulgados nas reuniões gerais. “As pessoas perceberam que a Sanar estava olhando para elas, dando atenção e o suporte necessário, o que passava segurança” (Brandão, em entrevista à autora, 10/03/2021).

Mesmo antes da pandemia, a Sanar tinha profissionais trabalhando remotamente, e eles relataram que não tinham ciência das decisões da empresa, já que muitas eram tomadas presencialmente. Na situação atual, esses mesmos funcionários relatam que se sentem mais pertencentes à empresa, pois o formato online é, agora, para todos. Segundo Brandão, com a pandemia, todos estão alinhados em relação ao modelo de trabalho. Os rituais que os próprios líderes fazem, as reuniões diárias e as gerais contribuem para que a comunicação continue acontecendo. Porém há alguns desafios do modelo remoto, como documentar decisões e evitar encontros virtuais o tempo todo.

Na Cencosud os parentes ou os próprios funcionários que tiveram Covid-19 elogiaram e agradeceram a organização pela atenção dada pela empresa, sem deixar faltar nada, com os

benefícios do plano de saúde, auxílio funerário, cercando-os de um apoio.

Não temos programa de saúde e qualidade de vida, mas temos uma série de iniciativas colocando as pessoas no centro, o que esse funcionário precisa ter, saber, ter acesso, para ele ter claro o que a empresa precisa dele, o que a empresa oferece para ele, qual o desempenho que a gente espera que ele tenha para que seja uma relação cada vez mais transparente, de confiança e que ele se sinta feliz trabalhando que no fim do dia é isso que a gente quer (Liberato, em entrevista à autora, 06/04/2021).

Para a gerente de Comunicação foi um momento, das lideranças estarem implicadas verdadeiramente no cuidado com o colaborador, desde do presidente da Cencosud S.A aos diretores. Uma oportunidade de trabalhar o valor “pessoas” nas conversas de acolhimento, comitês e em todos os procedimentos, com esse tema sendo cada vez mais relevante. Os colaboradores que estavam presencialmente na loja, inclusive receberam benefícios adicionais e um bônus financeiro, uma decisão do fundador da multinacional. Nenhum benefício precisou ser acrescentado, pois já existiam diversos para as mais variadas necessidades, incluindo auxílio funerário. Ocorreram iniciativas de tentar contribuir com quem precisava adaptar o espaço de trabalho do home office e oportunidades para trabalhar o acolhimento, para garantir que as pessoas estivessem bem. Para isso, temas como equilíbrio, saúde integral, mental foram trabalhados sempre pedindo para que o colaborador expusesse esses conhecimentos para o máximo número de pessoas na família.

Na Coelba, médicos do trabalho foram colocados à disposição, houve o reforço da área de saúde com médicos, enfermeiros e técnicos de segurança para cuidar do funcionário. Para os colaboradores que estavam no presencial havia um estoque de materiais como máscara, face shield, disponibilização de álcool em gel em pontos da empresa, tapetes de desinfecção para as pessoas limparem os pés, mesa e equipamentos de trabalho higienizados, além do reforço dos protocolos de limpeza. Não houve alteração no pacote de benefícios, inclusive a participação por lucros e resultados foi positiva em 2020 e foi mantida para todos, sem perdas. Todos os salários foram mantidos em dia, assim como todos os benefícios: plano de saúde, ticket de alimentação, auxílio educação... Além disso, foram criados alguns canais para que as pessoas entrassem em contato caso tivessem alguma dificuldade emocional ou psicológica.

Segundo Brandão, os colaboradores da Sanar sentem falta do trabalho presencial, principalmente pela circulação nas áreas de lazer e a interação nos corredores, onde surgem ideias e insights para agregar. Porém a percepção dela é que a produtividade aumentou, principalmente por não ter mais ruídos e dispersão nas mesas. Isso se reflete nos resultados da empresa cuja receita cresceu 120% no ano de 2020. Em relação ao acolhimento, quem

trabalhava no presencial continuou se sentindo acolhido, mas para quem já trabalhava nesse modelo remoto, o sentimento foi ainda mais positivo. A empresa passou a se preocupar muito com a relação das pessoas ao estarem trabalhando em casa, somado ao fato de não poderem sair, não ter distrações e estarem sempre ocupadas, com as agendas cheias. Assim, foram inseridos shows como de stand-up ou ações para interações, evitando ociosidade principalmente para as pessoas que estavam morando sozinhas. O setor de *People* se dividiu, cada um buscando conversar com quinze pessoas aleatoriamente para entender como estavam e foram percebendo a importância dos colaboradores se desconectarem.

Para melhor visualização e entendimento das medidas adotadas pelas empresas estudadas em um contexto geral, apresentaremos esse quadro com um compilado dos estudos, no qual “Sim”, significa que alguma ação foi realizada, “Não”, nada foi feito e “—”, caso não tenha sido mencionado na entrevista.

Quadro 2: Ações mapeadas nas organizações

Ações	Sanar	Coelba	Cencosud
Ter/Criação de canais próprios	Sim	Sim	Sim
Abertura de canais de perguntas e respostas	Sim	Sim	—
Criação do Comitê de Crise	Sim	Sim	Sim
Monitoramento de casos e da saúde dos colaboradores	Sim	Sim	Sim
Revisão e migração dos canais para formas digitais	Sim	Sim	Sim
Conteúdos e ações sobre saúde mental e bem-estar	Sim	Sim	Sim
Possui setor de Comunicação Interna	Não	Sim	Sim
Adotaram o trabalho remoto	Sim	Sim	Parcial
Plano de retomada	Não	Sim	Não
Suporte de equipamentos e ferramentas	Sim	Sim	Sim
Suporte psicológico	Sim	Sim	Sim
Relatório periódico com a quantidade de casos	Não	Sim	Sim

Ações de combate a fake news	Sim	_____	Sim
Suspensão de desligamentos	Sim	Sim	Sim
Alteração de benefícios	Sim	Não	Parcial
Disponibilização de máscara e álcool em gel	_____	Sim	Sim
Pesquisas com métricas e indicadores	_____	Sim	Sim
Treinamento da liderança comunicadora	_____	_____	Sim
Procedimentos de como agir se um colaborador apresentasse sintomas	_____	_____	Sim

Fonte: Elaboração própria.

### 3.6 Análise dos resultados

A comunicação interna nas empresas foi impactada. Isso é um fato, a interlocução face a face deixou de existir em primazia e foi substituída por uma troca de olhares através das câmeras das videochamadas. Não só a CI de um setor específico foi transformada, mas a comunicação interpessoal entre dois indivíduos no ambiente de trabalho. O líder precisava entender desde a saúde do seu colaborador, sua produtividade, rotina para levar como insumos para as reuniões do comitê de crise. Quando as pessoas se reuniam no comitê elas já tinham feito uma pesquisa de campo, de observação dos colaboradores antecipando objeções, de porque voltar ou não para a Coelba, por exemplo, pensando em como fazer as pessoas se sentirem seguras.

Na visão das lideranças, o momento era de não só transmitir informações, mas entender o contexto daquele trabalhador que às vezes estava completamente sozinho em casa ou acompanhado, mas sem um ambiente com tranquilidade e foco. Esse entendimento do processo comunicacional foi necessário junto com o desenvolvimento de líderes comunicadores, cada vez mais sinalizados como o principal canal de informações, como visto na Cencosud. Foi preciso também uma customização de conteúdo, desde os decretos de estado que precisavam ser informados e assimilados com uma linguagem mais simples até as práticas de prevenção à Covid-19. A comunicação em rede, simplificada por meio da internet e aberta à participação de todos, foi acelerada indo para as mãos dos colaboradores através dos Whatsapp nos celulares, as empresas criaram os seus canais e aqui vale destacar o *WhatsNeo* da Coelba e o da Cencosud.

A experiência do trabalhador na pandemia consistia não só nas suas atividades e obrigações na empresa, mas nas condições necessárias de higiene e segurança para ele exercer sua função e como ele era tratado e informado durante todo o tempo. Não podemos esquecer do que dizia Brum (2017) sobre o público interno também ser formador de opinião e cooperar fortemente para a percepção da marca no mercado. A iniciativa do grupo Cencosud de pedir para que o colaborador expusesse os conhecimentos para o máximo número de pessoas na família é baseada nisso. Todas as ações são transformadas em informações, aquele colaborador que voltou presencialmente na Coelba e tem aferição de temperatura, testes quinzenais e sempre alguém com álcool em gel na sua área de trabalho, isso acaba nas conversas com familiares e colegas num momento em que tudo era novidade.

"Sabemos que uma empresa que possui reputação é capaz de "planar" sobre uma crise e sair dela ainda mais fortalecida. Uma empresa que possui seus agentes de reputação terá ainda mais condições para isso" (BRUM, 2017, p. 32) . Isso segundo ela, do ponto de vista da comunicação, só seria possível com um alinhamento entre discurso e prática e uma disponibilidade em entregar informações de alta relevância para o público interno. Esse é um ponto chave para analisarmos: além da sensação de acolhimento buscada pelos líderes, resultado de todas as ações observadas de cuidados da empresa, financeiramente falando não demitiu, os valores das empresas foram colocados em prova. O discurso da Coelba de velar pela segurança, atuando de forma responsável com as pessoas, o valor "gente" da Cencosud e o de ser transparente, se importando com o outro na Sanar. Os valores organizacionais precisaram mais do que nunca ir para a vida real, deixar de ser discurso em sites e ser motivadores para estratégias que melhorem o dia a dia do colaborador. Se por outro ponto de vista essa preocupação só existiu pelos decretos obrigatórios de suspensão das atividades, sendo o home office o caminho encontrado para as empresas sobreviverem economicamente, mesmo na retomada de trabalho a prática de cuidado continuou.

Em todo esse processo havia vários ruídos. O ruído material, de equipamentos e tecnologias foi sanado logo no primeiro momento com a cooperação de outras áreas das empresas de maneira geral. Mas o ruído pessoal continua até hoje, desde as condições psicológicas desses trabalhadores no meio da pandemia, o comportamento dos envolvidos sobre como estavam organizando a rotina, a falta de informação sobre o que é certo ou não, as crenças pessoais, são desafios a serem enfrentados pela CI para assimilação de que as práticas adotadas eram para garantir a saúde e o bem-estar desses. Além do profissional de comunicação precisar estar em um movimento constante de tentar se antecipar a possíveis necessidades, as empresas que fizeram isso tiveram práticas e procedimentos muito mais

efetivos para saber lidar com cada ocasião, como o procedimento interno da Cencosud de como agir se um colaborador tivesse um ou mais sintomas.

