

ABORDAGEM SOBRE A COMUNICAÇÃO INTERNA NAS ORGANIZAÇÕES EM HOME OFFICE MEDIANTE AO COVID-19: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO DE CONTABILIDADE SITUADA NO ESTADO DO RIO DE JANEIRO.

Laís Pereira da Silva

Tatiana Prudêncio de Souza

Orientador: Prof. Esp. Gilberto dos Santos Carvalho

Coorientadora: Prof.^a. Esp. Jaqueline Conceição Leite

Área de conhecimento: Ciências Sociais Aplicadas

Linha de pesquisa: Administração de Organizações de Setores Específicos, Administração de Recursos Humanos - Comunicação nas organizações.

E-mail: laispereira.tr@gmail.com

RESUMO

O presente trabalho aborda a extrema importância da comunicação interna nas organizações para manter o engajamento e a produtividade, e com a chegada da pandemia se tornou um desafio devido ao trabalho em *home office*. Através de uma pesquisa realizada constatamos que os colaboradores passaram por um longo processo de adaptação ao novo normal. Portanto, foi identificado que alguns colaboradores passam por essa dificuldade, e isso fez com que a comunicação nas empresas ganhasse uma dose de atenção a mais. A metodologia utilizada constituiu em um estudo de caso, de natureza básica, descritiva, com abordagem quantitativa e qualitativa, cujos instrumentos de coleta de dados aplicados foram um questionário e uma entrevista. A entrevista foi direcionada ao diretor e o questionário aplicado apenas para 24 colaboradores. O estudo possibilitou investigar o impacto das medidas de isolamento social sobre a comunicação interna, o uso de tecnologias de comunicação TI, o nível de motivação dos colaboradores durante essa adaptação e para entender sobre a validade e eficácia das medidas quanto à produtividade. Os resultados da pesquisa mostram uma visão positiva do trabalho em *home office*.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação interna; ferramentas de comunicação; *home office*; covid-19.

1 INTRODUÇÃO

A importância da comunicação interna nas organizações é um tema bastante tratado pela literatura acadêmica, pois a comunicação é fundamental para o bom funcionamento das mesmas. Segundo Almeida, Capucho e Ribeiro (2017) a comunicação interna deve estimular o diálogo e a interação face a face, dentro a hierarquia empresarial, para promover os resultados desejados.

Então, ela compreende conjunto de técnicas que os gestores utilizam para alcançar maior participação de todos os elementos internos da organização, que

modificam, desse modo, a organização e também são modificados por ela. A comunicação tem um caráter estratégico e é importante que os gestores monitorem as informações tocadas nesse processo (MARCHIORI, 2018).

Esses autores nos trazem pontos importantes, mas ao contrário deles, não vamos salientar a interação face a face, e sim a interação por meio das ferramentas comunicativas, como: e-mails, aplicativos e plataformas. Essas ferramentas demandam uma série de competências cognitivas que Régis (2008) chama de cibercultura.

A pesquisa tratou do impacto das medidas de isolamento social sobre a comunicação interna, e o uso de Tecnologias de Comunicação (TICs), que foram feitas pelas empresas que adotaram o regime de *home office*. Segundo Junior, Feuerschütte e Sánchez (2021). A internet propicia a hiperinteratividade e a mobilidade entre os usuários, por meio das ferramentas de troca de mensagens (áudio, fotos, textos e vídeos), transmissão ao vivo e sala de reuniões, potencializando a interação entre as pessoas.

Segundo Neto e Albuquerque (2021), as tecnologias podem e devem propiciar o uso de todos os recursos disponíveis, potencializando a comunicação na organização. Ela facilita o controle, aumenta a dinâmica de troca e oferecem a possibilidade do trabalho remoto que traz flexibilidade, mas também pode trazer sobrecarga.

A pesquisa justificou-se, pois mesmo a adaptação ao contexto de trabalho remoto sendo uma nova maneira de rearranjar a rotina pessoal, o acesso à internet foi fundamental para a comunicação entre as pessoas. No entanto, isso demandou algumas adaptações. Para compreender esse processo, foi realizada uma entrevista junto ao diretor de uma empresa do ramo de Contabilidade em Três Rios/RJ que têm pensado a questão da comunicação interna na organização para definir caminho no entendimento e proposição de uma forma adequada de comunicação à realidade de trabalho remoto.

Respondemos, então, às seguintes problemáticas: Qual a importância da comunicação interna na organização em um contexto de trabalho remoto imposto pela crise da pandemia de Covid-19? Qual o diagnóstico da comunicação na organização nesse contexto e seu impacto na cultura organizacional? Como a comunicação tem afetado a motivação e a identificação dos gestores e colaboradores nesta pandemia?

Como podemos pensar formas mais adequadas de utilização das ferramentas tecnológicas de comunicação pela organização?

Levando isso em conta, o objetivo principal da presente pesquisa foi entender como a organização tem lidado com a questão da comunicação interna no período da pandemia de covid-19, levando em conta as particularidades com a comunicação em geral, o seu caráter estratégico e de importância para motivação e produtividade dos colaboradores. Realizamos isso com uma empresa do ramo da contabilidade da cidade de Três Rios/RJ.

Os objetivos específicos foram: enumerar as adaptações realizadas pela empresa quanto à questão do *home office*; entender a validade e eficácia das medidas quanto à produtividade e a motivação no trabalho remoto; entender o desenvolvimento da qualidade do trabalho remoto do começo ao presente período da pandemia.

O estudo tornou-se relevante quando pensamos o quão despreparadas muitas organizações estavam no sentido de pensar formas de comunicação adequadas às novas tecnologias que existem hoje. A infinidade de ferramentas se resume, neste despreparo, ao uso de *e-mail* e *whatsapp*, quando não, o mau uso dessas ferramentas, costumeiramente com a função de comunicação informal. Outro ponto de relevância é a urgência, trazida pela pandemia, sobre o uso das TICs.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. O QUE É A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?

A comunicação é parte do cotidiano do ser humano, desde o começo da história da humanidade. Sendo assim, os seres humanos têm a capacidade da fala que existe pela definição de uma língua comum, ou seja, códigos de significação semelhantes e compartilhados. A comunicação se caracteriza pela troca de mensagens e informações entre um emissor e um receptor, na qual o último não apenas recebe a informação passivamente, mas também interpreta para realizar seu entendimento, a partir dos códigos que ele compartilha com a sociedade (REIS; AZEVEDO, 2020).

Segundo Vagner et al., (2018) a comunicação passa a ser um elemento ímpar para o sucesso da organização, tendo em vista reforçar os procedimentos adequados para comunicar a equipe com os clientes. Comunicando de forma correta para que os

receptores consomem a informação para que tenham atitudes esperadas e comportamento relevante diante à organização, formando processos internos.

A comunicação organizacional é de extrema importância para as organizações, pois visa passar informações, desenvolver relacionamentos que integram e coordenam todas as partes. Sendo assim, ela pode ser externa ou interna, e envolve a troca de idéias, opiniões e informações no sentido do funcionamento, da motivação e da construção de uma imagem (ALMEIDA; CAPUCHO, RIBEIRO, 2017).

Segundo Chiavenato (2014, p. 2016):

A comunicação é essencial para o gradativo alcance da consonância e consistência do comportamento das pessoas nas organizações. A comunicação organizacional constitui o processo pelo qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro da organização.

Podemos distinguir três formas de comunicar nas organizações: a comunicação intrapessoal, na qual os gestores e colaboradores se comunicam, recebendo e processando informação; a comunicação interpessoal, entre duas ou mais pessoas, mediados pela percepção e pela linguagem; e a comunicação organizacional, que ocorre no interior da organização, de forma escrita, oral, formal ou informal, através de uma hierarquia. Nessa ordem, a comunicação formal é a oficial, definida pelos gestores e majoritariamente escrita. Já a informal, mesmo que regulada, é rápida e independente dos canais oficiais (NUNES, 2017).

2.1.1. A COMUNICAÇÃO INTERNA E A CULTURA ORGANIZACIONAL

A comunicação interna é a que se volta para os colaboradores, não para o público ou fornecedores, por exemplo. Essa comunicação deve estimular o diálogo entre os elementos da hierarquia da organização, pretendendo alcançar a maior participação de todos, sendo estes indivíduos modificados e modificadores da comunicação, formal ou informal, ou seja, através dos canais oficiais ou não oficiais da organização (ALMEIDA; CAPUCHO, RIBEIRO, 2017).

Segundo De Oliveira (2018), a comunicação interna é uma ferramenta fundamental das atividades, constituindo e reconstituindo as organizações, através da circulação endógena de informações pertinentes. Outra função da comunicação expressa pelo autor é a de integrar os colaboradores à cultura organizacional, bem como estruturar a empresa na dimensão instrumental, na dimensão estratégica e na

dimensão humana, das relações construídas e reconstruídas no dia a dia.

Uma boa comunicação interna proporciona uma boa relação entre os colaboradores, boas condições de trabalho e o cumprimento dos deveres e direitos. Nesse sentido, é importante a integração de todos os setores da empresa, mas que seja norteado pelos objetivos e pela cultura da organização, que, por sua vez, tem por base a saúde nas relações humanas e também a saúde financeira, obviamente (DE OLIVEIRA, 2018). Como completa De Oliveira:

É importante sublinhar que as redes de comunicação que se estabelecem numa organização são complexas e variadas. [...] Há, por isso, que ter em conta que diferentes pessoas reagem de diferentes maneiras: as informações podem gerar efeitos inesperados e não ser bem recebidas por todos e é útil ter isso em mente aquando das decisões que à comunicação interna dizem respeito – a comunicação de uma organização não deve ter como objetivo agradar a todos os colaboradores. (2018, p.70)

Além disso, a comunicação interna, segundo Lippi (2017), pode influenciar a conscientizar sobre assuntos importantes, tendo um papel fundamental na reputação de uma empresa frente ao público externo. Podemos pensar que quando a comunicação interna é um vetor de propagação de boas medidas dentro da empresa, a criação de uma imagem positiva para fora da empresa é facilitada.

A comunicação interna da maioria das empresas informam, mas não comunicam. Isso ressalta a importância de mecanismos que registrem o *feedback* do receptor da informação. Desse modo, há uma resposta que permite uma dinâmica de troca de conhecimentos, possibilitando o crescimento individual e organizacional. Portanto, o comprometimento dos colaboradores pode aumentar, por meio de uma comunicação interna que estreite as relações entre eles e construa uma cultura organizacional adequada (FILHO; PEREIRA; PASSOS, 2018).

A cultura organizacional é o conjunto de valores que uma organização ostenta. Ela implica uma coletividade e uma rede de significados e símbolos compartilhados, dentro da organização, de forma a orientar, de maneira mais ou menos implícita, os colaboradores (LARENTIS; ANTONELLO, SLOGO, 2018).

A cultura organizacional é responsável, assim, por criar um conjunto de expectativas e normativas sociais, de modo a sedimentar comportamentos e práticas. Essa cultura reflete nos estilos de lideranças, na linguagem e nos símbolos (SILVA; CASTRO; SANTOS; NETO, 2018).

Segundo Brandão (2018), a cultura de uma organização deve assentar-se, de modo colaborativo, na integridade e coerência de valores e comportamentos, gerando

assim atitudes e sentimentos de pertencimento e identificação. Desse modo, a comunicação interna deve reforçar o nível de *engagement* dos funcionários, o que depende da individualidade de cada colaborador.

A comunicação interna, que compreende um setor planejado e com objetivos definidos, é, hoje, determinante para o sucesso de uma organização, pois cria um ambiente adequado de trabalho, estimulando relações interpessoais saudáveis. É a comunicação interna que alinha os objetivos e o cumprimento das metas, além de estimular a participação dos colaboradores (*feedbacks*), de sorte a integrá-los e valorizá-los (SOUZA; OLIVEIRA, 2020).

2.2. AS FERRAMENTAS TECNOLÓGICAS DE COMUNICAÇÃO PARA USO ORGANIZACIONAL

As ferramentas tecnológicas de comunicação como aplicativos, plataformas e redes sociais já são de uso e conhecimento das organizações desde muito antes da pandemia da Covid-19. Mas com a pandemia, a utilização dessas ferramentas se colocou como urgente, pegando muitas organizações desprevenidas (LOSEKAN; MOURÃO, 2020).

De acordo com Peixoto e Carvalho (2016), as tecnologias de comunicação e informação permitem a troca de informações em tempo real, a democratização dessa informação e a eficiência no compartilhamento. Desse modo, ela é um elemento participativo da gestão.

Já segundo Carvalho e Fort (2017) todo esse conjunto de tecnologias afeta o processo formal das organizações. A participação aparece como questão mister, na qual pode se formar uma cultura participativa facilitada pela interação, desde que a comunicação em rede seja associada à interação, de maneira dinâmica. Assim, as relações interpessoais acontecem dependentes da troca acelerada de informação.

Essas novas dinâmicas comunicativas, ainda segundo Carvalho e Fort (2017), podem alterar aspectos da cultura organizacional como poder e regras. O *WhatsApp*, nesse sentido, a serviço do fluxo de comunicação organizacional, é capaz de conectar o local e o global de modo a trazer benefícios para as organizações no nível da comunicação interna. O cuidado reside no quanto isso pode enfraquecer as relações presenciais, frente à realidade dos grupos virtuais.

De acordo com Barbosa, Rocha e Luz (2018), as Tecnologias de Informação e

Comunicação (TIC's) passaram a fazer parte da sociedade, ampliando as possibilidades de acesso ao conhecimento e à informação. Dentro das organizações, elas são muito importantes para o gerenciamento de dados e pessoas. Nesse contexto, essas tecnologias são usadas para alavancar os negócios, o que demanda investimento intelectual dos colaboradores, ou seja, instrução, pois os funcionários podem não estar preparados para o seu manuseio.

Ainda segundo Barbosa, Rocha e Luz (2018), as redes de comunicação podem ser entendidas como algo que possibilita a interação de indivíduos com outros em situação não antes possíveis. As interações em redes sociais, por exemplo, podem criar laços favoráveis entre os colaboradores e ajudar nos afazeres do cotidiano das organizações. No entanto, o mau uso das redes sociais pode levar a problemas de modo que os gestores precisam traçar estratégias para direcionar seu bom uso.

Seguindo nessa perspectiva, podemos entender que a utilização das ferramentas tecnológicas de comunicação deve ser orientada. Não se pode pensar em gestão de pessoas sem comunicação e muitos gestores seriam melhores se avaliassem a forma da comunicação, ao invés de ficarem encontrando problemas e erros em tecnologias e conhecimentos técnicos, por exemplo (SILVA; PEDROSA; LEONEL; FLORÊNCIO, 2018).

2.2. A COMUNICAÇÃO INTERNA DIANTE DO TRABALHO REMOTO

A chamada Covid-19 é uma doença, cujo vírus foi identificado pela primeira vez na China, onde ocorreu o primeiro surto, em dezembro de 2019. No início de 2020 ele se espalhou pela Europa, levando, já de início, milhares à morte. Nesse momento, os países afetados já começaram a tomar medidas de restrições, no sentido do isolamento social, que incluíam a modalidade chamada de trabalho remoto, teletrabalho ou *home Office* (CASTRO; OLIVEIRA; MORAIS; GAI, 2020).

De acordo com Castro; Oliveira; Moraes e Gai (2020), em março de 2020, o vírus se espalhou no Brasil, o que levou as empresas a adotarem as mesmas medidas de isolamento social e implementar o trabalho remoto. Essa nova forma de execução do trabalho cobrou, para além de toda a organização de aspectos da vida social em geral, toda uma reorganização dos processos produtivos e comunicativos das próprias empresas.

Em 2020, no início da pandemia no Brasil e das medidas de isolamento social que obrigaram as empresas a adotarem o regime de *home office*, 43% das empresas brasileiras tornaram essa modalidade o seu principal regime de trabalho. Nesse contexto, os principais desafios foram a adaptação das atividades, do gerenciamento e da estrutura tecnológica, a digitalização dos processos e a aplicação mesma desse regime (BIGARELLI, 2020).

Avanzi (2020) ressalta o quão repentina foi a mudança para o regime remoto causado pela pandemia, de forma que as organizações não sabiam como proceder com as medidas de isolamento. A criação de uma nova rotina que fosse saudável nesse novo regime de trabalho contou, assim, com a ajuda fundamental das ferramentas digitais. No entanto, foi preciso desenvolver formas de estímulo à participação dos colaboradores através dos aplicativos e plataformas.

Já Weber (2020) afirma que a pandemia acelerou as mudanças nas formas de interação e comunicação das empresas. A primeira prática, segundo ela, deve ser a criação de conteúdos digitais de interesse coletivo para os colaboradores. Foram muitos os informativos produzidos pelas organizações. Para tanto, a autora aponta para a criação de conteúdos como: *lives*; *podcasts*; redes sociais corporativas; *happy hour* virtual e assistência psicológica.

No entanto, dado que o regime de *home office* deixou mais ambígua a diferença entre trabalho e vida pessoal, os gestores devem levar em conta os riscos desse regime prejudicar a produtividade dos colaboradores, de modo que não faça triplicar o trabalho, no que o Weber (2020) chama de *home based*. Além disso, Weber (2020) salienta as mudanças no ambiente de trabalho: Se antes havia um espaço em comum, hoje são as casas dos colaboradores, e o espaço comum é apenas virtual.

Segundo Pinheiro e Reis (2021), também enfatizando a questão da mudança repentina, o setor de comunicação das empresas precisou ser revisto abruptamente. As autoras ainda indicam que a dificuldade, nesse contexto, foi manter os colaboradores engajados. Nesse sentido, as ferramentas digitais foram usadas na linha de frente do contato entre líderes e colaboradores. Sobre isso, Pinheiro e Reis salientam que:

Manter a comunicação ativa e próxima humaniza as relações e ajuda os colaboradores a saberem que estão todos unidos com o mesmo propósito. Outro ponto que deve ser implementado na reinvenção do papel da comunicação interna é o pensamento no futuro, ou seja, pensar em boletins especiais ou pílulas de programas que abordem o cenário do mundo pós-

covid-19, isso pode antecipar as tendências quando a crise passar e gerar debates sobre mudanças de comportamento da sociedade (2021, p. 5344).

De frente à falta da interação face a face, as pessoas podem refletir sobre a importância desse tipo de interação e revalorizar suas relações, dando a devida importância. No entanto, o caminho contrário pode ser traçado, visto que a adoção de modalidades de trabalho remoto em alguns setores veio para ficar (SANTOS; PEREIRA. CAVALCANTE; LIMA, 2020).

2.3. A MOTIVAÇÃO FRENTE AO TRABALHO REMOTO NO BRASIL DEVIDO À COVID-19

O engajamento do colaborador depende do seu comprometimento com a organização, ou seja, a concepção de linhas consistentes em relação à organização, o que leva à maior dedicação do colaborador com a empresa (SILVA; CASTRO; DOS-SANTOS; NETO, 2018).

Já Santos (2017) destaca que a valorização e a satisfação dos colaboradores é fundamental para o sucesso de uma empresa, pois são fatores de motivação. Uma comunicação interna eficiente é necessária para a motivação dos colaboradores, ao mesmo tempo em que ela depende do empenho dos colaboradores para ser eficiente. A desinformação sobre os caminhos que serão tomados pelos gerentes é fator de desmotivação e desinteresse.

Desse modo, ainda segundo Santos (2017), a comunicação interna deve reforçar que o colaborador é um ativo importante, o que demanda uma gerência eficiente da comunicação interna. O funcionário quando motivado “tende a ter um rendimento muito maior”, do que quando mal valorizado. Portanto, um dos desafios da comunicação interna é a motivação e o engajamento do colaborador em geral, ou seja, em todos os setores da empresa.

Segundo Souza e Oliveira (2020), a comunicação interna eficiente é capaz de fomentar a motivação dos colaboradores, mas a falta dela gera desmotivação. Se a desmotivação pode atingir as organizações, sejam públicas ou privadas, causadas geralmente por fatores como remuneração, más condições de trabalho e/ou desconhecimento nos desempenhos das funções; a motivação pode ser gerada na “eficácia desse processo comunicacional” (SOUZA; OLIVEIRA; 2020, p. 6).

Segundo Brandão (2018):

O desenvolvimento do diferencial competitivo de uma organização no século XXI só é possível quando se consegue, simultaneamente, conjugar a motivação com a criatividade dos seus colaboradores. Essa criatividade deve ser vista como um processo sistêmico, resultante da interação estabelecida dentro da organização através de três fatores:

i) cada indivíduo (suas experiências pessoais); ii) a cultura da empresa; e iii) o seu contexto (do seu sistema de desenvolvimento social). É, deste modo, necessário desenvolver um novo paradigma social, de atitude relacional, focado na valorização da cultura e dos comportamentos humanos organizacionais.

Nesse sentido, um dos dilemas dessa pandemia para as empresas é saber como manter os colaboradores informados e motivados, enquanto estão trabalhando em regime de *home office*, no qual a socialização não existe pessoalmente. Dessa maneira, os gestores são forçados a encontrar caminhos dentre as ferramentas tecnológicas e a despeito de todo um clima de anormalidade (BRANDT; MOURÃO, 2020).

2.4. O CASO DAS EMPRESAS DE CONTABILIDADE

De acordo com Silva, Eyerkauffer e Rengel (2019), a contabilidade existe desde tempos remotos antes de cristo, tendo evoluído junto com as sociedades, passando pela contabilidade medieval (1202 - 1494) e a contabilidade moderna (1494 - 1840). Hoje vivemos o tempo da contabilidade científica. Segundo Silva, Eyerkauffer e Rengel:

A Contabilidade vem sofrendo mudanças desde a sua existência por conta do desenvolvimento econômico, político, cultural, social, científico e pelo conhecimento adquirido com base na tentativa e erro por meio da experiência do dia-a-dia[sic]. Todo esse processo se deu por meio da contribuição de vários cientistas que foram responsáveis pela apresentação do conhecimento científico em contabilidade [...] (2019, p. 151).

No Brasil, a “doutrina Contábil” tem forte influência italiana, até a década de 50, e norte-americana, desde então. Em 1946, essa profissão foi regulamentada pelo Estado e hoje, diante da globalização, o trabalho de contabilidade demanda conhecimentos vastos e qualificados, e o acesso a informações em um reduzido espaço de tempo (REIS; SILVA, 2008).

Segundo Zanella (2016), uma empresa de contabilidade tem a função de suprir as empresas com informações econômico-financeiras, otimizando o controle contábil. O advento da tecnologia também tem demandado a dinamização dessas empresas, o que retira muitas delas da zona de conforto. Nesse contexto, o profissional contábil deve oferecer às suas empresas e clientes, algo mais do que apenas cálculos de tributos.

A autora ainda destaca que a comunicação oral é uma das principais habilidades buscadas por quem demanda os serviços das empresas de contabilidade. O trabalho com contabilidade demanda uma cultura organizacional baseada na pontualidade, comprometimento e responsabilidade (ZANELLA, 2016).

Lunelli (2016), enfatiza as mudanças que ocorreram no trabalho da contabilidade, destacando a necessidade cada vez maior do conhecimento aplicado e a necessidade de que o contabilista seja flexível, autodidata e preparado. A internet tem facilitado esse trabalho por permitir o acesso rápido às informações e o cumprimento de protocolos, sem precisar sair do lugar. Lunelli outrossim elucida que:

Os avanços tecnológicos também forçaram uma melhora do pensamento contábil, que foram movidos pelo agigantamento da corrupção e o uso da Contabilidade para fins ilícitos [...].
Enfim, todo este avanço valoriza ainda mais o profissional contábil, que frente a estas mudanças, trata de se atualizar (2016).

Silva, Eyerkaufner e Rengel (2019), também destacam que a tecnologia vem ganhando importância no trabalho das empresas contábeis. O mercado, segundo eles, demanda mais informações atualizadas de modo que o profissional de contabilidade precisa evoluir junto com a tecnologia e estar sempre atualizado nos assuntos sobre contabilidade, mercado financeiro, tributação e tecnologia. Segundo Breda (2020), a quarta revolução industrial veio para auxiliar a profissão contábil e estreitar as relações entre a academia e as empresas de contabilidade. Isso deixa um único caminho para elas: entrar no ritmo de aperfeiçoamento e inovações.

3 METODOLOGIA

Para início dos estudos foi desenvolvida uma revisão bibliográfica quanto à temática e a nossa linha de pesquisa e segundo os nossos objetivos. Nela nos

baseamos, principalmente, em artigos de revistas científicas que tratam da questão da comunicação interna na organização, sua função estratégica e motivadora, e da questão do *home office* e a utilização de tecnologias de informação e comunicação (TIC's) no contexto da pandemia de Covid-19. Ao final contextualizamos a questão das empresas de contabilidade.

O estudo procurou entender como a comunicação interna de uma empresa de contabilidade se adaptou às novas condições de trabalho geradas pela crise pandêmica, através de uma pesquisa científica metodologicamente guiada pelos seguintes pressupostos: a orientação dos diversos tipos de abordagens, planejamento de estudo, reunião de informações de uma metodologia adequada (RODRIGUES, 2006).

Para alcançar o objetivo principal, ou seja, quanto à finalidade, a pesquisa parte da concepção da pesquisa de natureza básica. Ou seja, busca adquirir novos conhecimentos para o avanço no entendimento do tema. “Neste tipo de pesquisa, o investigador acumula conhecimentos e informações que podem, eventualmente, levar a resultados acadêmicos ou aplicados importantes” (FONTELLES; SIMÕES; FARIAS; FONTELLES, 2009, p 6).