A relação de lugares bem posicionados nas pesquisas de clima organizacional e gestão de pessoas pode ser comprovada com o caso específico da Sanar. No mesmo ano em que teve um crescimento de 120%, também ficou entre as 100 empresas da pesquisa de Lugares Incríveis para Trabalhar 2020 da Fundação Instituto de Administração (FIA) e o UOL.

Com ações muito além de informes da liderança para os liderados, a pandemia foi o momento de ouvir o colaborador para a partir daí saber o que fazer. Quais recursos eram necessários mobilizar, seja a mudança de benefícios, entender a hora da conexão e também da desconexão. Incorporando a identidade visual e a linguagem de cada organização baseada na cultura, nos valores, a CI pode contribuir para a construção de uma boa imagem pública dessas empresas, como defendido pelo professor Curvello (2012).

Em geral, percebemos que não ocorreu um mapeamento dos públicos, das diferentes personas que compõe o público interno, um diagnóstico dessa empresa com dados que possam incrementar esse estudo. A capacitação da liderança comunicadora só ocorreu na Cencosud e a Sanar não comunicou o primeiro caso para a empresa, o que pode representar uma falta de transparência em momentos de crise e aumentar a incerteza. Nenhuma empresa mencionou a utilização dos influenciadores internos para auxiliar nas estratégias.

Os colaboradores são a audiência, com interesse na marca, querem saber os benefícios, mudanças de cargo e outros assuntos relacionados a empresa onde trabalham. Basta olhar a “rádio-peão”, conhecida com as conversas de corredores, onde naturalmente trocam informações. Mas o profissional de CI precisa conhecer o perfil do seu público, suas necessidades, interesses, o vocabulário para se comunicar, quais os benefícios estratégicos e outros assuntos que os interessam, entendendo a mentalidade, gostos, medos e desejos dos colaboradores. A comunicação interna, então, é necessária desde o informe do uso de máscara até as estratégias mais robustas que podem e efetivamente salvam vidas.

#### 4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo analisar as transformações da comunicação interna na pandemia investigadas a partir das empresas Sanar, Coelba e do grupo Cencosud. Através do estudo de caso focando nas ações desenvolvidas, esta monografia apresenta as estratégias utilizadas para manutenção da boa vivência do colaborador no modelo presencial e no home office. A partir da metodologia apresentada, foram mapeadas indícios recorrentes que remetiam a uma atuação desse profissional de CI na gestão de crise, visando ser atualizado de forma instantânea, levando suas informações e dados a partir de coletas de ferramentas ou dos líderes, participando desses momentos e em seguida produzindo materiais informativos e ações voltadas para o público interno.

No primeiro capítulo trouxemos a definição de CI como base para análise, entendendo que é uma ferramenta de construção, manutenção ou mudança de imagem da empresa, mas sempre que uma empresa entrega uma informação por meio dos canais internos ou pelo líder também está fazendo comunicação com o público interno. Foi também abordada a história dessa atividade no mundo e no Brasil para entendermos o que nos leva ao cenário nos dias de hoje. Também são trazidos os desafios, benefícios e resultados consequentes do uso de um planejamento estratégico da área que seja suporte aos objetivos da organização. Foram incluídas campanhas como exemplo, os resultados obtidos e como a comunicação interfere diretamente nas pesquisas que avaliam as melhores empresas para trabalhar e essas financeiramente também bem posicionadas. Para a atividade existir é necessário um profissional que seja responsável e por isso incluímos as competências necessárias e dados sobre o panorama a qual vivemos, onde a área de RH é a principal responsável. Abordamos a presença e força dos líderes como facilitadores e os outros canais, bem como os de comunicação digital, que precisam ser estruturados com objetivos bem claros e não apenas repetição das mesmas informações.

No segundo capítulo trouxemos o contexto do fenômeno estudado, a pandemia e suas consequências no dia a dia das pessoas e no mundo do trabalho. Também as novas ferramentas utilizadas, as variáveis que estavam em cada realidade e que precisavam ser entendidas pelo profissional da CI para saber quais ações eram necessárias, além de evidências de que esse processo foi o mais impactado e precisava junto à organização manter os colaboradores engajados, proteger a saúde financeira e adaptar-se para adotar estratégias extremamente ágeis.

As ações em comum adotadas nas empresas estudadas foram um comitê formal para

tratar as questões relativas à crise, que comunicação tinha presença frequente; a adequação e criação de novos canais para a comunicação digital, como o Instagram e o Whatsapp, e o apoio à realização do trabalho em home office, como por exemplo o manual de boas práticas da Sanar. Para esta pesquisa começamos com os casos reais do Brasil, trazendo a entrevista com a profissional que cuidou dessa atividade na Casa da Moeda, além de dois exemplos de uma empresa do mercado siderúrgico e de saúde, para a partir daí explorarmos o cenário Bahia e os três objetos escolhidos.

No terceiro capítulo, apresentamos e justificamos a metodologia de trabalho, seus benefícios e suas ressalvas para explorar os dados coletados. Evidenciamos o comportamento dessa atividade em uma empresa que não tinha e não possui até hoje um setor ou profissional responsável especificamente por CI, mas que não foi um impeditivo para ter uma comunicação personalizada com foco no cuidado com o colaborador nessa experiência. Constatamos o funcionamento antes da pandemia, como era estruturado e que não sofreu perdas significativas ou contratações, identificamos as estratégias de compatibilização dos interesses dos empregados na visão das lideranças e da empresa com a Covid-19 como o comitê de crise, a adoção do trabalho home office, os processos que foram adaptados, o protocolo de retorno que foi exclusivamente feito na Coelba e o grupo Cencosud, que não parou em nenhum momento.

Mapeamos também as ações coordenadas para informar e mobilizar quanto a Covid-19: o aumento de trabalho desses profissionais, a adoção de ferramentas, mudanças de benefícios, os relatórios semanais do cenário na Coelba e Cencosud; as novidades como a adoção de canais para estar cada vez mais próximo do trabalhador que estava na ponta, o cuidado em divulgar as fontes oficiais ou contar com médicos especializados e os rituais que precisaram ser digitalizados. Além disso, trouxemos quais ações obtiveram sucesso pela percepção dos líderes, como a informação logo no primeiro momento de que não ocorreria nenhum desligamento, a disponibilização de uma equipe médica, os benefícios modificados positivamente, o agradecimento desses e seus familiares nos casos de Covid-19 na Cencosud.

A constatação é de que a comunicação foi impactada, a experiência do trabalhador mudou e isso atinge consequentemente a comunicação interpessoal e a comunicação interna. Adotar e manter o home office transmitiu segurança para os colaboradores, assim como uma retomada com os devidos cuidados, com uma comunicação transparente, informando a necessidade e alinhando as expectativas desse momento. O objetivo geral deste trabalho foi alcançado, os rituais precisaram ser readequados, mesmo em uma empresa como a Sanar que tem mais facilidade em operar a distância do que uma empresa de varejo ou do setor de

energia.

As realidades são diferentes, assim como as necessidades, mas o que não muda é a procura por garantir ao colaborador que tudo feito era para melhor assessorá-lo nesse momento. Percebemos uma comunicação mais humana, desde as ligações feitas na Cencosud com os líderes de operação que continuaram no presencial até um informativo como o Neo em 1 minuto com um conteúdo mais leve e descontraído para fechar a semana daquele trabalhador. Por ser uma pandemia, um evento não esperado, no qual tudo era novo e as mudanças eram rápidas, não teve tempo para esses profissionais confeccionarem um planejamento estratégico de longo prazo e uma revisão ou adoção de novos indicadores. Percebemos a necessidade, agora mais do que nunca, de os objetivos da CI estarem alinhados com os objetivos da organização. Isso, deve ser aliado a um cuidado para não criar diversas ações e campanhas, sem o discurso alinhado com o líder, o que acabaria prejudicando e sobrecarregando o colaborador também com um excesso de informações. É preciso sempre ter em mente que o funcionário está ali para exercer sua atividade e não ficar só absorvendo comunicados e ações. A CI precisa ser suporte e apoio para melhorar essa experiência e não mais uma demanda que tome capital de trabalho das pessoas, pois assim como a falta de comunicação é algo prejudicial, o excesso também.

O pressuposto de que é necessário um setor de CI organizado em todas as empresas para ter sucesso ao lidar com a crise com esse público foi contestado com o caso da Sanar. Apesar de não possuir um departamento específico com esse nome, possuíam um profissional responsável, do time de Employer Branding de People, que atendia as demandas da comunicação, de uma forma mais rápida, característica do modelo de negócio deles. Percebemos que essa atividade precisa ser atribuída àquele que tem pensamento estratégico e capacidade de resolução de problemas complexos e de forma ágil. Em algumas empresas, essas pessoas podem estar no RH, Marketing ou na Comunicação. É óbvio que a bagagem do estudo dos fluxos comunicacionais ajuda nesse processo e nessa rotina, mas é preciso além disso uma visão estratégica é pedida pelo mercado. Como dito por Rosen (2016), a comunicação é integrada com o processo de gestão de negócios, não necessariamente um processo de comunicação ou departamento próprio. Na Sanar já há uma pretensão de contratação de profissionais, depois que perceberam essa necessidade.

O papel da comunicação interna vai desde ao comunicado de “use máscara” até uma mobilização que se efetiva pode salvar vidas, ao reduzir os riscos de contágio. O professor Sergey Gravilets (2017), da Universidade do Tennessee, em entrevista a Você RH, explicou que quando uma pessoa internaliza uma norma, (seja por exemplo de manter o distanciamento

social, usar a máscara, higienizar as mão) se ela tem aquele reforço diário e constante, ela vai acreditar que seguir aquela norma é a coisa certa a fazer, mesmo que ninguém esteja olhando. Ou seja, mesmo que esse funcionário esteja no transporte público, em casa, em momentos de lazer ou em qualquer outro lugar que também é exposto ao vírus, os números de contaminação e óbitos tendem a ser baixos.

Com os resultados obtidos, esperamos que outras pesquisas possam surgir para analisar os outros diversos aspectos como uma pesquisa quantitativa, dos informativos específicos, de etnografia. Além de se abandonar a visão de comunicação interna como um setor operacional, é necessário entendê-la como atividade que, cada vez mais, deve englobar uma gestão estratégica para qualquer momento de crise.

## 5. REFERÊNCIAS

ABERJE, REDAÇÃO PORTAL. **Gestão de dados, análise de Big Data e Design Digital estão entre as habilidades que profissionais de comunicação precisam ter para alcançar sucesso.**2021. Disponível em:

<<https://www.aberje.com.br/gestao-de-dados-analise-de-big-data-e-design-digital-estao-entre-as-habilidades-que-profissionais-de-comunicacao-precisam-ter-para-alcancar-sucesso/>> Acesso em: 22 de mar. 2021.

BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing Estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores.** São Paulo: Integrare, 2017.

CAHEN, Roger. **Tudo que seus gurus não lhe contaram sobre comunicação empresarial.** Rio de Janeiro: Best Seller, 2005.

COMUNICAÇÃO. In: **DICIO**, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/comunicacao/>>. Acesso em: 13 de mar. 2021.

CGI.BR/NIC.BR **Pesquisa sobre o Uso das Tecnologias de Informação e Comunicação nos Domicílios Brasileiros – TIC Domicílios 2019.** 2020. Disponível em: <[https://cetic.br/media/analises/tic\\_domicilios\\_2019\\_coletiva\\_imprensa.pdf](https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf)> Acesso em: 24 de abr. 2021

CORRÊA, Elizabeth Saad, A Comunicação Digital nas organizações: tendências e transformações, **Organicom**, v. 6, n. 10-11, p. 161–167, 2009. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139020/134368>> Acesso em: 28 de abr. 2021

CRUZ, LAÍS, SOUSA, LUCAS, SOUSA, NASCIMENTO. **O Papel Estratégico da Comunicação nas Organizações.** 2016. Disponível em: <<https://www.rhportal.com.br/artigos-rh/o-papel-estrategico-da-comunicacao-nas-organizacoes/>> Acesso em: 14 de mar. 2021

CURVELLO, João. **Comunicação Interna e Cultura Organizacional.** Edição Revista e Atualizada. Brasília: Casa das Musas, 2012.

FILHO, André. **Comunicação e Covid-19** IN: CASTRO, DANIEL. **Capitalismo e a Covid-19: Um debate urgente.** São Paulo. 2020.

GÓES. MARTINS. NASCIMENTO. **Potencial de teletrabalho na pandemia: um retrato no Brasil e no mundo.** Carta de Conjuntura Número 47. 2020. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10152/16/CC\\_47\\_nt\\_potencial\\_de\\_teletrabalho.PDF](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/10152/16/CC_47_nt_potencial_de_teletrabalho.PDF)>. Acesso em: 28 de mar. 2021.

GREAT PLACE TO WORK, INSTITUTE. **Metodologia GPTW Pesquisa com Funcionários Trust Index**©, 2018.

HANTKE, Suzi. **A Pioneira Trajetória de Gaudêncio Torquato na Pesquisa Comunicacional Brasileira.** São Paulo. 2006. Disponível em: <http://livros01.livrosgratis.com.br/cp031650.pdf>>. Acesso em: 13 de mar. 2021

INSTITUTE OF INTERNAL COMMUNICATION UK. **IoIC Profession Map: Designed to help internal communicators build their knowledge, skills and behaviours.** 2017. Disponível em: <[https://www.ioic.org.uk/files/V2\\_ioic\\_profession\\_map.pdf](https://www.ioic.org.uk/files/V2_ioic_profession_map.pdf)> Acesso em: 22 de mar. 2021.

INTERNA. In: **DICIO**, Dicionário Online de Português. Porto: 7Graus, 2021. Disponível em:

<<https://www.dicio.com.br/interna/>>. Acesso em: 13 de mar. 2021.

JÚNIOR, Casemiro. **Capitalismo e a Covid-19** IN: CASTRO, DANIEL. *Capitalismo e a Covid-19: Um debate urgente*. São Paulo. 2020.

KLERING, José. **Recensão: Book review de Caiu na rede e agora**. Porto Alegre, set-dez, 2014.

KOERICH, CASE. **Orgulho de pertencer e fortalecimento de marca para gerar resultado**.

Disponível em:

<<https://blog.socialbase.com.br/case-koerich-orgulho-de-pertencer-e-fortalecimento-de-marca-para-gerar-resultados/>> Acesso em: 21 de mar. 2021

KUNSCH, Margarida. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** IN: MARCHIORI, Marlene. *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Summus Editorial, 2002. Disponível em:

<<https://books.google.pt/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover#v=onepage&q=comunica%C3%A7%C3%A3o%20interna&f=false>> Acesso em: 13 de mar. 2021

LAUDO TÉCNICO. **"As Melhores Empresas para Trabalhar"- MEPT**, "As Melhores Empresas para Começar a Carreira"- MECC, 2020.

LUBISCO, Nídia Maria Lienert. **Manual de Estilo Acadêmico**. 6º ed. rev. e ampl. Salvador: EDUFBA, 2019. Disponível em:

<<https://repositorio.ufba.br/ri/bitstream/ri/29414/3/manual-de-estilo-academico-6ed-miolo-RI.pdf>> Acesso em: 25 de abr. 2021

MAINARDI, Clarice. **Despertar pós Covid-19**. IN: CASTRO, DANIEL. *Capitalismo e a Covid-19: Um debate urgente*. São Paulo. 2020.

MAINIERI, Tiago. **(Re)pensando a comunicação organizacional na era digital**. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia, vol. 18, núm. 2, março-agosto, 2011. Disponível em:

<<https://www.redalyc.org/pdf/4955/495551008012.pdf>> Acesso em: 28 de abr. 2021.

MANSI, Viviani. **Comunicação com Líderes e Empregados**. São Paulo, 2017.

MARCHIORI, Marlene. **Comunicação interna: Um fator estratégico no sucesso dos negócios**. IN: Marchiori, M. *Faces da Cultura e da comunicação organizacional*. 2º edição. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

MARCHIORI, Marlene. **Liderança e Comunicação Interna** IN: Marchiori, M. *Faces da Cultura e da comunicação organizacional*. 2º edição. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

MATOS, Gustavo Gomes de. **Comunicação empresarial sem complicação: como facilitar a comunicação na empresa, pela via da cultura e do diálogo**. 2º edição rev. e ampl. São Paulo: Manole, 2009.

MICHEL, Margareth; MICHEL, Jerusa; PORCIÚNCULA, Cristina Geraldese. **A Comunicação Organizacional, as redes sociais e seus desafios: afetos e emoções nesse contexto**. 2013 Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1102-1.pdf>> Acesso em: 24 de abr. 2021

MOLLIANI, João Augusto. **A Compreensão da Comunicação no Mundo do Trabalho pode Contribuir para o Desenvolvimento do que se Entende por Comunicação Interna nas**

**Organizações.** INTERCOM, Santa Catarina, 2018.

NASSAR, Paulo. **Comunicação Interna: a força das empresas. Volume 7.** São Paulo: ABERJE, 2013.

NASSAR, Paulo. **O diálogo como bandeira** IN: Soares, Paulo Henrique Leal. Sem megafone, com smartphone: práticas, desafios e dilemas da comunicação com os empregados. São Paulo: ABERJE, 2017.

NORI, Walter. **Plano de Comunicação Social Rhodia S.A.** 1985. Disponível em: <https://pt.scribd.com/document/7327237/Plano-de-Comunicacao-da-Rhodia-1985> Acesso em: 13 de mar. de 2021

OLIVEIRA, Sílvio L. **Metodologia científica aplicada ao direito.** São Paulo: Thomson Learning, 2002.

ORSOLINI, Alba. OLIVEIRA, Sheila. **ESTUDO DE CASO COMO MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO QUALITATIVA: uma abordagem bibliográfica.** 2013 Disponível em: <[https://pos.unifacef.com.br/\\_livros/Cultura\\_Desenv/Artigos/Alba\\_Sheila.pdf](https://pos.unifacef.com.br/_livros/Cultura_Desenv/Artigos/Alba_Sheila.pdf)> Acesso em: 10 de abr. 2021.

POCHMANN, Vítor. **Coronavírus e tecnologia.** IN: CASTRO, DANIEL. Capitalismo e a Covid-19: Um debate urgente. São Paulo. 2020.

RIBEIRO, NAVARRO, SIMÕES. **A influência digital na comunicação interna das organizações.** 2013 Disponível em: <<https://repositorio.pgskroton.com/bitstream/123456789/1516/1/Artigo%209.pdf>> Acesso em: 24 de abr. 2021

ROCHA, Roseani. **Covid-19 também testa força do endomarketing.** 2020. Disponível em: <[https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/06/covid-19-tambem-testa-forca-do-endomarketing.html?utm\\_campaign=news-endo\\_dia\\_das\\_maes\\_\\_dia\\_do\\_trabalho&utm\\_medium=email&utm\\_source=RD+Station](https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2020/04/06/covid-19-tambem-testa-forca-do-endomarketing.html?utm_campaign=news-endo_dia_das_maes__dia_do_trabalho&utm_medium=email&utm_source=RD+Station)> Acesso em: 22 de mar. 2021

ROSEN, Sheri. **Give voice to what unite us: renewing employee communication excellence through intentional purpose, delivery and conversation.** San Francisco: International Association of Business Communication, 2016.

ROTTER, Adevani. **Comunicação Interna do 1.0 a 4.0.** 2018 Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/?coluna=comunicacao-interna-do-1-0-4-0>> Acesso em: 14 de mar. 2021

SIMÕES, Márcio. **Como a internalização de regras pode ajudar sua companhia?** 2020. Disponível em: <<https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-internalizacao-de-regras-pode-ajudar-sua-companhia/>> Acesso em: 24 de abr. 2021

SOCIAL BASE, AÇÃO INTEGRADA. **Pesquisa Tendências: Como será a comunicação interna nas empresas brasileiras em 2020?.** 2020 Disponível em: <<https://materiais.socialbase.com.br/pesquisa-de-tendencias-de-comunicacao-interna-2020>> Acesso em: 22 de mar. 2021.

TERRA, Carolina Frazon. **Entendendo os conceitos da Comunicação Organizacional.** Edição Especial Revista Organicom. 2009.