Dessa maneira, foi necessário descrever os processos analisados e explorar a temática para buscar conhecimentos e sistematizá-los de maneira científica. Portanto a pesquisa é exploratória e descritiva. Essa forma é adequada pois trata-se de um tema pouco explorado, visto que é bastante recente, por mais que seja urgente. Sobre a pesquisa exploratória, segundo Mattar:

Ela visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. Por isso é apropriada para os primeiros estágios da investigação, quando a familiaridade, o conhecimento e a compreensão do fenômeno por parte do pesquisador são geralmente insuficientes ou inexistentes (MATTAR, 1994, p. 84).

Já Prodanov e Freitas colocam que a pesquisa descritiva é:

[...] quando o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa a descrever as características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis (2013, p. 52).

O caminho para explorar o tema em questão, passou pelo estudo de caso, pelo qual podemos sistematizar uma forma de reunir as informações e conhecimentos. De acordo com Prodanov e Freitas:

O estudo de caso consiste em coletar e analisar informações sobre determinado indivíduo, uma família, um grupo ou uma comunidade, a fim de estudar aspectos variados de sua vida, de acordo com o assunto da pesquisa. É um tipo de pesquisa qualitativa e/ou quantitativa, entendido como uma categoria de investigação que tem como objeto o estudo de uma unidade de forma aprofundada, podendo tratar-se de um sujeito, de um grupo de pessoas, de uma comunidade etc. São necessários alguns requisitos básicos para sua realização, entre os quais, severidade, objetivação, originalidade e coerência (2013, p. 60).

Para melhor detalhamento sobre a problemática, foi realizada uma entrevista estruturada com 15 perguntas com o diretor da empresa em 20 de outubro de 2021. A entrevista estruturada “é quando o entrevistador segue roteiro preestabelecido. Ocorre a partir de um formulário elaborado com antecedência.” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 106). Quanto aos colaboradores, foi enviado um questionário fechado, com 21 perguntas, visto que será um número maior de questionários aplicados. Realizamos a coleta por meio do questionário em 20 de outubro 2021 a 28 de outubro de 2021, os dados foram coletados através de um *link*, enviado pelo *email* e posteriormente transformados em gráficos, deixando claro os objetivos da pesquisa aos colaboradores e ao diretor que contribuíram por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. O questionário estruturado:

[...]é uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo informante (respondente). O questionário, numa pesquisa, é um instrumento ou programa de coleta de dados. Se sua confecção for feita pelo pesquisador, seu preenchimento será realizado pelo informante ou respondente (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 108-109).

O objeto da pesquisa é uma empresa de contabilidade, atuante na cidade de Três Rios/RJ, que está trabalhando em regime de *home office* devido à crise da pandemia de Covid-19. A empresa atua desde 2004 e assessora empresas de pequeno, médio e grande porte e conta com mais de 100 colaboradores. A pesquisa foi realizada com uma amostra total de 136 pessoas, dos diferentes departamentos existentes na empresa, representando 100% dos colaboradores ativos. A cidade de Três Rios está localizada a 125 km da capital do estado. Com cerca de 85 mil habitantes, ela é cortada por duas importantes rodovias nacionais, tendo sido chamada de “esquina do Brasil” por Juscelino Kubitschek.

Realizamos uma pesquisa *quali-quantitativa* na qual podemos reunir conhecimentos e informações - com os questionários para os colaboradores - de maneira aprofundada, entendendo os meandros e dilemas da reorganização do trabalho na

pandemia - através de uma entrevista ao(s) gestor(es). A pesquisa qualitativa é “uma sequência de atividades, que envolve a redução dos dados, a sua categorização, sua interpretação e a redação do relatório” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 113).

Ainda segundo Prodanov e Freitas (2013, p. 69) a pesquisa quantitativa: “considera que tudo pode ser quantificável, o que significa traduzir em números opiniões e informações para classificá-las e analisá-las”. *Quali-quant* é, portanto: “A aliança entre os métodos [...] permite o uso mais compreensivo das pesquisas do que o uso unicamente qualitativo ou quantitativo. [...] além da amplitude no alcance da pesquisa, confrontando seus elementos com um outro método” (SOUZA, 2018, p. 6).

3.1 LIMITAÇÃO DA PESQUISA

A princípio a pesquisa seria realizada com o total de cento e trinta e seis colaboradores da empresa. Entretanto, cento e doze colaboradores não quiseram responder ao questionário, assim a pesquisa limitou-se a vinte e quatro respondentes.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo estão apresentadas as tabelas e gráficos com base no questionário que foi aplicado ao longo da pesquisa. Inicialmente, a pesquisa seria realizada com cento e trinta e seis, porém cento e doze colaboradores não se disponibilizaram a responder. Assim, a pesquisa foi realizada com vinte e quatro colaboradores.

Conforme apresentado na tabela1, observa-se que os respondentes da pesquisa são constituídos, em sua maioria, de pessoas do sexo masculino com faixa etária entre 26 a 35 anos. Destes respondentes, temos um empate que 45,8% possuem ensino superior completo e superior incompleto. De acordo com o tempo de atuação na empresa encontramos 37,5% dos respondentes na faixa acima de 5 anos:

Tabela 1: Característica sócio demográficas da população investigada.

Características	N=24	%
Gênero		
Masculino	13	54,2
Feminino	11	45,8
Faixa etária		
18 a 25 anos	5	20,8
26 a 35 anos	16	66,7
36 a 45 anos	2	8,3
Acima de 45 anos	1	4,2
Grau de escolaridade		
Ensino médio completo	2	8,4
Ensino médio incompleto	0	0
Ensino superior completo	11	45,8
Ensino superior incompleto	11	45,8
Tempo de serviço na empresa		
De 1 a 3 anos	8	33,3
De 3 a 5 anos	7	29,2
Acima de 5 anos	9	37,5

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi perguntado aos colaboradores como avaliam a comunicação interna na empresa, suas respostas estão representadas na figura a seguir:

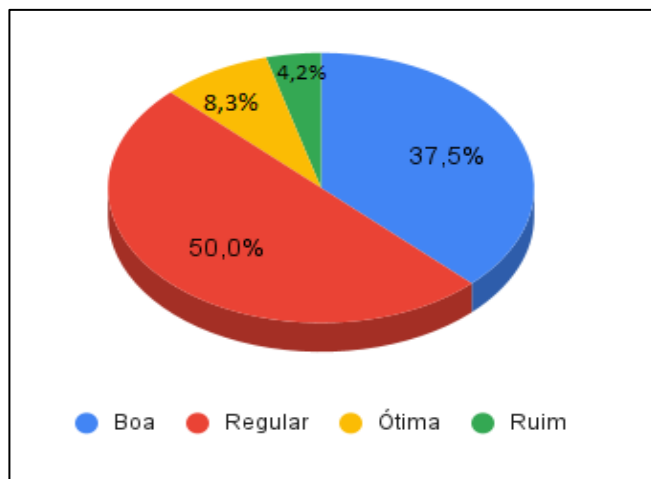


Figura 1: Como avalia a comunicação interna na empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Nota-se que a maioria dos respondentes acham a comunicação interna da empresa regular. Isso demonstra que a comunicação interna está em meio termo.

De acordo com Chiavenato (1997, p. 182), a comunicação é a troca de informação entre indivíduos com os mesmos propósitos dentro de uma organização, para que haja uma comunicação eficiente, deve-se observar os elementos

fundamentais que, quando não respeitados comprometem os objetivos da empresa, gerando resultados negativos. Por isso se faz importante ter uma boa comunicação interna.

Na tabela 2 logo abaixo, foi questionado quais os três principais motivos pelos quais lhe geraram sentimentos de motivação em seu trabalho no período da pandemia. Como podemos observar, a maioria dos colaboradores responderam que o que lhe geraram motivação diante a pandemia na empresa foi: o trabalho que realizam, possibilidade de crescimento, estabilidade na empresa e os treinamentos realizados.

Tabela 2: Principais motivos pelas quais lhe geram sentimentos de motivação no seu trabalho

Variantes	V. absoluto	V.percentual
Reconhecimento	4	16,7%
Estabilidade na empresa	12	50%
Salário	3	12,5%
Possibilidades de crescimento profissional	12	50%
Autonomia no trabalho	5	25,8%
Ambiente de trabalho bom	5	20,8%
O trabalho que realizo	14	58,3%
Relacionamento com a chefia	2	8,3%
Treinamento	7	29,2%
Divisão correta das atividades diárias	0	0
Instalações adequadas (banheiros, vestiários etc.)	3	12,5%
Outros	4	16,7%
TOTAL DE QUESTIONÁRIOS	24	XXXXXX

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Segundo Eduardo *et al.* (2016), o papel da motivação vem se tornando cada vez mais importante, posto que o colaborador que se sente motivado para realizar suas tarefas proporciona melhores resultados para a organização, fato que hoje é almejado com maior frequência, uma vez que o mundo dos negócios se torna mais competitivo a cada ano.

A seguir, podemos observar que 37,5% dos colaboradores acharam excelentes as ferramentas tecnológicas utilizadas pela empresa em decorrência da pandemia. As ferramentas de TI são de extrema importância para o bom funcionamento da empresa, pois é através delas que todos os processos ocorrem e facilitam a comunicação entre colaboradores e clientes. No trabalho remoto, a tecnologia é fundamental tanto na definição da atividade a ser desempenhada à distância, como na forma em que o gestor irá trabalhar junto ao funcionário.

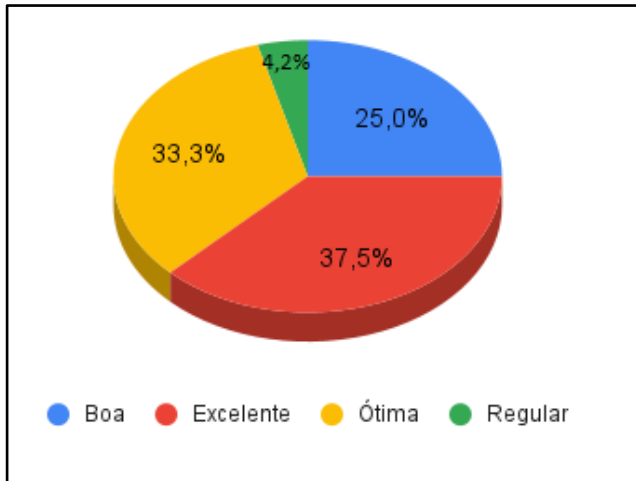


Figura 2: Ferramenta tecnológicas utilizadas pela empresa em decorrência à pandemia?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A figura 3 constata se a comunicação interna é estimulada com frequência na empresa. 79,2% dos colaboradores concordam em parte que isso ocorre. Talvez seja por isso que acham a comunicação interna da empresa regular por não haver um estímulo.

Segundo OLIVEIRA e SILVA (2014), a comunicação precisa ser usada como forma de estimular, motivar e levantar a imagem da empresa, muito embora sua função primordial dentro da organização seja de solucionar conflitos, criar e facilitar a compreensão de pessoas com pontos de vista diferenciados. Se os líderes souberem dialogar eficazmente com suas equipes, a comunicação será um instrumento útil de trabalho para garantir a compreensão dos objetivos e perfeita integração do colaborador à sua rotina profissional.

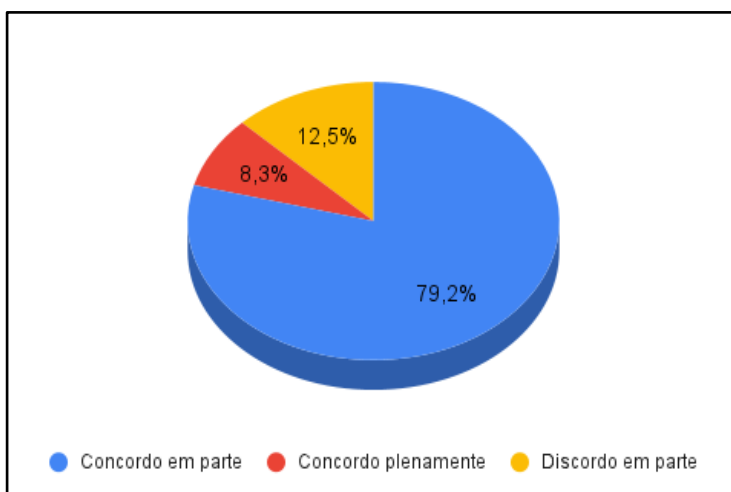


Figura 3: A comunicação interna é estimulada com frequência na empresa?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi perguntado aos colaboradores se os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis quando necessitam buscar alguma informação. Como constata na figura dos respondentes, 54,2% demonstraram que concordam em parte:

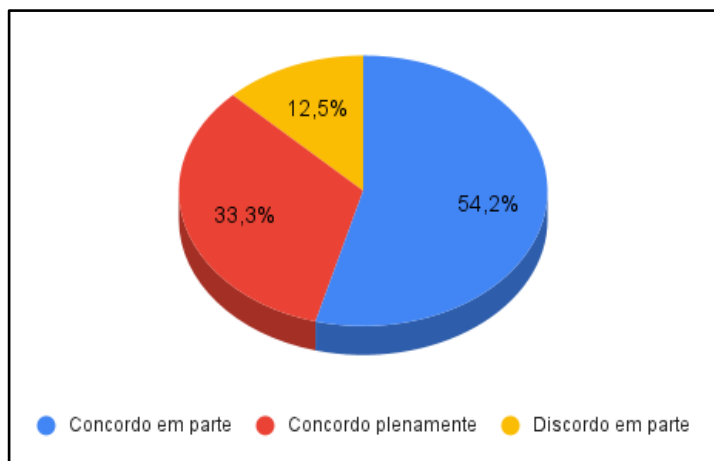


Figura 4: Os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis quando necessita buscar alguma informação?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Os veículos de comunicação são necessários para manter a comunicação interna da empresa engajada, para isso, as empresas devem utilizar de instrumentos como: boletins, intranet, jornais, impressos, murais e redes sociais. Essas ferramentas da comunicação interna mobilizam e envolvem os colaboradores aos assuntos da organização (CHAGAS e SANTANA s.d.).