Você RH. **Como a internalização de regras pode ajudar sua companhia?** 2017. Disponível

em:<<https://vocerh.abril.com.br/voce-rh/como-a-internalizacao-de-regras-pode-ajudar-sua-empresa/>> Acesso em: 28 de abr. 2021.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001

## 6. APÊNDICE

### Apêndice A - Roteiro das entrevistas realizadas

1. Como funcionava o fluxo de trabalho antes da pandemia?
2. Quantas pessoas trabalham na comunicação e quais são os cargos?
3. Quais os canais, seus objetivos, a mecânica, periodicidade, público-alvo e a estratégia do setor antes da pandemia?
4. Quais eram seus principais indicadores de comunicação?
5. 26 de fevereiro foi o primeiro caso de Covid-19 registrado no país, mas só chegamos a fechar tudo em março. Quais as medidas adotadas pela organização? O que vocês fizeram no processo?
6. Houve a criação de um Comitê de Crise? Como foi a etapa de divulgação do Fique em Casa?
7. Quantos/Quais conteúdos sobre Covid-19 foram criados ao todo durante o ano? (Seja vídeo, newsletter, podcast, lives...)
8. Houve a criação de alguma equipe de diagnóstico para suspeita de Covid-19?
9. Qual a nova estratégia adotada e quais processos mudaram para se ajustar ao cenário do home office? Ocorreu a elaboração de um novo plano de comunicação?
10. No dia a dia quais foram os maiores desafios da comunicação interna e quais as mudanças desse cenário na rotina do setor e nas entregas diárias?
11. De maneira prática: dos processos da comunicação qual a principal mudança que era feita fisicamente e foi completamente digitalizado?
12. O trabalho da comunicação está sendo feito totalmente de forma remota ou algum profissional está indo presencialmente?
13. Qual a maior contribuição de vocês para criação de uma imagem positiva da empresa junto aos colaboradores na pandemia?
14. Quais ações foram realizadas para a contribuição na motivação e engajamento dos funcionários?
15. Houve alguma mudança de percepção da empresa em geral sobre a área?
16. Há algum espaço para produção de conteúdo ou circulação de informações dos próprios colaboradores?
17. Quais os resultados dessas métricas de mensuração dos conteúdos ao final do primeiro ano da pandemia? ( Visualizações de vídeo, acesso de formulários e sites, aberturas de e-mails...)

18. Houve cortes de profissionais da comunicação e fora dela?
19. Quais estratégias de sucesso foram alcançadas? E o que poderia ter sido feito diferente?

### **Apêndice B - Entrevista com Natália Brandão da Sanar no dia 10 de março**

Antes da pandemia o cenário da Sanar: uma empresa na sua grande maioria presencial quer permitia alguns trabalhadores remotos, ou seja, já tínhamos que ter uma preocupação com o colaborador que não estava no nosso escritório fisicamente, mas a grande maioria do nosso time era presencial. Então temos o escritório em Salvador e em São Paulo, sendo que o escritório de Salvador representava 80% da Sanar, uns 10 a 15% de São Paulo e muito pouco os trabalhadores que estavam espalhados pelo Brasil. Ainda assim todos os nossos rituais eram presenciais, nossas reuniões, os trabalhos dos times, reunião geral que envolvia a empresa toda era presencial e não éramos adeptos ao home-office e nem gostávamos muito dessa ideia, porque enxergávamos que o trabalhador poder escolher onde ia trabalhar ou em casa, isso não funcionaria. Os colaboradores que eram remotos sentiam esse gap, esse déficit de comunicação, porque de fato as decisões e tudo que acontecia era presencial, então em uma reunião presencial era muito mais fácil conversar ou comunicar com uma pessoa que estava lado a lado, do que outra que estava em outro estado e muitas vezes não entendiam ou pediam para repetir na videochamada. A experiência era realmente muito ruim para quem estava distante. Em março, quando começaram a surgir os casos no Brasil, começamos a nos preocupar e entender o que faríamos. Sendo muito sinceros, a gente achava que ainda era bem distante de chegar aqui. Pensávamos que ia ser demorado, não ia acontecer tão rápido. No dia 19 de março que decretamos o trabalho remoto para todo mundo mesmo e desde então, nas primeiras semanas já começamos a estruturar como faríamos, não era claro o tempo que isso levaria, como poderia moldar, o CEO mesmo perguntou se não poderia sozinho ir trabalhar no escritório, já que iria estar vazio, porque para gente era muito novo mesmo e não acreditávamos que íamos conseguir rodar a operação a distância. Então criamos um comitê de crise para discutir como migrar todo mundo para o home office e antes disso juntamos algumas pessoas em posições de liderança para discutir como faria no start e estruturar essa mudança. Como o dia a dia era muito presencial, tínhamos um chat de comunicação interna semelhante ao slack, mais conhecido no mundo das empresas, mas uma outra plataforma, só que o costume maior era ir à mesa das pessoas do que mandar uma mensagem no chat. Então foi preciso criar alguns acordos com as pessoas para que nossa comunicação se mantivesse, foi criado no primeiro momento um manual de boas práticas com coisas que íamos precisar adotar como reuniões diárias entre os times, então não necessariamente a gente se reunia todo dia para falar de coisas específicas, então começamos a recomendar que os líderes fizessem isso com seus times, os dailys, todo dia de manhã conversam sobre alguma coisa, acordam sobre as atividades e depois cada um segue o seu caminho. Então a gente foi estruturando algumas regrinhas para que as coisas acontecessem da melhor forma, com o passar do tempo isso foi se tornando mais natural, os líderes foram entendendo como poderiam agir com os seus times, não queríamos burocratizar, nem criar regras específicas, mas só que como era muito novo, a gente direcionou essa ação para os líderes. Acordamos os chats, as dailys, a forma de comunicação, se for um e-mail tenta responder em até 24 horas, se for um chat até 15 minutos, mesmo que ainda fosse correr atrás da informação pelo menos para a pessoa não ficar sem resposta, solta. Em paralelo a isso, baixamos uma plataforma Matrix, com código aberto, um espaço online como se fosse uma videoconferência em que todo mundo só entra no link e ela está aberta para todo mundo. Criamos algumas salas para separar os times, sala de decompressão, imitando esses ambientes físicos no remoto, no início isso agregou muito, em março e abril as pessoas usavam bastante, se engajavam. A pessoa começava a trabalhar e já acessava essa plataforma na outra aba, mutado mesmo sem som, às vezes falava e tirava algumas dúvidas. Isso com o passar do tempo morreu e as pessoas não utilizam mais. Esse foi o nosso processo de transição. “Lembro que em uma segunda-feira a gente chegou na Sanar e falou realmente não vai dar mais para continuar indo para o escritório, vai colocar a vida das pessoas em risco, quarta-feira foi nossa última aglomeração para dar o aviso geral na reunião geral com um médico e um infectologista para dar o parecer deles sobre a situação e quinta-feira foi nosso primeiro dia de trabalho em casa. Fizemos isso de uma forma muito rápida, do dia para a noite. O nosso primeiro decreto de trabalho remoto foi no dia 19 de março e falamos que voltaríamos no dia 01 de abril. Ou seja, a gente achava que ia ser muito rápido. Cá estamos nós até então sem voltar para o escritório”.

As semanas anteriores que antecederam era de indecisão, sem acreditar. Estamos adiando a volta, acompanhando as medidas do cenário externo, as notícias que iam surgindo. Logo em abril mudamos para junho, depois setembro e ia chegando mais perto e víamos que não fazia sentido. Até que a gente falou só voltamos em janeiro de 2021 para as pessoas pudessem se organizar, teve muita movimentação de pessoas que vieram para Salvador trabalhar, voltando para o interior, entregando apartamento, então demos essa segurança para as pessoas. No

final do ano passado decretamos que não era mais janeiro, é junho, só que já estamos vendo que o cenário não está favorável, então muito provavelmente vamos postergar essa data de junho também. Não condicionamos nossa volta a vacina, achávamos melhor acompanhar o cenário mesmo. Agora está num pico muito ruim, mas pré esse surto, íamos abrir algumas exceções para algumas pessoas voltarem porque tem gente que mora com muita gente, não tem um ambiente confortável para trabalhar. Só que muito provavelmente nem isso vamos conseguir fazer em junho, pois piorou bastante a situação. Não temos uma área específica de comunicação interna, antes o time de employer branding que fica dentro de People, que cuidava. Eles que no início correram atrás de fazer vídeo informativo, manual de boas práticas, pensar mesmo a estrutura de gincana online para manter o engajamento das pessoas que era um nosso receio, algo que envolvesse desenvolvimento mas também distração e que também desse um prêmio que fosse útil para usar em casa, como fone de ouvido, kindle, caixinha de som e engajou bastante as pessoas. Então ele que cuidava dessa estrutura, assim como evento, palestras, lives, que iam acontecendo muito e fomos sentindo o que ia engajando ou não. Esse setor de employer branding cuidava tanto da parte externa quanto interna, só que percebemos que as necessidades externas (redes sociais, linkedin, instagram) começou a demandar muito e hoje não temos uma pessoa que é dona disso, mas vamos contratar um time para cuidar dessa parte que também será responsável pelos eventos e tudo o que envolver os colaboradores internamente. Então hoje se surge essa demanda de algo interno, o próprio time de People faz. Se conseguirmos rodar nossa operação a distância, vamos manter enquanto puder. Relacionado a comunicação, primeiro foi criar esses manuais ali no início. O comitê de crise tinha o CFO (diretor financeiro), a nossa líder de people, eu que representava uma outra unidade de negócios, Tawan (o de employer branding), uma pessoa do time de tecnologia e o CEO, diretor geral. No início tínhamos reuniões todos os dias, 20 a 30 minutos para discutir o que estava acontecendo, todo mundo ia levando suas percepções, casos internos e na família de covid-19, então tivemos colaboradores que perderam seus familiares, nesse comitê discutíamos como íamos agir e quais ações que íamos ter internamente para os nossos colaboradores. Então, a gente deixou um médico à disposição para fazer teleconsulta, apesar de um dos nossos benefícios ser plano de saúde, isso deu mais segurança às pessoas. Se alguém apresentasse um sintoma, já colocávamos em contato com essa médica. Mudamos nosso programa de benefícios porque a gente dava tanto vale refeição (para restaurante ou mercado), a pessoa não ia sair mais para restaurante, e vale transporte, que ninguém ia sair de casa, não fazia sentido continuar pagando. Mudamos para um pacote só, pagando em um cartãozinho que se chama caju mas é bandeira visa então elas podem usar onde quiserem. E isso ajudou, porque sabemos que as pessoas começaram a ter gastos maiores em casa com luz, internet, precisaram mudar o plano de internet, que antes só era consumido de noite e agora ia usar o dia todo. Já era algo que pensávamos em implementar, aproveitamos o cenário e foi muito bem recebido, implementamos logo em abril. Incluímos o zenklub, uma plataforma de psicólogos, fomos percebendo o cenário atípico, pessoas que estavam morando sozinhas, sem contato com ninguém outras que precisaram voltar a morar com a família, fora o cenário externo. Inicialmente ficou confuso se psicólogos e nutricionistas podiam ter teleconsulta. Divulgamos esses novos benefícios por vídeos caseiros, fazendo uma selfie, a pessoa mesmo que editava, mandava no chat, e-mail e falava nas reuniões. Foi muito bem recebida e logo no início da pandemia fomos fazendo várias ações similares e as pessoas perceberam que a Sanar estava olhando para elas, dando atenção e o suporte necessário o que passava segurança para elas. Logo no primeiro momento avisamos que não iria ocorrer nenhum desligamento, suspendemos as contratações, porque era um momento incerto. As pessoas foram avisadas que se precisassem de alguma infraestrutura, cadeira, ou algo solto pegavam da Sanar e todo mundo foi montando seu espaço de trabalho a partir do que tinha lá. Em junho fizemos um evento que é o Sanar Cultural, parte da cultura já da empresa no final do semestre no modelo presencial, mas adequamos tivemos lives com bandas e convidados externos. Quando teve o primeiro caso de covid-19 não comunicamos para todo mundo, tratávamos mais nos grupos pequenos e se a pessoa se sentisse confortável para falar se quisesse, mas a gente sempre acompanhava e monitorava diariamente, dando o suporte com a médica, não tivemos nenhum caso de funcionário falecido pela doença. Nos casos que as pessoas perderam entes queridos, nos solidarizamos muito mais com o envio de flores e conversas por ligações. Todo time tem uma pessoa de People que tem um contato mais direto com os líderes, então sempre recomendávamos dos líderes estarem em contato com os times para entender os cenários. Eles eram o radar, as pessoas dos times que falavam para seus líderes, muitas vezes precisavam se afastar em reuniões e ficávamos sabendo dessa forma. E usávamos também o canal do comitê de crise por e-mail [comitêdecrise@sanar.com](mailto:comitêdecrise@sanar.com) onde qualquer um podia solicitar desde equipamento a esse tipo de coisa para recomendar que a pessoa se afaste para se recuperar da doença.

Hoje o trabalho está totalmente remoto com exceção do time de logística, para eles demos transporte Uber e 99 para deslocar, eles trabalham em um lugar mais afastado, bem ventilado e aberto e fomos acompanhando isoladamente caso a caso. Tinha uma pessoa desse grupo de trabalho que morava com pessoas do grupo de risco, então a afastamos temporariamente, porque esse era um tipo de trabalho que não dava para ser feito em casa, que era expedir os nossos produtos, enviar para os nossos clientes. A parte administrativa da logística dava para ser de casa, mas o resto não. Recentemente soubemos de uma pessoa que estava com covid-19, mapeamos todo mundo que ele teve contato e vamos testar. Assim que ele informou, foi afastado. E é um time com menos

pessoas, então acabava sendo confortável por sabermos que não teria uma grande quantidade de pessoas juntas ali. Hoje a reunião do comitê de crise não acontece mais, se surge algum ponto é enviado por e-mail e foi um processo que naturalmente foi deixando de acontecer, no primeiro momento tinha muita coisa para discutir, então gradualmente percebemos que não havia muita coisa a ser discutida. Passou de diária para segunda, quarta e sexta, depois dois dias, um dia só até que deixou de acontecer mesmo. Tudo ficou mais controlado quanto aos casos, sem muito o que a gente ter que fazer. Em setembro ou outubro deixou de acontecer e as nossas discussões passaram a ser muito mais sobre o modelo de trabalho pós-pandemia, contratamos muito mais gente fora da Bahia, 27% das pessoas do nosso time hoje são de fora da Bahia e São Paulo, a gente já sabe que eles vão continuar trabalhando remoto e queremos que seja algo mais flexível mesmo nos estados com escritório. Para comunicação interna não fizemos nenhuma ação voltada a desmistificar fake News, em alguns momentos tivemos contato com os médicos que eram próximos a nossa equipe em reuniões gerais e por sermos uma empresa de saúde, temos um portal que é o sanarmed.com na internet. Como se fosse um blog, só que com muita notícia frequente e neste período de pandemia, foi muito atípico principalmente no início e colocávamos todas as informações com uma frequência absurda e era um conteúdo muito visto pelas pessoas, só que era uma visualização muito mais do público externo do que colaboradores. Nós dizemos que o nosso chat é o canal de comunicação interna oficial, mas tínhamos também um grupo no WhatsApp que era mais informal, surgiu quando a Sanar surgiu e todo mundo que entrava, acabávamos colocando nesse grupo também. Circulava muita informação, também tirávamos dúvidas ou dávamos recados e acabavam sendo dois canais. Só que o número de colaboradores aumentou e o grupo não comportava mais todo mundo, então excluímos recentemente esse grupo e para CI só temos o chat oficial. As pessoas utilizam bastante, eu particularmente uso mais o WhatsApp com o meu time, mas com as outras pessoas que eu lido no dia a dia acabo indo para o chat. A gente entende que obviamente do dia que decretamos o trabalho remoto teve um boom, pois era uma rede social que ninguém usava e hoje sentimos que isso é constante, as pessoas usam como parte do dia a dia do trabalho delas e é o que a gente quer reforçar, pois o whatsapp é pessoal. Às vezes a pessoa pode estar no final de semana e receber uma mensagem que não faz sentido naquele momento, é muito melhor que você veja no chat e só visualize a mensagem na segunda-feira no computador. A reunião geral continua acontecendo semanalmente e esses eventos como o Sanar cultural, foi necessário digitalizar. Tínhamos uma reunião específica de indicadores toda terça-feira que passaram a ser uma comunicação em grupos menores, não foi necessariamente pelo remoto que mudou, mas pelo cenário e o crescimento do time. Não temos um processo estruturado de comunicação interna além desses, mas um processo que mudou completamente por causa do remoto e a gente só teve ganhos absurdos foi o processo seletivo. Passamos a ter rituais mais frequentes, o meu time de People antes só tinha uma reunião por semana, agora temos 3x na semana em formato de tempo menor e mais ricos. E muitos líderes também querem continuar esses dailys no presencial pois alinha a equipe e dá um senso de time das pessoas.

O processo de onboarding também mudou 100%, independente se a pessoa ia trabalhar remoto, São Paulo ou aqui na Bahia, todo mundo se reunia no escritório e passamos quatro dias juntos para falar algumas coisas que eram importantes nesse momento de chegada. Hoje no remoto logo quando a pessoa é admitida, tem o gap do momento que ela aceita a proposta do dia que ela vai começar, nesse meio tempo fazemos toda a parte burocrática de contrato, criar e-mail, login e nós cuidamos de montar a agenda da pessoa quando ela chegar e mandamos junto com o time do HelpDesk um kit de onboarding, com cartinha, copo, camisa, o instrumento de trabalho e um e-mail explicando tudo, como vai funcionar os dias, realizamos dois dias de onboarding, sem ser maçante, abordando pautas como cultura, estratégia e história da Sanar... Ouvimos que muita gente que antes trabalhava no remoto se sente mais pertencente a empresa. Tínhamos muitas decisões tomadas no off-line e as pessoas remotas acabavam sofrendo por não ficarem sabendo, às vezes não eram vistas e hoje está todo mundo no mesmo barco. Os rituais que os próprios líderes fazem, essas dailys, as RGS contribuem com que a comunicação continue acontecendo. E temos alguns desafios quando decidimos ser uma empresa remota, documentar decisões, evitar reuniões o tempo todo, porque temos essa cultura por querer resolver tudo na mesma hora, a gente sabe que numa empresa remota a pessoa vai te perguntar uma coisa e quando você puder, numa empresa remota as coisas são muito mais assíncronas do que simultaneamente e nós ainda temos muito a mentalidade de empresa presencial, ter que se juntar para resolver determinada coisa. O presencial as pessoas sentem muita falta, principalmente pela circulação na copa, a interação que muitas vezes são onde surgem ideias e insights para agregar, as conversas de corredores se perderam. Tem pessoas que desde março eu não tive contato. Em relação a produtividade, aumentamos muito, por não ter mais a questão de a pessoa atrapalhar, a Sanar é uma empresa de muitos amigos e isso acaba se perdendo um pouquinho. No sentido da pessoa se sentir ouvida, eu sinto que quem era presencial continuou sentindo esse acolhimento, para quem era remoto melhorou muito ter todo mundo remoto. Passamos a nos preocupar muito como as pessoas iam reagir a estar trabalhando em casa, somado ao fato de não poder sair, não ter distrações e passamos a ter contato muito próximo entre as pessoas. Nos dividimos e conversamos com quinze pessoas aleatoriamente para entender como as pessoas estavam. Tivemos uma preocupação também de estar as pessoas sempre ocupadas, com as agendas cheias, depois do trabalho um show de stand-up ou coisa x para evitar momentos ociosos principalmente para as pessoas

que estavam morando sozinhas, mas fomos percebendo também que é importante se desconectar, não estar sempre na tela, alguma coisa off-line sem estar na tela. Provavelmente vamos criar um manual de boas práticas porque nossa preocupação é para quando voltarmos e ainda tivermos os times trabalhando remotamente. Essa comunicação semipresencial e remoto precisa ser cuidada para que todo mundo esteja na mesma página sabendo da mesma coisa nos mesmos termos e ninguém se sintá perdido. Eu não preciso ir para o escritório para saber o que está acontecendo.