Quando perguntamos como avalia a forma de motivação usada pela empresa, no período de pandemia, as respostas foram às seguintes:

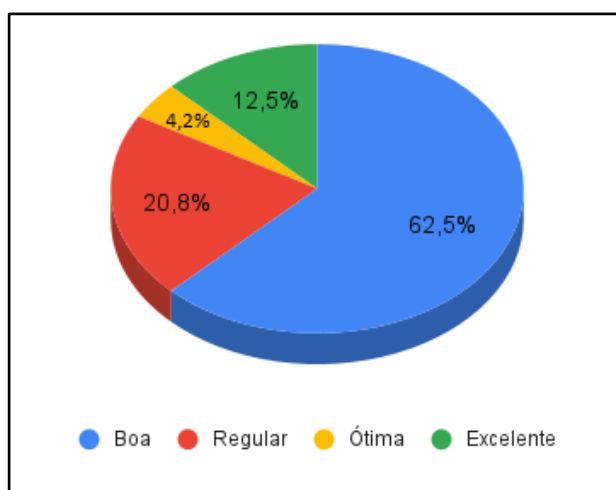


Figura 5: Forma de motivação usada pela empresa no período de pandemia.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Para 62,5% dos respondentes, a motivação usada nesse período de covid-19 foi boa. Um fator que estimula e impulsiona os colaboradores a agirem e se esforçarem a alcançar seus objetivos é a motivação. Na organização, ela é a força que impele o profissional a realizar suas tarefas nos mais altos níveis de qualidade. O importante é perceber que motivação é um sentimento próprio de cada pessoa. Assim, a organização pode alcançar níveis elevados de qualidade e produtividade (CRISTINA, 2015).

Dos respondentes que participaram da aplicação do questionário, 33,3 % disseram que a adaptação trabalhando em *home office* foi excelente e o mesmo percentual de 33,3% disseram que foi boa. O *home office* proporciona práticas de trabalho diferentes das convencionais, entre as facilidades de trabalhar remotamente destacam-se os seguintes fatores: autonomia, flexibilidade de horários, descolamentos e menor preocupação com a aparência (Taschetto e Froehlich, 2019).

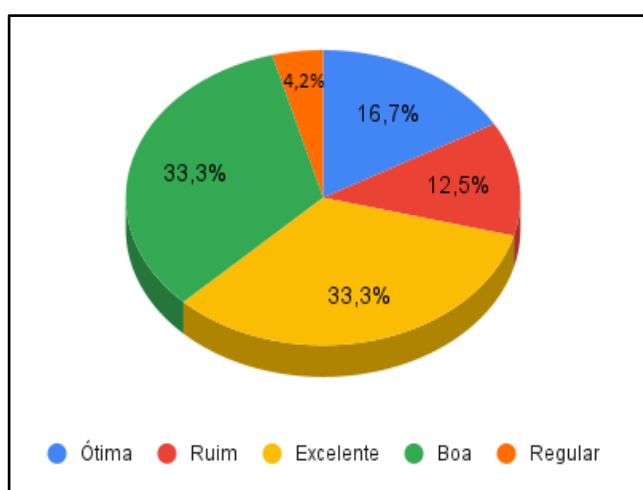


Figura 6: Adaptação trabalhando em *home office*.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Quando perguntados em relação à produtividade nesse período de pandemia trabalhando em *home office*, como constata na figura a seguir, 37,5% disseram que a produtividade foi ótima. Afirma-se que a comunicação a distância melhorara a produtividade dos profissionais e dos funcionários de escritório. Entende-se que a produção dos colaboradores quando estão em *home office* melhora devido a estarem com a moral mais elevada e satisfeitos com o trabalho (Kugelmass, 1996).

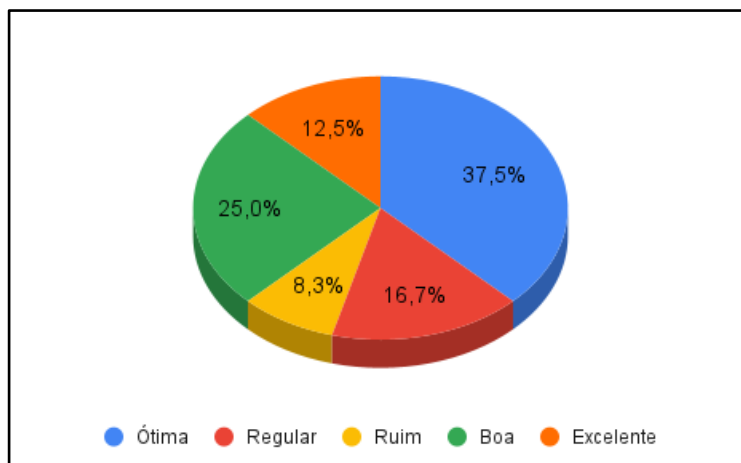


Figura 7: Produtividade nesse período de pandemia trabalhando em *home office*.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A seguir, na figura 8, procurou-se saber sobre os instrumentos pelos quais receberam as comunicações: se eles foram adequados e eficientes. De acordo com os respondentes, 58,3% concordam em partes.

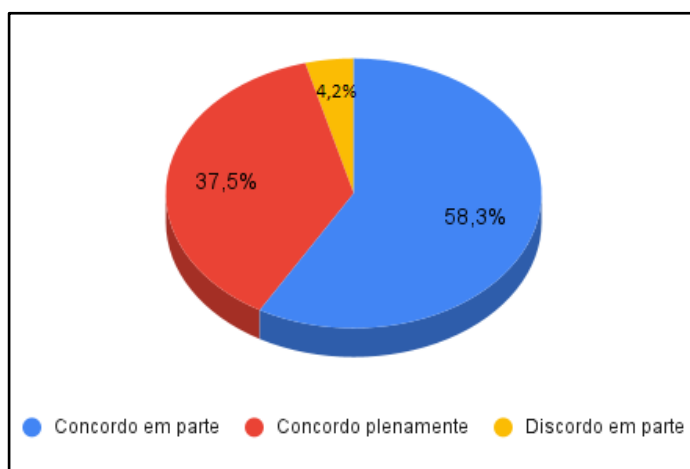


Figura 8: Os instrumentos (veículos) pelas quais recebem as comunicações são adequados e eficientes?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Segundo Simões (1995, p. 159), afirma que os instrumentos de comunicações são importantes para a constituição e a manutenção de bons relacionamentos. Assim, facilitam cada vez mais o engajamento com as pessoas que estão numa certa distância em um menor espaço de tempo. Por isso, é importante que as empresas utilizem esses meios de comunicação para manter seus colaboradores engajados.

Abaixo, segue o resultado para o questionamento: Como é a comunicação

interna junto ao diretor da empresa?

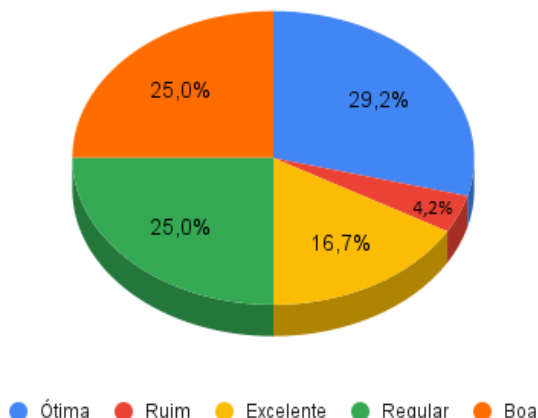


Figura 9: Como é a comunicação interna junto ao diretor da empresa.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

No que se refere à comunicação interna dos colaboradores, junto ao diretor da empresa, 29,2% dos respondentes disseram que acham ótima. Ocorreu um empate entre aqueles que afirmam que a comunicação é boa e regular, com um total de 25% para cada conceito escolhido.

Segundo Cerantola (2016, p.356) a função de comunicação da liderança tem papel fundamental no alinhamento estratégico e na construção do clima organizacional, estimulando o fluxo de comunicação e ao preparar ambientes e situações de convívio mais abertos, flexíveis e dinâmicos, em que as trocas permitam avanços para a solução de problemas organizacionais.

Em relação ao nível de interação dos colaboradores com os diretores, 33,3% responderam que é boa. Ocorreu um empate entre aqueles que afirmam que a interação é ótima e regular, com um total de 25% para cada conceito escolhido. Para ser um bom líder é preciso mais do que uma pessoa que gerencia tarefas, é necessário que ele enxergue seus colaboradores como parceiros e motivá-los para que sigam os objetivos e missão da organização (CHIAVENATO 1992; 147).

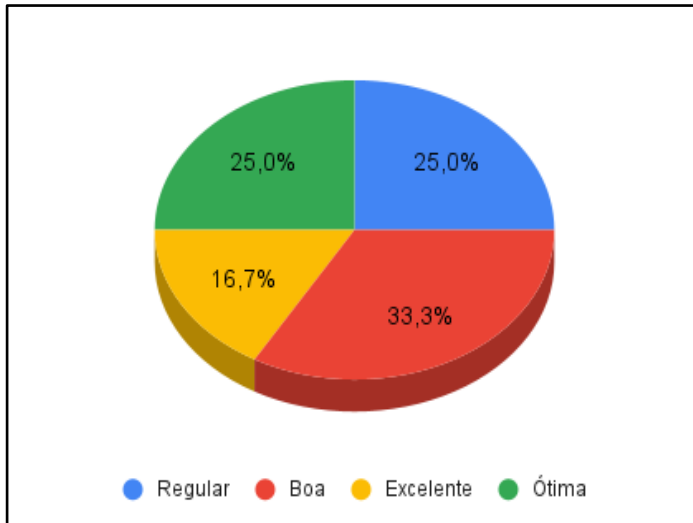


Figura 10: Qual o seu nível de interação com os diretores?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Na figura 11, a seguir, apresentam-se as respostas dos colaboradores em relação à direção da empresa ter uma comunicação clara sobre as expectativas de resultados:

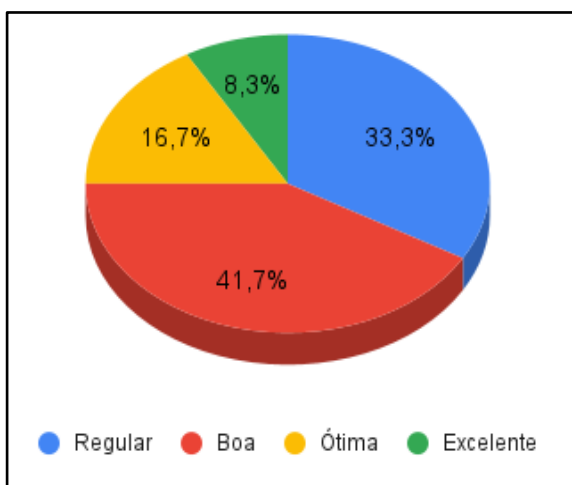


Figura 11: A direção tem uma comunicação clara em relação às expectativas de resultados?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Ao responder esse questionamento, 47,7% dos colaboradores afirmam que a direção tem uma boa comunicação, sendo clara sobre as expectativas de resultados.

Segundo Brum (2010), no momento em que uma empresa decide democratizar a informação internamente, permitindo que os funcionários saibam mais sobre a empresa, seus processos, mercados, produtos, serviços, metas e desafios, faz com que se sintam parte do processo e, portanto, determina um nível maior de motivação

pelo simples fato de colocá-los numa posição de importância.

A seguir, podemos observar que 50% dos respondentes classificam a qualidade do ambiente de trabalho boa.

Para Chiavenato (2008), a Qualidade de Vida no Trabalho envolve todos os aspectos físicos e ambientais, assim como os aspectos psicológicos presentes no local de trabalho. O mesmo relata que a qualidade de vida implica em criar, manter e melhorar o ambiente de trabalho, seja em suas condições físicas, psicológicas e sociais. Isso resulta em um ambiente de trabalho agradável, amigável e melhora substancialmente a qualidade de vida das pessoas na organização.