### **Apêndice C - Entrevista com Mirelly Hora da Coelba no dia 16 de março**

Em pré-pandemia na verdade tínhamos o mesmo número de pessoas, uma se aposentou logo no período pós-pandemia e essa vaga não foi repostada. 2 analistas, 1 assistente, 2 estagiários e depois 1 analista, 1 assistente, 2 estagiários que é a estrutura que a gente mantém hoje. Então antes da pandemia tínhamos a demanda de campanhas e comunicados internos e uma demanda muito intensa de apoios a eventos internos também, fazíamos muito evento, paradas que reuniam todos os colaboradores no pátio da empresa e nas localidades do interior e outras localidades da Coelba a gente orientava para que a liderança local fizesse o mesmo. Esse era o nosso dia a dia, fora distribuição de material, porque a gente produzia muito material para dar suporte às campanhas, brindes e enfim, então o que aconteceu, quando a gente anunciou a pandemia no dia 13 de março, iniciamos o processo de todos os colaboradores em home office, foi um trabalho brutal para TI de disponibilizar computador, dar um suporte de acesso aos nossos sistemas, foi um momento que exigiu muito de TI mas passamos com sucesso, todo mundo conseguiu trabalhar de casa. Apesar de não termos eventos presenciais, o trabalho aumentou porque a gente criou um protocolo de prevenção contra a covid-19, esse protocolo era reforçado diariamente, a empresa passou a acompanhar todos os casos do estado de saúde dos colaboradores, lançamos várias ferramentas para que o colaborador relatasse o que ele estava sentindo, algum sintoma e todos precisamos responder a essa ferramenta em toda segunda-feira e todos os dias é publicado o boletim com o número de casos de covid-19, que já foram infectadas, as que já foram descartadas e as que se internaram e se recuperaram, tivemos um boletim bem detalhado sobre a covid-19. Fora isso, muitos eventos online, todos que aconteciam presencial foram digitalizados, e fizemos ainda mais, só que pelo Teams, descobrimos o modelo de lives do teams e foi bastante explorado pelo presidente da empresa, pelos líderes de outras áreas pela própria comunicação interna. Por exemplo, fazíamos não só eventos para relatar sobre os temas do negócio, mas sobre bem-estar dar esse suporte aos colaboradores naquele momento bem crítico, que estava tudo fechado, as pessoas estavam muito assustadas com a chegada do coronavírus e logo em seguida fomos construir o protocolo de retorno. Um trabalho muito intenso também, fomos voltando aos escritórios com um sistema de revezamento de duas semanas, ou seja, parte da equipe ficava presencialmente, depois no home-office. Os prédios da Neoenergia, da Coelba foram todos sinalizados com as medidas protetivas, disponibilização de álcool em gel, campanha de boas vindas pros colaboradores que estavam retornando, mais eventos online para dar todas as diretrizes e orientações para todo mundo que estava passando a viver um novo momento. Tínhamos que administrar a ansiedade das pessoas, muitos concordavam em voltar, outros não, pois a pandemia ainda não acabou. Até que a gente fizesse todo mundo acreditar que precisávamos voltar sim, pois a gente presta um serviço essencial para a sociedade que é energia elétrica e sim era preciso voltar para reforçarmos o controle de casos, porque assim a partir do momento que a gente recebe os colaboradores nas nossas instalações que estão desinfetadas, controladas devidamente higienizadas, onde todo mundo para entrar tinha que fazer teste para covid-19, ou seja todo mundo está sendo testado de 15 em 15 dias, isso aí é uma ferramenta de controle muito importante para a gente, que não conseguiríamos fazer se não tivéssemos retornado aos escritórios, demandou um pouco de tempo para que as pessoas sentissem essa segurança. Hoje de fato sentimos que as pessoas se sentem seguras dentro da empresa, tem um cuidado muito rigoroso nesse período de pandemia e é isso.

Criamos um comitê de crise e participo até hoje. Foi criado imediatamente assim que a pandemia foi anunciada, temos um coordenador, que é o nosso diretor de segurança colaborativa, membros de saúde e segurança, membros de recursos humanos, membros de comunicação interna, me reúno semanalmente com esse comitê desde quando a pandemia iniciou. Embora eu esteja lotada na Coelba tenha uma atuação mais expressiva com a Coelba, eu sou da comunicação interna e sou do grupo Neoenergia, então a gente pensa para todos. Recentemente o grupo adquiriu mais uma distribuidora de energia que é a ceeb, lá em Brasília, era estatal e agora passa a ser uma empresa de capital privado e eles não tinham nenhum controle em relação a esse período de pandemia, então estamos adequando todo os protocolos que criamos para a Ceeb também. Existe esse comitê de crise com vários representantes de áreas estratégicas. No início da pandemia, nos reuníamos mais vezes, até hoje se precisar a gente marca uma reunião. Antes dos estados decretarem lockdown, a mídia já vinha avisando que os casos estavam aumentando, então já íamos nos reunindo mais vezes nesse comitê para nos prepararmos para este momento. A gente sabia que essa nova onda chegaria, que os casos iriam aumentar, a gente busca sempre se antecipar aqui dentro. Reforçar os nossos protocolos, reajustar algumas coisas. Então, sempre que estamos em um período de crise, de alerta, passamos a nos reunir mais vezes. O plano de retomada foi no mês de agosto, hoje

vamos seguindo os decretos de cada estado, como a Bahia decretou lockdown, hoje não tem ninguém na Coelba, a não ser aquelas pessoas que prestam serviço muito essencial como por exemplo os controladores do centro de operações que são as máquinas que operam todo os postes toda a rede elétrica, que é como se fosse o coração da Coelba, não pode parar. Esses colaboradores continuam trabalhando na empresa porque é uma atividade essencial, mas todo o administrativo está em casa, não está na empresa. O teams já existia, qual foi a novidade foram as reuniões no modelo live, não fazíamos isso antes, não utilizávamos essa ferramenta, então otimizamos muito quando descobrimos essa ferramenta, nossas reuniões hoje tem fundo de tela por tema, recentemente fizemos uma live com o tema “A pandemia ainda não acabou”, trouxemos uma médica do Sírio Libanês e do Albert Einstein para falar um pouco sobre esse períodos de pandemia nos hospitais em São Paulo, essa rotina médica combatendo o vírus, então mudávamos o fundo de tela. Tínhamos um fundo para diversidade (Juntos), covid-19, integração com a ceab, criamos lives temáticas para os colaboradores e isso foi um recurso bastante inovador para gente que teve uma aderência muito bacana. Fizemos pesquisas obviamente para medir a percepção das pessoas nesse período de pandemia e fomos muito reconhecidos como a comunicação se tornou mais próximo, utilizou de ferramentas para trazer esse colaborador para perto, engajando todo mundo a atingir os resultados da empresa para que a produtividade não caísse, além disso chegamos muito junto da liderança. Entendemos que na comunicação não adianta fazer milhares de ações e campanhas de engajamento, se esse líder não estiver com esse discurso bem alinhado e próximo das equipes. Um outro canal que a gente lançou foi o WhatsNeo, que é o nosso canal por Whatsapp, lançamos logo no início da pandemia, e teve uma adesão bem bacana, as pessoas informam para gente que se sentem muito informados da empresa por esse canal, teve o Neo em 1 minuto também, um vídeo que enviamos semanalmente com uma linguagem bem moderna, bem Youtuber, temos repórter na nossa área de comunicação, uma produção audiovisual bem intensa feita por mim e por minhas colegas, com notícias bem curtinhas, o highlits o que aconteceu na semana e que a gente reforça nesse formato leve, descontraído, enviado sempre nas sextas-feiras como se fosse um fechamento da semana. Tudo que lançamos temos até hoje, suporte médico, médicos do trabalho a disposição em todas as nossas empresas, a área de saúde foi reforçada com médicos, enfermeiros, técnicos de segurança, um estoque de materiais como máscara, face shield para usar na empresa disponibilização de álcool em gel em todos os pontos da empresa, tapetes de desinfecção para as pessoas limparem os pés, os protocolos de limpeza são bem reforçados. Então enquanto você está lá, vem toda hora alguém para limpar a sua mesa, máquina, telefone. Sobre mexer no pacote de benefícios isso não houve, o colaborador não teve perda nenhuma, todos os salários foram mantidos em dia, assim como todos os benefícios, plano de saúde, ticket de alimentação, auxílio educação, foram mantidos sem qualquer alteração. Além disso, foram criados sim alguns canais para que as pessoas entrassem em contato e relatassem caso tivessem alguma dificuldade emocional, a empresa prestou também uma assistência em relação a isso, além do sistema health check para entrar toda segunda-feira respondendo apenas cinco perguntas. Inclusive a participação por lucros e resultados foi bem positiva ano passado e foi mantida para todos os colaboradores. Como temos uma cultura muito forte aqui na empresa de saúde, nossa área de comunicação tem muito papel de fortalecer essa campanha de #Ficaemcasa.

## **Apêndice D - Entrevista com Cíntia Liberato da Cencosud no dia 6 de abril**

A estrutura antes pandemia eram cinco pessoas, eu sou a gerente da área, duas analistas e dois estagiários. Hoje em dia só estamos com um estagiário. A área de comunicação interna é uma área central para toda Cencosud Brasil, então a gente atende todas as marcas, operações e as áreas administrativas que assim como nós trabalham para todas as marcas e todos os negócios. A gente tem um planejamento anual, onde a gente tem conversas com os negócios para entender qual é o planejamento de cada um deles e onde é que a gente entra apoiando com comunicação Interna. A nossa comunicação é muito pautada com objetivos e estrutura cultural, em comportamentos que a gente quer reforçar, valores que precisam ser fortalecidos, tudo isso também pauta o nosso trabalho de comunicação. Se eu vou escrever um comunicado, eu estou reforçando a cultura, para gente não sair só com campanhas e isso a gente faz para tudo, se a gente tem uma estratégia, eu estou reforçando-a naquela minha comunicação. Então a gente enxerga a comunicação como um modo de reforço daquilo que a gente quer realizar, implantar, mudar ou construir. A gente trabalha muito nessa linha, então fazemos esse planejamento e temos muita demanda que vai surgindo ao longo do ano e vamos nos adaptando, fazendo escolhas que eu não acredito que seja muito diferente em outros negócios, mas no varejo chega muita coisa fora do que estava previsto. O tempo de mudança de implantação, de teste é sempre muito curto. Acabou uma coisa, vai para próxima e às vezes vão surgindo outras oportunidades e isso se reflete em todas as áreas, não é só para comunicação. “A gente começa com 5 ações e no ano a gente faz 20, cinco são planejadas, 15 são oportunidades ou demandas que vão aparecendo”. Já tínhamos uma rede social corporativa, mas nossa avaliação é que não pegou, estamos agora terminando um diagnóstico de com. Interna. Temos o Yammer, que é a rede da Microsoft, mas a gente entende que não pegou, até porque de um universo Brasil, onde temos cerca de 23 mil colaboradores, a gente está falando de 5.000 ou 6.000 pessoas com licença. Então não é nosso canal mesmo, até deixei de dizer que a gente usa o Yammer porque o nosso próprio setor parou de alimentar a página. Eu uso

muito o e-mail, mural em loja, nosso principal canal de comunicação com quem está na ponta, com quem está na loja é a liderança, então a gente prepara muito material para eles, comunicados, paper de reunião, ppt, tudo que possa ajudar o líder a passar a informação adiante, estamos sempre treinando esse líder, envolvendo-o no cascadeamento das informações e nas nossas pesquisas de comunicação anteriores o líder é apontado como canal preferido, o mais confiável e procurado pelos colaboradores. Então para fazermos uma comunicação com a base, hoje o líder é nosso principal canal. Mas usamos site interno, que chamamos de sharepoint, não é mais intranet, porque é tudo na nuvem, então o setor de comunicação tem uma página com todos os arquivos, lançamos em agosto de 2020 o instagram e estamos usando muito já tem uns 3 mil seguidores, mas a gente está cada vez mais fazendo esse alinhamento de canal interno, uma coisa que super pegou foi o whatsapp, pela facilidade de receber a informação só cadastrando o número dele ali no grupo. Temos uma plataforma online de treinamento (Campus Cencosud), produzimos conteúdo e deixamos disponível lá. Criamos uma série que é o Fala, Pereira! O Pereira é um personagem criado por nós inspirado no gerente de loja, para quem tem supermercado é o principal cargo e a gente usou ele por muito tempo, hoje de forma mais pontual, para episódios e séries inteiras sobre comunicação e liderança dentro desse papel desse líder. E tudo isso fica disponível nesta plataforma, então de vez em quando a gente faz diagnóstico, focus groups, mídia training, que é uma coisa que tem tempo que não temos porque no formato online não se adequou, sentimos que não ia funcionar da forma que a gente gostaria. Para treinamento de liderança, eu não saberia te informar a periodicidade, pois hoje em dia estamos muito ancorados nessa plataforma ead, isso já não é tão cronometrado, quando recebemos o diagnóstico, entendemos se há uma necessidade de renovar esse treinamento e buscar entender como vai ser feito e qual produto. Agora uma coisa que a gente fez na pandemia foi realizar lives de temas diversos, da importância de ser exemplo, de cumprir as diretrizes de segurança para o covid, de ser um líder comunicativo mais do que nunca e as melhores pesquisas de clima são daquela liderança que olha para o liderado e fala tudo bem, como está a sua família, como você está se sentindo e fizemos outro projeto também que se chama conversas de acolhimento que consistia em lideranças da área administrativa telefonarem para lideranças da área de operações e perguntar como a pessoa estava, se havia alguma forma de ajudar, como estava sendo não parar de trabalhar no meio desse caos e isso foi um dos maiores acertos. Então é uma comunicação muito pautada no humano, a companhia tem isso muito forte, um dos nossos valores é o valor gente, porque o varejo por mais que você tenha app, vendas online, o varejo é um negócio de pessoas, então estamos sempre muito atentos a este contato. Fizemos um programa agora recente que se chama ideia premiada, qualquer funcionário pode dar uma ideia para melhorar o dia a dia do negócio e ser premiado, então foi outro sucesso tivemos mais de 1.300 ideias inscritas, o repositório ganhou prêmio, deu uma ideia simples e nós percebemos que podia ser aplicada e ele recebeu essa premiação. Eu diria até que ultrapassa a coisa da comunicação, a gente está muito atento ao humano, a convivência, as oportunidades de se fortalecer nesse movimento de pessoas e comunicação é parte disso, sem a comunicação nada disso aconteceria, esse é o nosso direcionamento de trabalho.

Antes da pandemia já existia essa preocupação com bem-estar. Se você me perguntar se o Cencosud tem um programa de saúde e bem-estar eu te respondo que não, declarado não. O que a gente faz é cuidar e estar atento a essas oportunidades cotidianas de olhar para as pessoas, até conversamos às vezes sobre isso para retomar um programa, só que a gente já faz tanta coisa, que a gente acaba não fazendo um programa específico de saúde, mas temos isso como oportunidade mapeada. Porque qual é a preocupação, isso passar despercebido e as pessoas não ligarem os outros diversos trabalhos que a gente faz com isso. A atenção que a gente dá, por exemplo, aconteceu de parentes ou mesmo funcionários terem covid-19, e a gente recebeu depois elogios ou dos parentes ou dos próprios funcionários de que não faltou nada que a empresa foi super atenciosa, que graças a Deus tudo foi resolvido. Mas nos perguntamos será que as pessoas associam que isso é cuidado integral à saúde, que todos os benefícios que ele tem, plano de saúde, auxílio funerário, tudo isso cerca ele de um apoio que ele não esperava ter, tem e depois fica grato. “Não temos programa de saúde e qualidade de vida, mas temos uma série de iniciativas colocando as pessoas no centro, o que esse funcionário precisa ter, saber, ter acesso, para ele ter claro o que a empresa precisa dele, o que a empresa oferece para ele, qual o desempenho que a gente espera que ele tenha para que seja uma relação cada vez mais transparente, de confiança e que ele se sinta feliz trabalhando que no fim do dia é isso que a gente quer.” A gente tem alguns indicadores qualitativos, que a gente faz nessas pesquisas. Uma vez a cada dois anos contratamos uma auditoria e fazemos uma pesquisa maior, mas todo ano a gente faz uma consulta que a gente faz nas próprias ferramentas de comunicação interna, que é como se fosse uma mini pesquisa, onde colocamos as iniciativas e pedimos avaliações. E tem os canais internos, onde olhamos o acesso a todo tipo de conteúdo, eu tenho uma plataforma de vídeo como é que está isso, tenho um boletim de boas notícias, como está o acesso a esse conteúdo, ao sharepoint, como está a leitura dos emails, quais são os temas mais lidos, pego divulgação versus confirmação de leitura por e-mail, então para comunicação eu avalio quais são os temas mais importantes. Eu faço esse controle. Quando eu lanço a pesquisa, eu depois comparo se os assuntos mais buscados e lidos nos meios digitais são os mesmos que eles apontam como os temas mais relevantes de serem divulgados pela área de comunicação. Eu faço um check de uma coisa com a outra.

Quando chegou a covid, somos uma multinacional naturalmente, essa primeira comunicação formal veio alinhada da matriz, claro que olhando qual é a situação Brasil, mas já veio um geral da presidência de Cencosud S.A decretando home office. Então a primeira comunicação que a gente soltou foi decretando home office a partir do dia 17 de março de 2020 e a partir daí foi uma loucura, a gente soltava um comunicado por semana dizendo vai prorrogar por mais uma semana, e aí começaram a vir os decretos, surgir outras necessidades como por exemplo como é que vai fazer com quem não tem notebook, com quem não tem equipamento, internet, então são muitas frentes de atuação. Então imediatamente a gente também instalou um comitê de crise permanente, onde tínhamos reuniões semanais para olhar os principais temas, principais números, necessidades, com reuniões adicionais conforme a necessidade, e criamos um comitê de saúde com todos os médicos do trabalho em todo o Brasil, um comitê de assuntos jurídicos também com todos os advogados de todos os negócios e comunicação está em todos esses comitês, no caso eu. Então na pandemia eu só fazia reunião, comunicado, reunião, carta, reunião e documento. Minha vida era só isso e foi assim por um bom tempo. Tinha que fazer cartilha reforçando todo o processo de segurança para reduzir o risco, atendimento a imprensa porque a gente também acumula comunicação externa então era outro consumo de tempo e de capital de trabalho, mas posso te garantir que por um bom tempo ficamos trabalhando parte sob as demandas que surgem em função do cenário de pandemia e outra parte fazendo um exercício de se antecipar às possíveis necessidades futuras, oportunidades de cuidados das pessoas, até porque o funcionário fica doente acabou o negócio e desde o início a gente não parou, porque somos serviços essenciais, a pessoa não pode ficar sem comprar arroz, feijão, então a gente nunca parou de trabalhar, foi bem desafiador.