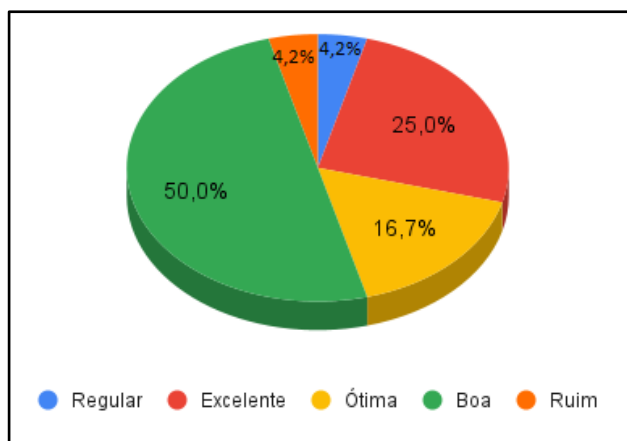


Figura 12: Qualidade do ambiente de trabalho.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Foi perguntado aos colaboradores como eles classificam a comunicação interna em relação com os outros colaboradores. Como constata na figura 13, dos respondentes, 45,8% afirmam que a relação entre eles é boa e 25% afirmam ser ótima.

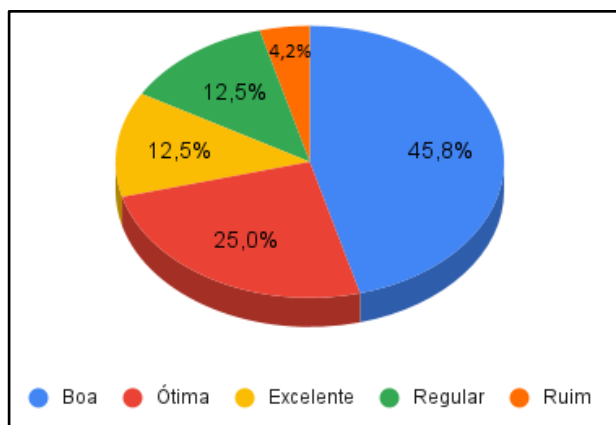


Figura 13: Comunicação com os outros colaboradores no seu dia a dia no trabalho?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

Conforme Vieira (2004), é imprescindível que a organização envolva todos os departamentos em seus processos internos, incluindo que os colaboradores tenham uma boa comunicação entre eles, pois a troca de informações é fundamental para que os processos e desempenho das tarefas tragam melhores resultados para a empresa e facilitando o alcance dos objetivos.

A figura a seguir mostra a avaliação em relação interpessoal dos gestores de cada setor com a equipe.

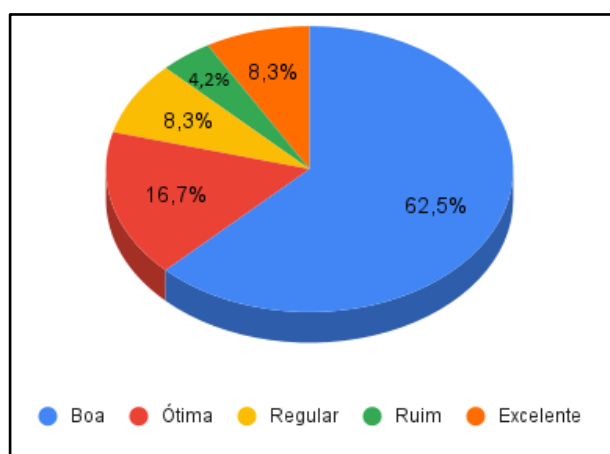


Figura 14: Relação interpessoal dos gestores de cada setor com a equipe.

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A maioria respondeu que os gestores têm uma relação interpessoal boa com a equipe; 16,7% consideram ótima e 8,3% ficaram entre excelente e regular.

Segundo Carvalho (2009), o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros da equipe é um dos fatores mais relevantes na facilitação ou bloqueio de um clima de confiança, respeito e afeto, que possibilite relações de harmonia e cooperação. O relacionamento interpessoal é uma variável do sistema de administração, que representa o comportamento humano, gerando o trabalho em equipe, confiança e participação das pessoas.

A figura 15 responde ao questionamento: A direção da empresa busca criar um ambiente agradável de trabalho para seus colaboradores? Os colaboradores disseram com um percentual de 50% que a empresa é moderadamente comprometida quanto a isso, 41,7% disseram que a empresa é muito comprometida e 8,3% alegam

que a empresa é extremamente comprometida.

A qualidade de vida no trabalho diz respeito às condições de vida no local de trabalho, que devem corresponder a um ambiente prazeroso, agradável e adequado para se trabalhar. O local de trabalho deve ser um ambiente capaz de proporcionar bem-estar, promover a saúde e a satisfação dos trabalhadores. O ambiente de trabalho deve dispor de todos os recursos necessários para a realização das atividades e deve ser capaz de satisfazer os funcionários (ALVES e FERNANDA, s.d.).

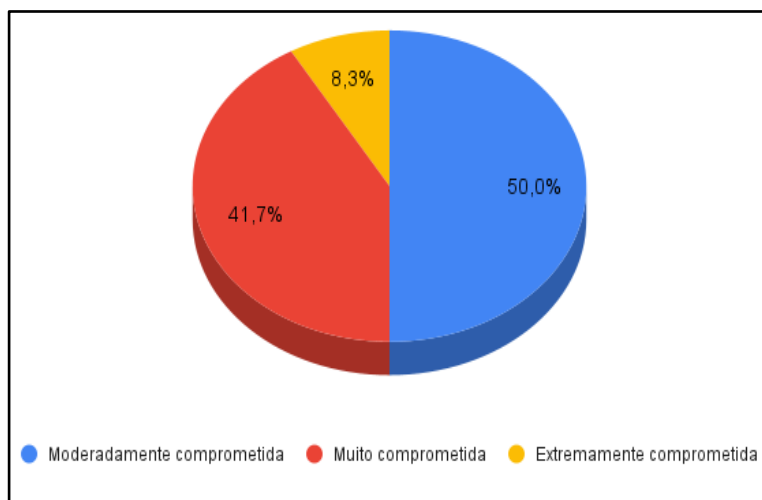


Figura 15: A direção busca criar um ambiente agradável de trabalho para seus colaboradores?

Fonte: Elaborado pelas autoras.

O próximo resultado revela que 66,7% dos respondentes acreditam que a empresa oferece oportunidade de crescimento. Esses resultados estão representados a seguir na tabela 3:

Tabela 3: Você acredita que a empresa lhe dá oportunidade de crescimento.

Características	N=24	%
Sim	16	66,7%
Não	1	4,2%
Prefiro não opinar	7	29,2%

Fonte: Elaborado pelas autoras.

A qualidade de vida no trabalho está diretamente ligada à motivação. Sendo assim, é relacionada à capacidade de um colaborador sentir que existem oportunidades de crescimento dentro da empresa e quando a empresa identifica os

fatores de satisfação, realização e desenvolvimento dos colaboradores, utiliza isso como ferramenta essencial para o alcance de seus objetivos (CHIAVENATO, 2014).

4.1 CATEGORIAS DE ANÁLISE

Para obtermos uma análise mais precisa sobre a comunicação interna na organização em *home office* mediante à covid-19 foi aplicada uma entrevista com o diretor para fins de cruzamentos de dados fornecidos pelos colaboradores da empresa. A seguir serão apresentadas as informações coletadas no anexo 2.

O diretor tem formação acadêmica em Ciências Contábeis é formado também em MBA de gestão Financeira e Controladoria Financeira pela UFGV. Tem 17 anos de formação, sendo o mesmo tempo que atua na área e o mesmo tempo de empresa. Sua trajetória dentro da empresa se iniciou como office boy, e em seguida seguiu essa linha de crescimento dentro da organização: auxiliar fiscal, analista fiscal, gerente de setor fiscal, gestor fiscal, diretor e por fim sócio.

A cerca de seu entendimento sobre a importância da comunicação interna na organização nesse contexto de trabalho remoto, imposto pela pandemia, o diretor afirma que a comunicação é fundamental, pois se nós imaginarmos que em um ambiente presencial a comunicação já é difícil, a comunicação em *home office* tem uma importância ainda maior, pois existe o fator à distância, além de pensar em uma maneira de essa comunicação ser ainda mais eficaz do que ela é. Então, a comunicação interna é mandatória para que tenhamos a mesma fluidez que o trabalho presencial tem e que a gente consiga gerar também uma conexão com o colaborador que está em *home office*.

De acordo com Pinheiro, Reis (2020):

A comunicação interna tem, entre diversas atribuições, a finalidade de disseminar informações e, principalmente, engajar colaboradores de forma a cultivar um canal aberto para reafirmar os propósitos das companhias, bem como os valores morais e éticos definidos.

Foi questionado ao entrevistado qual foi o diagnóstico da comunicação na organização, nesse contexto, e seu impacto na cultura organizacional, ele relatou que a organização teve uma distância entre os colaboradores e seus clientes, o primeiro impacto de quando os colaboradores foram para *home office*:

tivemos que colocar os celulares dos colaboradores à disposição da empresa e é muito delicado, porque é celular de uso pessoal e não de trabalho, mas foi a única solução, pois tivemos que mandar todos para suas residências de um dia para o outro. Tivemos *gaps* de comunicação entre empresa e colaboradores e entre os clientes e os colaboradores, demoras nas respostas. Tivemos reclamações nesse sentido, mas foi uma consequência natural da situação. Demorou uns três meses para podermos ajustar, entender e ver como podíamos melhorar e ter uma comunicação eficaz como era no presencial.”

Segundo Okano et al. (2020), a pandemia da Covid-19 trouxe desafios para as empresas e as equipes de tecnologia da informação, que sem um planejamento prévio e em um curto espaço de tempo, tiveram que efetuar rápidas mudanças em suas infraestruturas de tecnologia para o atendimento da nova demanda exigida.

O diretor também explicou como a comunicação tem afetado a motivação, infelizmente todo mundo teve que entender e se adaptar a criar uma forma nova de se comunicar, tiveram muitas iniciativas legais, sendo assim alguns coordenadores conseguiram passar muito bem, criando até alguns meios próprios de comunicar com seus subordinados em *home office*. E assim para identificação dos gestores e colaboradores relatou que os coordenadores utilizaram fones de ouvido o dia todo e abriam uma sala de vídeo no *Google Meet* ou no *Zoom* que ficava permanentemente aberta junto com o colaborador que estava de *home office* e quando o colaborador precisava falar chamava-o no microfone, automaticamente o coordenador já o respondia, assim evitava um *delay*. Com isso, a implementação da modalidade de *home office* se fez necessária para dar continuidade às atividades, dentro das organizações em diversos ramos de atuação (DRUMMOND,2020).

Ao ser realizada a pergunta a respeito das formas adequadas de utilização das ferramentas tecnológicas de comunicação pela organização, o entrevistado afirmou que comunicações importantes devem ser redigidas e registradas. Quando vamos fazer um comunicado a um cliente sobre alguma obrigatoriedade legal, e caso ele cometer ou deixar de fazer pode ser penalizado por isso registramos por e-mail, não só além de fazermos chamadas de vídeo ou ligação. Comunicados importantes como esses não fazemos por *WhatsApp*, pois podem ser deletadas por quem as enviam, com isso, utilizamos a ferramenta *Slack* a qual não permitem esse processo de exclusão de mensagem.

Segundo Okano et. al. (2020), a tecnologia foi criada para a melhoria da qualidade de vida do ser humano, e com a sua evolução, a ideia de trabalho remoto

se tornou uma realidade, chamado *home office*. Nestes tempos de mobilidade limitada, as TICs passam a ter um papel fundamental, pois permitem que as pessoas possam se comunicar e colaborar, sem precisar sair de casa. Isso tudo devido à possibilidade de os computadores serem ligados em uma rede mundial, a Internet, que deu origem a diversas tecnologias, quebrou os limites físicos e expandiu os domínios das empresas.

O diretor também respondeu em relação a como ele tem lidado com a questão da comunicação interna nesse período da pandemia, abordando que teve seus pontos positivos e negativos em certas situações e assuntos mais complexos, que precisavam de uma explicação detalhada e às vezes não conseguiam resolver via chamada de vídeo, então isso foi desafiador. Dar um *feedback* para um colaborador: “onde você precisa estar olho no olho tivemos uma dificuldade para passarmos a mensagem. Presencialmente é uma coisa, à distância é outra e isso foi mais um desafio que encontramos no decorrer.”

Segundo Weber (2020):

A pandemia colocou empresas e profissionais em xeque, acelerando mudanças profundas na forma de ser, de agir e de se comunicar para aqueles que quiserem sobreviver e continuar construindo credibilidade, confiança e reputação.