A gente sentiu que de fato eles buscavam muita informação da empresa sim, mas não necessariamente sobre a covid-19, porque a internet é algo que você não pode competir, precisa usar ao seu favor. Aqui a gente sempre foi muito pé no chão, queria dar a comunicação oficial e aqui a gente tem todo um cuidado de sempre informar qual era a fonte de tudo, mesmo que seja um conteúdo com toda nossa cara, e nossas fontes desde o início foram Organização Mundial da Saúde e Ministério da Saúde, foram as fontes que a gente usou muito e ainda usa, especialmente no primeiro momento, e era o tempo todo a gente tentando pegar materiais oficiais também e dar visibilidade a esses materiais para minimizar esse risco das fake News, mas em momento nenhum sentiu que chegou ao ponto de concorrer com os canais oficiais. Criamos procedimentos de tem que usar máscara, usar álcool em gel, limpar todos os carrinhos, a força tarefa foi como é que vai funcionar aqui e como estamos fazendo funcionar aqui, a gente vai beber dessa fonte e essa é sua forma de trabalhar agora e você vai cumprir as regras. Foi fácil? Não. Mas como era um cenário mundial, sentimos que mais ajudou do que atrapalhou no nosso universo. A gente não teve grandes problemas com funcionários que não queriam cumprir os procedimentos, sempre tem aqueles que criam certas situações, por exemplo junho a loja decorada para o São João e tirava a máscara rapidamente para tirar uma foto. A gente ia lá e dava advertência verbal “Não pode, nem para tirar foto” e aí o marketing lança campanha e o RH ficava atrás para não deixar as regras serem esquecidas, então a gente não sentiu isso, porque se você olhar para o varejo, loja de supermercado é um público que com certeza consome muita coisa no Whatsapp, mas são é um público tão voraz por ler, o cara tá ali trabalha 7/8 horas por dia trabalha de domingo a domingo, ele tem uma folga na semana, mas trabalha muito. Então a gente não sentiu esse problema com fake News, para mim pelo menos não chegou, se aconteceu foi uma coisa ou outra. Na parte de canal, eu diria para você que o principal foi o instagram mesmo, já estava no plano, mas a pandemia fez acelerar e quebrar essa barreira muito mais rápido. Quanto mais a gente pudesse falar com aquele funcionário que estava na ponta, melhor. Então deu uma impulsionada, foi super bem recebido, as pessoas ficaram enlouquecidas com a iniciativa, todo mundo amando e a gente ficava se questionando cadê os outros 20 mil, porque eles não estão aqui. E as pessoas interagem, até hoje quando lançamos campanhas você vê funcionário de todo tipo de cargo e região interagindo e curtindo, o engajamento e o crescimento de seguidores são muito bons. Com relação às iniciativas, foi uma coisa constante, lançamos um material, mal colocamos na rua e já estávamos pensando no próximo. E ultrapassamos algumas barreiras, muito conteúdo que inicialmente era inicialmente gerado pensando no colaborador, acabamos disponibilizando para o cliente ou pensando nele. Como a gente tem essa coisa de fazer o interno e o externo, do alimento com a imprensa, o que a gente não pensava, a imprensa trazia e foi bem bacana “a gente começou a criar peças que eram de utilidade pública. Porque para o colaborador, você vai dizer se proteja, tenha esses cuidados, mas isso serve para qualquer um, então a gente começou a abrir para o cliente e se a gente for pensar no cliente, vamos falar de como fazer a limpeza. Pegávamos pauta de imprensa e circulavam internamente, como é que ele limpa os alimentos quando ele chega em casa, qual a diferença de um alimento para o outro, como ele tem que limpar e armazenar. O que a gente sentiu mesmo é que mais do que produzir conteúdo, foi que esse espaço entre quem é interno e externo, para gente do varejo, ficou cada vez menos marcado, a linha cada vez mais tênue numa situação de pandemia. Não soltamos os vídeos internos para o cliente, mas teve muitas outras coisa que eu botei, até mural na entrada da loja que a área técnica fazia sobre a segurança alimentar fosse segurança do trabalho, se fosse uma informação comum, por exemplo, a gente colocou pia fora da loja para o cliente lavar a mão, você não tem álcool, lava a mão antes. Isso protege o cliente que está chegando e protege quem está trabalhando. “O que essa situação mostrou para gente é lidar com pessoas, o

negócio ser humano, é orgânico, a gente não pode fazer comunicação sem essa base, essa principal mensagem e lição foi essa. Não pensem comunicação de uma forma que não seja humana. E até hoje a gente se pauta nisso, como é que eu emociono, inclusive para essa fase que ficou mais grave em relação ao número de mortes, nossa discussão aqui é toda essa: como eu emociono esse cara? Eu posso trazer o depoimento de um colaborador que perdeu alguém, que quase morreu. A nossa comunicação toda está pautada com experiência humana sobre a COVID-19. Claro que tivemos vídeos informativos, sobre usar a máscara assim, não pegue, não faça, mudou a máscara, só que com uma pegada muito mais emotiva. Nada muito mais diferente que o governo e a prefeitura estão fazendo, que é fantástico, se você não toca o sentimento do outro, você não se faz entender”

Fazíamos e ainda fazemos um relatório semanal com quantidade de casos. Criamos um procedimento interno que foi divulgado que tratava desde como agir se um colaborador tivesse um ou mais sintomas, até a avaliação médica, afastamento, acompanhamento da equipe médica e controle interno de quantas situações tinham sido mapeadas. E isso permanece até hoje. As reuniões do comitê de crise são abertas e a primeira pauta é o cenário da covid-19 no Brasil e depois na Cencosud, onde abrimos por estado, por bandeira, quantos estão internados, afastados, quantos estão em UTI, caso grave, óbitos que são pouquíssimos. Não sentimos necessidade de acrescentar nenhum benefício, pois já tínhamos até auxílio funerário. A gente percebe muita necessidade, por exemplo esse projeto que eu citei para você, de acolhimento, de se aproximar, a gente teve muitas iniciativas de tentar contribuir com quem precisava adaptar o espaço de trabalho do home office para dividir as atividades. Percebemos muitas oportunidades de trabalhar o acolhimento, de garantir que as pessoas estivessem bem e na parte de dar suporte aos nossos colaboradores que foram para home office e os que não foram. Como é que eles estavam arrumando a vida, quem tem filhos, sem filhos na escola, tendo que sair da mesma maneira para ir trabalhar e quem estava em casa, se a pessoa tinha estrutura para trabalhar e como estava organizando a rotina. Então internamente organizamos algumas iniciativas como essas conversas de acolhimento, lives com nossas psicólogas da equipe de recursos humanos muito focadas nas mães que tinham que acumular sua rotina com seu filho tendo aula online, então percebemos muita oportunidade nesse campo de equilíbrio, saúde integral, mental, não tivemos muita notícia de colaborador que perdeu parente, mas sabemos que acontece. Mas como não foi o que mais se sobressaiu, a gente atuou de fato diretamente com o colaborador e dentro do possível, sempre pedindo para que ele expusesse aqueles conhecimentos para o máximo número de pessoas na família. Com os trabalhadores que continuaram trabalhando presencialmente, a gente ligava se apresentava, perguntava como a pessoa estava e a conversa fluía. Tínhamos um roteiro obviamente que foi estudo e organizado pelos profissionais de RH, mas para além disso o que a gente queria era criar essa sensação de ser acolhido, eu cheguei a conversar com algumas pessoas que falaram minha filha ou minha esposa teve e o cara que estava trabalhando na rua todo dia não teve. Quando aconteceu da gente ter o contato e sabia dessas notícias, a gente perguntava se estavam precisando de alguma outra ajuda, algo que pode melhorar para vocês que estão na loja e fizemos um compilado desses feedbacks, dessas sugestões e levávamos para tratar nos comitês. “Eu lembro que eu cheguei a ligar e a pessoa informar, que estava tendo problemas com a volta para casa, pois os ônibus estavam parando de funcionar antes, então eu voltei com essa demanda, criamos uma organização para atender. Sempre que a gente via que era uma coisa necessária de uma maior atenção, a gente voltava com essa demanda para buscar resolver.

De indicador para comunicação interna nada foi adicionado, a não ser o dos números dos colaboradores contaminados. Para gente, não sentimos uma piora tão relevante nessa segunda onda, sentimos que conseguimos fazer uma implantação muito bem-feita dos procedimentos, de modo geral as ações que visam a segurança e a saúde estão funcionando muito bem e isso já deu um ganho de perspectiva de cuidado, de qualidade muito relevante. O que precisamos mudar foi que a gente costumava fazer almoço especial de páscoa, continuamos fazendo, mas dentro das novas regras de segurança, eu fui equilibrando e adaptando as ações que eu já tinha, trazendo novos cuidados, novos procedimentos que visam saúde e segurança e fui me ajustando. Não tenho notícias de muito caso de saúde de estresse mental, sentimos muito mais no início do que agora. Pessoalmente para mim, o que mais me marcou como líder, gerente de comunicação foi ver uma liderança, estou falando do presidente, da Cencosud S.A dos diretores tão implicados verdadeiramente no cuidado com o colaborador. Isso me fez reforçar a minha escolha por trabalhar aqui. A gente não só diz que temos o valor pessoas, mas praticamos isso. Em termos mais práticos, isso aconteceu com as conversas de acolhimento, com todos os procedimentos, com os comitês, com esse tema sendo mais relevante, mais importante. Os líderes requisitaram a comunicação interna muito mais. Tivemos mais demanda que nunca e sempre uma comunicação muito personalizada e muito cuidadosa para reforçar esse sentido de que a pessoa era importante para gente, independente de onde essa pessoa estava e outra coisa a gente tem também muito cuidado de não criar tanta diferença do que é o privilégio de poder trabalhar dentro de casa nesse momento com quem estava na loja. Tratamos esses colaboradores que estavam dentro da loja, de maneira diferenciada, eles por exemplo, receberam benefícios adicionais, deram bônus financeiro a mais. Eles ficaram enlouquecidos, quando informamos que eles iam ganhar dinheiro a mais, ficaram numa alegria que você precisava ver. E essa decisão foi do fundador dessa multinacional.

No início de março a gente tinha que literalmente fazer o decreto chegar no máximo de pessoas possíveis e fazer alterações para se adaptar aos decretos. Envolveia muitas áreas, mas a parte que cabia a gente era dar visibilidade, sem deixar dúvida, então a gente tentava se manter fiel ao que o decreto dizia, mas com uma linguagem muito mais simples e explicativa visando garantir que tudo que estava sendo feito de readaptação de rotina ou qualquer coisa nesse sentido era para garantir que o decreto fosse integralmente atendido. E nesse ponto eu me orgulho muito, como a gente prima em fazer cumprir a lei, mesmo que para o negócio não seja fácil, represente uma perda financeira, mas para gente era inegociável. A parte de comunicação precisa literalmente entender cada linha do que estava sendo dito judicialmente e depois entender se seria viável de ser aplicado na operação, para poder entrar com essa comunicação formal e apoiando o líder a compartilhar isso com sua equipe e essa é a parte mais desafiadora, ajudar o líder a explicar todas as mudanças em curso para esse pessoal que permaneceu trabalhando diariamente e tendo que ter todos os cuidados possíveis. Lançamos em 2013 um programa que se chama bate papo Cencosud, minhas lideranças na grande maioria são pessoas que já estão na empresa e vão sendo promovidas, então hoje eu já tenho muito bem consolidado esse movimento, quando eu faço um comunicado e coloco dois três anexos dizendo prezado gerente, ele vai imprimir, ensaiar e fazer o que a gente diz em 90% dos casos ou mais. E se ele não entender pode pegar o telefone e ligar para esclarecer, pois tem uma rede de apoio da comunicação e recursos humanos. O RH que atua na loja, são nossos olhos, braços e nossas mãos. Então o cargo dela é analista de recursos humanos, mas ela tem um escopo de comunicação também, ela também recebe esse material e está ali para apoiar o gerente integralmente no que ele precisa. Sobre os informativos de números de contaminados os dados são confidenciais, mas o que posso te garantir é que são muito pequenos e como pessoa me deixa muito curiosa, com 23 mil pessoas, e ter um número ínfimo de contaminados. Prova que o cuidado é a chave, se as pessoas mantêm distanciamento, usam máscaras diminui o risco de contágio, sem contar que não é só ali que estão expostos, tem o transporte público.