De acordo com o entrevistado a respeito de estratégia adotada para ter uma comunicação interna eficaz, ele relatou que trouxeram e utilizaram muitos aplicativos novos dentro da empresa, para comunicação interna *Slack*, para comunicação externa o *Digisat*, grupos no *WhatsApp* e chamadas de vídeo pelo *Google Meet*, *Teams* e também o *Zoom*, foi esse conjunto de ferramentas que proporcionou a via de comunicação.

Segundo a *Microsoft* (2020), alguns dos recursos do *Microsoft Teams* são Videoconferência, compartilhamento de tela, compartilhamento de arquivos, ferramentas que já eram utilizadas, mas com todos os funcionários em *home office* a demanda aumentou, recursos importantes para o desenvolvimento de atividades remotas, sem diminuir a produtividade dos colaboradores

Quando questionado sobre a motivação aplicada aos colaboradores, a fim de aumentar a produtividade, o diretor relata que em datas especiais é enviado para cada colaborador uma mensagem de felicitações, eles já fizeram o dia do hambúrguer e até aqueles que estavam em *home office* receberam o lanche em sua casa. Outra forma

de motivá-los foi terem disponibilizado equipamentos de TI para seus trabalhos em *home office* e para aqueles que tinham uma internet de baixa velocidade foi custeado uma ajuda de custo para obterem uma internet de velocidade maior.

Citado por Passos, Pereira e Ribeiro (2018), dentro das organizações, a motivação é vista como uma tensão afetiva, suscetível de desencadear uma atividade, com vista a alcançar um determinado desejo/objetivo

Ainda segundo Passos, Pereira e Ribeiro (2018), a motivação dos colaboradores vem assumindo uma importância cada vez maior para as organizações. Pois se os colaboradores estiverem motivados, as empresas conquistam altos níveis de desempenho e produtividade

Sobre a produtividade da empresa e as adaptações realizadas na questão do *home office*, o diretor afirma que a produtividade caiu bastante, em maio desse ano ainda tinham balaços atrasados do ano anterior. E quanto às adaptações, elas foram feitas de acordo com cada colaborador, no qual foi realizado um breve estudo de perfil em cada um, identificando quem era apto para seguir em *home office* e aqueles que não eram, retornavam à empresa com as devidas medidas de segurança.

De acordo com Pinheiro e Reis (2020), as organizações estão enfrentando desafios diversos no sistema adaptado, conhecido como *home office*. Por isso, se tornou essencial desenvolver novas estratégias nesse momento único que o mundo está enfrentando. Se antes, no cenário tradicional, o setor de comunicação interna priorizava produzir manuais, vídeos e instruções operacionais, diante da pandemia isso não é suficiente para manter os funcionários motivados e informados.

De acordo com o diretor, eles buscaram sim fazer uma conexão com seus colaboradores, para que estes acreditem na sua visão e nos ideais da organização:

como estávamos conectados por plataforma e isso não significa uma conexão humana, todos os líderes da empresa foram orientados a se conectar humanamente com as pessoas do time, para criar laços, apesar da distância física. Fizemos muitas reuniões por chamadas de vídeos coletivas, tivemos muitas resenhas por *chats*, a fim de manter o engajamento dos colaboradores.

Uma liderança comprometida a trazer resultados é, e sempre será a peça-chave de uma administração de sucesso. Um líder se distingue pelos traços que apresentam de personalidade, aparência pessoal e atitudes. No entanto, não existe um plano específico para a motivação (OLIVEIRA, et al. 2017).

Para manter os ânimos diante de toda essa situação do pânico da covid-19, o

diretor afirmou que buscaram criar um sentimento de pertencimento com os colaboradores e os clientes, para que eles também se sentissem uma parte importante da empresa:

Trouxemos para os clientes soluções emergenciais, para que eles não quebrassem. Disponibilizamos consultoria gratuita e para os colaboradores disponibilizamos um psicólogo para ouvi-los diariamente e deixamos o canal da empresa aberto para eles reportarem as dificuldades e para se sentirem acolhidos.

O contador é um elemento de extrema importância para uma empresa, principalmente em momentos de crise, ele é como um médico da contabilidade, onde cuidam das finanças da organização. Ele identifica onde está o problema e quais soluções devem ser tomadas, quando a economia está fragilizada, onde as empresas necessitam de serviços contábeis, mediante a consultorias, para elaboração de planos de ações. Assim, a realização de um planejamento tributário para a empresa, com o objetivo de reduzir custos, através da elisão fiscal, sendo um componente que poderá contribuir diretamente para a continuidade da entidade (CORRÊA, 2020).

Perguntamos quais métodos foram utilizados para desenvolver os pontos fortes de cada colaborador que trabalhou em *home office*. De acordo com o entrevistado fizeram um *checklist* de cada colaborador para descobriremos seus pontos fortes mediante ao *home office*. Para aqueles que eram mais proativos e não distraiam facilmente deixamos trabalhando em *home office*, pois a produtividade era maior, já aqueles que são menos proativos e tem uma fácil distração trouxemos para dentro da organização, devido ao seu rendimento ser maior.

As empresas possuem diversas ferramentas para realizar suas atividades, e essas ferramentas variam de empresa para a outra, gerando pontos fortes e pontos fracos, dentro das organizações, apresentando características que destacam, e dando vantagem em relação aos demais colaboradores. De acordo com Mintzberg (2001), a competência distinta de uma organização mais do que ela pode fazer, e o que ela pode fazer bem, proporcionando os pontos fortes para as organizações.

Para finalizarmos, o diretor afirmou que o maior desafio encontrado no decorrer da pandemia foi engajar os colaboradores, porque apesar da condição:

para você criar engajamento precisamos ter conexão com as pessoas, então a produtividade se perdeu e um dos fatores da baixa produtividade, além dos fatores externos são os fatores internos, no sentido de você engajar pessoas, motivar pessoas com a distância é muito mais difícil do que motivar pessoas próximas.

Segundo um estudo recentemente realizado pela Associação Brasileira de Comunicação Empresarial, a Aberje, ressaltou que o principal desafio das organizações em meio à crise é manter os colaboradores engajados e produtivos, durante esse período. Em segundo lugar, a preocupação é em manter a saúde financeira da empresa e depois a flexibilização e adaptação de estratégias de forma ágeis (ABERJE, 2020).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo consistiu em um estudo de caso realizado em uma empresa do ramo de contabilidade, situada no estado do Rio de Janeiro. Identificou-se, portanto, em relação aos critérios avaliados, que a comunicação interna é de extrema importância para a organização. Sendo assim, é importante destacar que o trabalho de comunicação interna deve ser constante. Conclui-se que construir uma boa comunicação no ambiente de trabalho já era uma tarefa difícil e com a chegada da pandemia impulsionou a empresa a adotar o *home office*. Em tempos em que o *home office* passou a ser necessário, fazer uma comunicação assertiva tornou-se um grande desafio. E para vencer esses desafios foi preciso fazer aquisições de equipamentos de TI e tecnologias necessárias para manter a produtividade e uma comunicação eficaz. Pelo observado, o diretor da empresa se manteve atento para proporcionar momentos de interação com os colaboradores.

Entende-se, a partir das informações coletadas, que ao contrário de outros seguimentos, a organização não teve aumento nas demissões. Baseada no aumento de serviços motivados por outras demissões serviços que precisam ser executados por profissionais contábeis, foi disponibilizada a cada cliente uma consultoria gratuita informando para adequação as leis e normas impostas pelo governo nesse período de pandemia, buscando mantê-los informados para evitar que seus negócios viessem a falir e com isso, o rompimento da prestação de serviço.

O estudo, por fim, aponta que a maioria dos respondentes detectou problemas com a comunicação dentro da organização, sendo que a motivação utilizada pela empresa é regular. A contribuição que esse estudo concede à empresa é uma visão mais ampla, próxima dos desafios que devem ser enfrentados sobre a comunicação, e os impactos que esse conflito causam na produtividade de seu colaborador. Foi

analisado que os desafios enfrentados pela empresa estão sendo superados e a possível adoção do *home office* após a pandemia, tendo em vista que a grande maioria dos respondentes tiveram uma ótima adaptação e não houve queda quanto à produtividade.

Para sugestão de futuras entrevistas, espera-se que os próximos trabalhos venham confrontar este estudo e que sejam analisadas e desenvolvidas estratégias organizacionais para a adaptação e implementação desse novo regime de trabalho.

6 REFERÊNCIAS

ABERJE (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL). **Pesquisa Aberje: 55% das empresas acreditam que maior desafio na crise é manter profissionais engajados.** Disponível em: <https://www.aberje.com.br/pesquisa-aberje-55-das-empresas-acreditam-que-maior-desafio-na-crise-e-manter-profissionais-engajados/> Acesso em 24 out.2021

ALMEIDA, Sabrina Lourenço de; CAPUCHO, Filomena; RIBEIRO, Paulo. Vamos comunicar? Revisão teórica sobre a relação entre a comunicação interna nas organizações e a motivação dos colaboradores. **Gestão e Desenvolvimento**, n. 25, p. 27-53, 2017.

ALVES, R. V.; FERNANDA, G. S. P. **A importância da qualidade de vida no trabalho para as organizações.** Disponível em: <https://multivix.edu.br/wp-content/uploads/2018/12/a-importancia-da-qualidade-de-vida-no-trabalho-para-as-organicoes.pdf> . Acesso em 01 de mar. 2021.

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

BIGARELLI, Bárbara. 43% das empresas adotam home office devido ao coronavírus. **Valor Econômico.** Versão online. 20 de mar. 2020. Seção Carreira. Disponível em: <<https://valor.globo.com/carreira/noticia/2020/03/20/43percent-das-empresas-adotam-home-office-devido-ao-coronavirus.ghtml>> Acesso em 3 mai. 21.

BRANDÃO, Nuno Goulart. **A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações.** Media andJornalismo, v. 18, n. 33, p. 91-102, 2018.

BRANT, Raquel; MOURÃO, Helena Cardoso. **Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office.** Caderno de Administração, v. 28, n. Edição E, p. 71-75, 2020.

BREDA, Zulmirivânio. **Uma reflexão sobre os impactos da tecnologia na Contabilidade.** Acesso em 06 mai. 21, v. 11, 2020.

BRUM, Analista de Medeiros. **Endomarketing de A a z: como alinhar o pensamento das pessoas à estratégia da empresa.** 1.ed. Rio de Janeiro: Integrare Editora, 2010.

CARVALHO, Maria do Carmo Nacif de. **Relacionamento Interpessoal: como preservar o sujeito coletivo.** Rio de Janeiro: LTC, 2009

CASTRO, Beatriz Leite Gustmann de, OLIVEIRA, Joice Beatriz Bock de Oliveira; MORAIS, Lísia Quoos; GAI, Maria Julia Pegoraro. **COVID-19 e organizações: estratégias de enfrentamento para redução de impactos.** Revista Psicologia Organizações e Trabalho, v. 20, n. 3, p. 1059-1063, 2020.

CERANTOLA, William Antonio. Comunicação **interna: conceitos, liderança e alternativas de gestão.** In: KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: Aportes conceituais e aplicado.** São Paulo: Summus, 2016. E-book. Disponível em: <https://pt.scribd.com/read/405822468/Comunicacao-organizacional-estrategicaAportesconceituais-e-aplicados>. Acesso em: 26 jul. 2020.

CHAGAS L, S; SANTANA. **A comunicação interna como estratégia organizacional.**

Disponível em:

https://www.cairu.br/riccairu/pdf/artigos/2_COMUNICACAO_INTERNA_ESTRATEGIA.pdf. Acesso em: 02 de nov. 2021

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações.** 3 ed. São Paulo: Manole, 2014.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** – 6. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2000.

MAZZEI Nogueira, Arnaldo; CAMPOS Patini, Aline. **TRABALHO REMOTO E DESAFIOS DOS GESTORES RAI** - Revista de Administração e Inovação, vol. 9, núm. 4, outubro-diciembre, 2012, pp. 121-152 Universidade de São Paulo, Brasil

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos: o capital humano das organizações.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** São Paulo: Makron Books, 1997. 920 p.

CRISTINA, Katia. **O desafio em manter colaboradores motivados.** Fema, 2015. Disponível em: <https://cepein.femanet.com.br/BDigital/arqTccs/1211390084.pdf>. Acesso em 02 nov. 2021.

CORRÊA, Luís. **O papel dos contadores em épocas de pandemia.** 2020. Disponível em: <https://www.jornalcontabil.com.br/o-papel-dos-contadores-em-epocade-pandemia/>. Acesso em: 03 set. 2020.

MICROSOFT, 2020. **Mais formas de fazer parte de uma equipe**. Disponível em: <https://www.microsoft.com/pt-br/microsoft-365/microsoft-teams/group-chat-software>. Acesso em: 16 set. 2020

DA SILVA, CildaGiese; EYERKAUFER, Marino Luiz; RENGEL, Rodrigo. **Inovação tecnológica e os desafios para uma contabilidade interativa: estudo dos escritórios de contabilidade do estado de Santa Catarina**. Revista Destaques Acadêmicos, v. 11, n. 1, 2019.

DE CARVALHO, Ana Paula Pinto; FORT, Mônica Cristine. **Conexões virtuais e desconexões presenciais: a comunicação via WhatsApp em ambientes corporativos**. Comunicação & Inovação, v. 18, n. 36, p. 37-50, 2017.

DE MAIO, Ana Maria Dantas. **Abraços digitais, cartas e crachás humanizados: interfaces entre midiatização e comunicação face a face em tempos de pandemia**. Anais de Artigos do Seminário Internacional de Pesquisas em Midiatização e Processos Sociais, v. 1, n. 4, 2021.

DE OLIVEIRA, Filipa Neiva Santos. **Comunicação das Organizações: Um olhar sobre a importância da Comunicação Interna**. Media & Jornalismo 33: Comunicação estratégica institucional e organizacional, p. 61, 2018.

DRUMMOND, Giulia de Pinho. **Teletrabalho: duração do trabalho e impactos do Covid-19**. Revista do Tribunal Regional do Trabalho da 10ª Região, Brasília, v. 24, n. 1, p. 109-117, 2020.

DOS SANTOS BARBOSA, Everaldo Henrique; DA ROCHA, Regina Ferreira; DA LUZ, Larissa Pavarini. **A Tecnologia Da Informação E Comunicação Utilizada Como Apoio À Gestão Estratégica No Âmbito Organizacional**. Revista Eletrônica eF@tec, v. 8, n. 1, p. 11-11, 2018.

EDUARDO, Cesar Leite *et al.* **A motivação no ambiente de trabalho: um estudo de caso na feira dos importados**, 2016 Disponível em: https://www.inovarse.org/sites/default/files/T16_176.pdf . Acesso em 02 de nov. 2021

FERREIRA FILHO, Edson Pinto; PEREIRA, Fernanda Abrantes; DOS SANTOS PASSOS, Graciela. **A influência do endomarketing e da comunicação interna na cultura organizacional**. In: Simpósio. 2018.

FIZ, Priscila Fernandes Rodrigues. **O Desafio da Comunicação Organizacional frente à pandemia do COVID-19 sob a ótica de uma empresa do varejo**. Boletim do Gerenciamento, v. 17, n. 17, p. 51-60, 2020.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Maria Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. **Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa**. Revista paraense de medicina, v. 23, n. 3, p. 1-8, 2009.

JUNIOR, Vilmar Michereff; FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; SÁNCHEZ, Patrícia Beckhäuser. **Comunicação Nas Organizações No Contexto Da Covid-19**. Revista Gestão Organizacional, v. 14, n. 1, p. 54-76, 2021.

Kugelmass, J. (1996). **Teletrabalho: Novas oportunidades para o trabalho flexível: Seleção de funcionários, benefícios e desafios, novas tecnologias de comunicação**. São Paulo: Atlas.

LARENTIS, Fabiano; ANTONELLO, Claudia Simone; SLONGO, Luiz Antonio. **Cultura organizacional e marketing de relacionamento: uma perspectiva interorganizacional**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 1, p. 37-56, 2018.

LIPPI, Mariana Naviskas. **O papel da comunicação interna na busca pela equidade de gênero nas organizações. Comunicação Com Líderes e Empregados**, São Paulo, v. 2, n. 2, p. 51-54, 2017.

LUNELLI, R. L. **A contabilidade e o avanço da tecnologia**. 2016 Disponível em <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/contabilidadeetecnologia.htm>> . Acesso em 5 mai. 21.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. Difusão Editora, 2018.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

MINTZBERG QUINN, James Brian. **O Processo da Estratégia**. Porto Alegre: Ed. Bookman, 3º edição, 2001.

NETO, Jorge da Silva Correia; DE LIMA ALBUQUERQUE, José. **As tecnologias digitais de informação e comunicação no ambiente de trabalho em tempos de pandemia**. Revista Espaço Acadêmico, v. 20, p. 106-114, 2021.

NUNES, Vanessa Sofia Gaspar. **A comunicação interna como reforço da identificação da cultura dos colaboradores das organizações: estudo de caso Atrevia**. 2018. Tese de Doutorado.

OLIVEIRA, Bruniele Silva; SILVA, Andréia Corrêa. **A Importância da Comunicação dos Colaboradores com Seus Líderes**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos14/47920579.pdf>. Acesso em 01 nov. 2021

OKANO, M. T.; SANTOS, H. de C. L. dos; HONORATO, W. J.; VIANA, A. M.; URSINI, E. L. **Impactos da pandemia Covid-19 em empresas de grande porte: avaliação das mudanças na infraestrutura de tecnologia para o teletrabalho sob as óticas das teorias das capacidades dinâmicas e estrutura adaptativa**. Research, Society and Development, [S. l.], v. 9, n. 9, p. e756997852, 2020. DOI: 10.33448/rsd-v9i9.7852. Disponível em: <https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/7852>. Acesso em: 25 out. 2021

PASSOS, Clotilde; PEREIRA, Paulo; RIBEIRO, Marco Ferreira. **Motivação organizacional: fatores precursores da motivação do colaborador**. Gestão e Desenvolvimento, p. 107-133, 2018. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/337404843_Motivacao_organizacional_fatores_precursos_da_motivacao_do_colaborador. Acesso em: 12 fev. 2021.

PEIXOTO, J.; CARVALHO, R. M. A. **Tecnologias e relações pedagógicas: a questão da mediação**. Revista Educação Pública, Cuiabá, v.25, n. 59, p. 367-379, maio/ago.2016.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS Patrícia Cerqueira. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante crise**. 2020. Disponível em: <https://portalintercom.org.br/anais/nacional2020/resumos/R15-0887-1.pdf> Acesso em: 25 de out. 2021.

PIRES, Pedro Motta Ravacci; MELO, Mirian de Lourdes Noronha Motta; RODRIGUES, Henrique Geraldo. **As influências da modalidade de home office nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de COVID-19**. Research, Society and Development, v. 9, n. 11, p. e74291110485-e74291110485, 2020.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**, v. 2, p. 274, 2013.

RÉGIS, Fátima. **Tecnologias de comunicação, entretenimento e competências cognitivas na cibercultura**. Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia, n. 37, p. 32-37, 2008.

REIS, Aline de Jesus; DA SILVA, Selma Leal. **A história da contabilidade no Brasil**. Seminário Estudantil de Produção Acadêmica, v. 11, n. 1, 2008.

REIS, Livia Souza; AZEVEDO, Bruno. **A comunicação no projeto e as ferramentas do gerenciamento como auxílio para garantia do sucesso**. Boletim do Gerenciamento, [S.l.], v. 20, n. 20, p. 45-54, nov. 2020.

RODRIGUES, Auro de Jesus. **Metodologia científica: completo e essencial para a vida universitária**. São Paulo: Avercamp, v. 1, 2006.

SANTOS, Ester Amaral Cunha; PEREIRA, Juliane Abreu; CAVALCANTE, Karla Fernanda Ferreira; LIMA, Maria Rita da Silva. **Home Office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19**. Faculdades IDAAM. Manaus, 2020.

SANTOS, Rafael Metztorf dos. **A Comunicação Interna como diferencial para as organizações**. Monografia. Orientadora: Marcia Formentini. 2017. TCC (Bacharelado em Comunicação Social) - Curso de Relações Públicas, Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul, Ijuí, 2017.

SIMÕES, Roberto Porto, **Relações Públicas: função política**. 3.ed. São Paulo: Summus, 1995.

SILVA, Adriana Cristina; PEDROSA, Wanderley; LEONEL, Lucas Hernane; FLORÊNCIO, Tiago Cesar de Lacerda. **A importância da comunicação nas organizações**. **AKEDIA**, vol. V, ANO 4, 2018

SILVA, Lindomar Pinto da; CASTRO, Miguel Angel Rivera; DOS-SANTOS, Marcos Gilberto, NETO, Pedro José de Lima. **Comprometimento no trabalho e sua relação com a cultura organizacional mediada pela satisfação**. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 20, n. 3, p. 401-420, 2018.

SOUZA, Aline Santos; OLIVEIRA, Robinson Job de. **Comunicação Interna e (des) motivação no serviço público: uma análise da comunicação interna do câmpus Lagesdo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina (IFSC)**. Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina: Especialização em Gestão Pública na EPT. (IFSC). Florianópolis, 2020.

SOUZA, Marcelo Pereira. **Perspectiva quali-quantitativa no método de uma pesquisa**. Encontro Internacional de Formação de Professores e Fórum Permanente de Inovação Educacional, v. 11, n. 1, 2018.

Taschetto, Maira, & Froehlich, Cristiane. (2019). **Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul**. Revista de Carreiras e Pessoas, 9(3), 349-375. <https://doi.org/10.20503/recape.v9i3.39652>

VIEIRA, Roberto Fonseca, 1946. **Comunicação organizacional: gestão de relações públicas**. Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

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

ZANELLA, Rivanete. **A comunicação interna nos escritórios de contabilidade e a qualidade dos serviços prestados**. Universidade de Caxias do Sul. Ciências Contábeis. Caxias do Sul, 2017.

ANEXO 1



QUESTIONÁRIO

Pesquisa elaborada pelas acadêmicas Laís Pereira da Silva e Tatiana Prudêncio de Souza do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértix Trirriense - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: Abordagem sobre a comunicação interna nas organizações em *home office* mediante ao covid-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de contabilidade situada no estado do Rio de Janeiro, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a esta entrevista. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

1- Qual seu sexo:

- Masculino
- Feminino

2- Qual a sua faixa etária:

- 18 a 25 anos
- 26 a 35 anos
- 36 a 45 anos
- acima de 45 anos

3- Qual é seu nível de escolaridade?

- Ensino médio completo
- Ensino médio incompleto
- Superior completo
- Superior incompleto

4- Há quanto tempo trabalha nesta empresa?

- De 1 a 3 anos
- De 3 a 5 anos
- Acima de 5 anos

5- Você, sendo um colaborador, como avalia a comunicação interna na empresa?

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

6- Indique os três principais motivos pelos quais lhe geram sentimentos de motivação no seu trabalho, no período da pandemia.

- Reconhecimento
- Estabilidade na empresa

- () Salário
- () Possibilidades de crescimento profissional
- () Autonomia no trabalho
- () Ambiente de trabalho bom
- () O trabalho que realizo
- () Relacionamento com a chefia
- () Treinamento
- () Divisão correta das atividades diárias
- () Instalações adequadas (banheiros, vestiários etc.)
- () Outros

7- Você como colaborador, como avalia as ferramentas de tecnologias utilizadas pela empresa em decorrência a pandemia são:

- () Excelente
- () Ótima
- () Boa
- () Regular
- () Ruim

8- A comunicação interna é estimulada com frequência na empresa.

- () Concordo plenamente
- () Concordo em parte
- () Discordo em parte
- () Discordo totalmente
- () Não tenho opinião formada

9- Os veículos de comunicação interna estão sempre disponíveis quando necessita buscar alguma informação.

- () Concordo plenamente
- () Concordo em parte
- () Discordo em parte
- () Discordo totalmente
- () Não tenho opinião formada

10- Você como colaborador, como avalia a forma de motivação usada pela empresa no período de pandemia:

- () Excelente
- () Ótima
- () Boa
- () Regular
- () Ruim

11- Você como colaborador, como foi sua adaptação trabalhando em *home office*:

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

12- Como foi sua produtividade nesse período de pandemia trabalhando em *home office*:

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

13- Os instrumentos (veículos) pelas quais recebe as comunicações são adequados e eficientes:

- Concordo plenamente
- Concordo em parte
- Discordo em parte
- Discordo totalmente
- Não tenho opinião formada

14- Você como colaborador, como é a comunicação interna junto ao diretor da empresa:

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

15- Qual seu nível de interação com os diretores?

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

16- A direção tem uma comunicação clara em relação as expectativas de resultados?

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

17- Como você classifica a qualidade do ambiente de trabalho?

- Excelente

- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

18- Como você classifica a comunicação com os outros colaboradores no seu dia-a-dia no trabalho:

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

19- Como você avalia a relação interpessoal dos gestores de cada setor com a equipe?

- Excelente
- Ótima
- Boa
- Regular
- Ruim

20- A direção busca criar um ambiente agradável de trabalho para seus colaboradores?

- Extremamente comprometida
- Muito comprometida
- Moderadamente comprometida
- Pouco comprometida

21- Você acredita que a empresa lhe das oportunidades de crescimento?

- Sim
- Não
- Prefiro não opinar

Anexo 2



ENTREVISTA

Pesquisa elaborada pelas acadêmicas Laís Pereira da Silva e Tatiana Prudêncio de Souza do curso Bacharelado em Administração da Faculdade Vértix Trirriense - Univértix, para o Trabalho de Conclusão de Curso, sob o título: Abordagem sobre a comunicação interna nas organizações em home office mediante ao covid-19: estudo de caso em uma empresa do ramo de contabilidade situada no estado do Rio de Janeiro, apresentado ao curso de Administração da Faculdade Vértix Trirriense – Univértix, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel.

Peço a sua colaboração por meio das respostas a esta entrevista. Você não será identificado e as respostas serão usadas unicamente para fim desta pesquisa. Agradeço antecipadamente sua contribuição.

1- Qual a sua formação acadêmica? Há Quanto tempo se formou?

Graduação em Ciências Contábeis, concluiu em 2010 na faculdade Machado Sobrinho em Juiz de Fora/MG, formado também em MBA de gestão Financeira e Controladoria Financeira na UFGV ambos concluí em 2013.

2- Quando tempo atua na empresa?

Atua na empresa desde de 2005, ao todo são 17 anos. Sua trajetória se iniciou como office boy, e em seguida seguiu essa linha de crescimento dentro da organização: auxiliar fiscal, analista fiscal, gerente de setor fiscal, gestor fiscal, diretor e por fim sócio.

3- Quanto tempo atua na área de formação?

Ele atua na área de formação há 17 anos, o mesmo tempo que tem dentro da organização.

4- Qual a importância da comunicação interna na organização em um contexto de trabalho remoto imposto pela pandemia?

A comunicação é fundamental, pois se pararmos para pensar que dentro de um ambiente presencial a comunicação já é difícil, imagina em *home office*. A comunicação em *home office* ela tem uma importância ainda maior, pois existe o fator a distância e temos que pensar em uma maneira dela ser mais eficaz do que ela é as vezes presencial. Temos que pensar em meios bem redigidos, tem que pensar em mensagens enviadas que o interlocutor entenda, então a comunicação é mandatória para que tenhamos a mesma fluidez que o trabalho presencial e que conseguimos gerar também uma conexão com o colaborador que estar trabalhando em casa. Porque hoje temos uma situação que é complexa que no trabalho em *home office* os laços ele não são tão fortes como trabalho presencial, basta você trocar o seu email que você trocou de emprego. Então a comunicação interna em *home office* toma uma proporção de importância muito maior, ela tem que ser muito mais cuidadosa e atenciosa do que uma comunicação presencial porque ela é desafiadora.

5- Qual foi o diagnostico da comunicação na organização nesse contexto e seu impacto na cultura organizacional?

A empresa teve uma distância entre os colaboradores e seus clientes esse foi o primeiro impacto de quando os colaboradores foram para *home office*. Então o que tivemos que fazer foi utilizar a comunicação de ferramenta Whatsapp e como não tínhamos telefones celulares para todos, tivemos que utilizar os celulares dos colaboradores a disposição da empresa e é muito delicado porque é celular de uso pessoal e não de trabalho, mas foi à solução encontrada de imediato, pois tivemos que mandar todos para suas residências de um dia para o outro. Comunicávamos muito pelo whatsapp e o cliente acabou tendo que acessar um número particular dos nossos colaboradores o que não é o ideal, mas não teve jeito. A comunicação no início, até nos achamos e funcionar foi muito confuso, criamos grupos no whatsapp com gestores, coordenadores, com especialistas e grupos com clientes. Já trabalhávamos com isso antes, mas com a pandemia isso aumentou muito mais ate porque precisávamos ter agilidade na comunicação devido estar todos em casa. Tivemos gaps de comunicação entre empresa e colaboradores e entre os clientes e os colaboradores demoras nas respostas, tivemos reclamações nesse sentido, mas foi uma consequência natural da situação. Demorou uns três meses para podermos ajustar, entender e ver como podíamos melhorar e ter uma comunicação eficaz como era no presencial.

6- Como a comunicação tem afetado a motivação e a identificação dos gestores e colaboradores nesta pandemia?

Todo mundo teve que entender e se adaptar, a criar uma forma nova de se comunicar, tivemos muitas iniciativas legais, conseguiram passar muito bem criando ate alguns meios próprios de comunicar com seus subordinados em *home office*, por exemplo, tivemos coordenadores que utilizaram o fone de ouvido o dia todo e abriam uma sala de vídeo no google meet ou no zoom que ficava permanentemente aberta junto com o colaborador que esta de home, o coordenador desligava a câmera e o som e quando o colaborador precisava falar chamava-o no microfone, automaticamente o coordenador já o respondia assim evitava um delay. Já outros coordenadores esperam, são mais passivos e não deixam o canal de comunicação aberto permanente para o colaborador. Quando um coordenador abre uma sala é deixa o colaborador disponível a qualquer momento para falar com ele, o colaborador se sente mais seguro para ter acesso.

7- Como diretor da empresa, quais são as formas adequadas de utilização das ferramentas tecnologias de comunicação pela organização?

Bom, primeiro se possível comunicação importantes devem ser redigidas e registradas, por exemplo quando vamos comunicar um cliente alguma obrigatoriedade legal, se ele cometer ou deixar de fazer pode ser penalizado por isso, talvez seja prudente comunicar e registrar em seguida por e-mail para que não fique sem um registro. Isso já fazíamos por telefone, mas agora temos a possibilidade de gravar com a autorização do cliente. Também fazemos chamadas de vídeos para comunicar algo importante, logo em seguida registramos por e-mail, grupos de WhatsApp não são adequados pois

as mensagens podem ser apagadas por quem envia, então trouxemos outras ferramentas onde mensagens não podem ser apagadas para comunicação especialmente interna mas serve para comunicação externa que é o slack (ferramenta de comunicação) essa ferramenta você pode anexar documentos, ela é interativa você cria grupos internos e grupos externos com usuários internos dentro do próprio domínio do e-mail do usuário externos onde temos a possibilidade de mantermos a conversa arquivada sem apagar, não tem como apagar os registros. Tudo que é importante buscávamos registrar por email ou chamadas de vídeos pelo Teams, Meet ou Zoom. Quando é algo importante a ser comunicado utilizamos a gravação ou se não pode ser gravado caso o cliente não autorize ou não tenha a tecnologia para gravar temos que fazer na sequência da reunião uma formalização por e-mail. Utilizamos também a ferramenta Digisat que é uma outra ferramenta onde temos o atendimento via robô Chatbots o robô faz a introdução inicial e você entende para onde você quer falar com qual departamento, colaborador, coordenador e você é direcionado, essa ferramenta não é tão boa quanto ao WhatsApp, porém ela não permite que as mensagens sejam apagadas. Outra ferramenta utilizada foi para bater ponto de jornada de trabalho, através de digital pelo celular assim tínhamos o controle.

8- Como você tem lidado com a questão da comunicação interna no período da pandemia?

Tivemos que aprender a fazer reunião online teve seus pontos positivos e negativos, certas coisas e assuntos mais complexos que precisa de uma explicação detalhada as vezes não consegue resolver de vídeo e isso foi desafiador também, as vezes para dar um feedback para um colaborador, onde você precisa estar olho no olho e cara a cara você tivemos uma dificuldade para passarmos uma mensagem, para ele evoluir em algum ponto e cara a cara é uma coisa a distância é outra então foi um desafio que enfrentamos. Como dar um feedback quando um colaborador ele comete algum erro e você precisa pontuar ele e dizer que ele precisa melhorar, isso foi um desafio que tivemos para comunicarmos isso por vídeo chamada, sempre preferimos e sempre orientamos os funcionários a fazer no olho o olho via vídeo. Isso é melhor que ligar e tentar explicar alguma coisa que dependeria de uma transmissão de mensagem que envolve também a expressão corporal facial, então uma orientação que demos é que todas as nossas reuniões os colaboradores utilizassem a câmera aberta, para que pudéssemos ver cada pessoa ali e entender se eles estavam entendendo e compreendendo a mensagem que estávamos passando

9- Qual estratégia foi adotada para ter uma comunicação interna eficaz?

Utilizamos muitos aplicativos novos que trouxemos para dentro da empresa, para comunicação interna Slack, para comunicação externa o Digisat, grupos do WhatsApp e chamadas de vídeo pelo Google Meet, Teams e também o Zoom, foi esse conjunto de ferramenta que proporcionou a via de comunicação.

10- Qual motivação foi aplicada aos colaboradores a fim de aumentar a produtividade?

Nas festas criamos com os colaboradores um sentimento de pertencimento, nos pessoalmente pegamos e mandamos mensagens em datas comemorativas (pascoa, dia das mães, natal, aniversario) mandamos essas mensagens individualmente para cada colaborador. Tivemos

colaboradores que não tinham os TIs necessários para trabalhar em home office, cada equipamento foi emprestado aos colaboradores, com um aditivo do contrato de trabalho onde eles tinham o compromisso de devolução quando ele fosse requisitado ao trabalho presencial novamente. Enviamos para os colaboradores: Cadeiras, microfone, computadores, fones, câmeras. Aos colaboradores que não tinham internet foi feita uma ajuda de custo para custear internet para eles que não tinham uma internet adequada. Para que a gente possa ter funcionário engajados, quando a gente faz uma ação aqui que a gente todo mês de alguma ação, um exemplo foi dia do hambúrguer que compramos mini hamburguês para todos os colaboradores aqui comerem já para aqueles que estavam em *home office* encomendávamos um lanche e pedíamos para entregar em sua casa, tudo isso para que ele se sentisse participando dessa comunidade que ele seja a parte, porque se você esquece, e ele vê pessoas portanto ele se sente desconectado.

11- Mediante a pandemia como ficou a produtividade da empresa e quais foram às adaptações realizadas pela empresa quanto à questão do *home office*?

Em relação à produtividade ela caiu bastante, em maio desse ano tínhamos balaços atrasados ainda do ano passado, não foi só a empresa que sentiu uma ruptura na produtividade isso foi motivado por fatores internos, que seria a própria saída dos colaboradores do ambiente de trabalho para suas casas e isso delay uma nova forma de trabalhar. Ao mesmo tempo em que tivemos dificuldade na execução de tarefas os clientes que precisam nos passar informação para que a gente processasse e fechasse a contabilidade eles também deixaram de nos enviar essas informações com isso perdemos o controle para cobrá-los, pois estávamos focados em manter as coisas em dia. Tivemos colaboradores que aumentaram a produtividade trabalhando em home office por que o ambiente que eles estão era um ambiente que geravam muita distração e quando isolamos eles para o home office ele simplesmente focou e conseguiu focar mais. E os colaboradores que não se adaptaram ao home office deixamos dentro da empresa seguindo todas as normas de isolamentos sociais. Para controlarmos a produtividade para saber se o colaborador estava de fato trabalhando, utilizamos uma ferramenta que controlava a produtividade de cada colaborador e para mantermos os prazos pagamos muitas horas extras ou transformamos em bancos de horas para poder consumir parte dessas horas extras.

12- Como líder você buscou criar uma conexão com seus colaboradores para que eles acreditem na sua visão e nos ideais da organização?

Sim, precisamos fazer isso pois estávamos conectados por plataforma e isso não significa uma conexão humana, todos os líderes da empresa foram orientados a se conectar humanamente com as pessoas do time para criar laços apesar da distância física, então foi algo que orientamos a criarmos laços com os liderados, mas também teve uma orientação para criar laços com os clientes. Para aqueles clientes que estavam sem saber o que fazer na pandemia disponibilizamos consultoria gratuita, através de parceiros nossos para que pudéssemos tratar de um único ponto, como eu não quebro, como mantenho o caixa da empresa positivo apesar de estar fechado.

13- Mediante a pandemia do vírus covid-19 o pânico tem feito parte do dia a dia dos empresários, quais métodos foram utilizados para manter os ânimos diante de toda essa situação?

Buscamos criar um sentimento de pertencimento com os clientes, para que eles também se sentissem uma parte importante da empresa do nosso processo, mostrando para que estávamos ali para servir, criar conexão para que eles se sentissem confortáveis. Trouxemos para os clientes soluções emergências para que eles não quebrassem e para os colaboradores os ouvindo mais utilizando o psicólogo para ouvir a todos deixamos o canal da empresa aberto para eles reportarem as dificuldades, para eles se sentirem acolhidos.

14- Com a empresa trabalhando em *home office*, quais métodos foram utilizados para desenvolver os pontos fortes de cada colaborador?

Fizemos um checklist de cada colaborador para descobrirmos seus pontos fortes mediante ao home office. Para aqueles que eram mais proativos e não distraiam facilmente deixamos trabalhando em home office, pois a produtividade era maior, já aqueles que são menos proativos e tem uma fácil distração trouxemos para dentro da organização pois seu rendimento era maior.

15- Um líder enfrenta diversos obstáculos em sua jornada, qual foi o maior desafio enfrentado no decorrer da pandemia?

O maior desafio foi engajar os colaboradores, apesar da condição porque para você criar engajamento precisamos ter conexão com as pessoas, então a produtividade se perdeu e um dos fatores da baixa produtividade além dos fatores externos são os fatores internos no sentido que você engajar pessoas, motivar pessoas a distancia e muito mais difícil do que motivar pessoas próximas porque a pessoa não está isolada em um ambiente confortável para trabalhar, ela tem outras prioridades.