



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIAS,
CONTABILIDADE, SECRETARIADO EXECUTIVO E FINANÇAS
CURSO DE SECRETARIADO EXECUTIVO

CARLOS HAGNO DOS SANTOS FREITAS

OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE
UMA EMPRESA DE TELEMARKETING

FORTALEZA

2021

CARLOS HAGNO DOS SANTOS FREITAS

**OS IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA DE
UMA EMPRESA DE TELEMARKETING**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Graduação em Secretariado Executivo
da Faculdade de Economia, Administração,
Atuária, Secretariado Executivo e Finanças do
campus do Benfica da Universidade Federal do
Ceará.

Orientadora: Prof.^a Dra. Joelma Soares da Silva

FORTALEZA

2021

Dados Internacionais de Catalogação na
Publicação Universidade Federal do
Ceará
Biblioteca Universitária
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

F936c Freitas, Carlos Hagno dos Santos.
Os impactos da pandemia de Covid-19 na comunicação interna de uma empresa de telemarketing / Carlos Hagno dos Santos Freitas. – 2021.
41 f.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Secretariado Executivo, Fortaleza, 2021.

Orientação: Profa. Dra. Joelma Soares da Silva.

1. Pandemia de Covid-19. 2. Comunicação interna. 3. Impactos. I. Título.

CDD
651.3741

Dedico este trabalho às famílias que
perderam algum ente querido para a Covid-19.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, pois sem a graça alcançada eu jamais estaria na Universidade Federal do Ceará.

Agradeço a meus pais, Carlos e Rozanira por terem sempre me apoiado ao longo desses mais de 4 anos. Os dois são as minhas maiores referências na vida.

Aos professores que são a base de tudo que estou colhendo dentro da Universidade Federal do Ceará.

À Beatriz Ribeiro que está comigo desde o final do segundo semestre de 2017. Os trabalhos que fizemos juntos serviram de base para o resultado desta monografia. Sou muito grato pela parceria.

Aos meus amigos, Rafael e Marcos Vinícius, que estão comigo desde o início da minha jornada, lá em março de 2017. A parceria de vocês tornou minha adaptação à Universidade bem mais fácil.

Aos irmãos que a vida me deu, Akiro Jô e Halysson Brendo, que estão comigo desde o ensino médio.

À minha orientadora Joelma Soares da Silva por todos os aconselhamentos durante o desenvolvimento desse TCC e também nas outras disciplinas na qual tive o prazer de participar.

Agradeço a todos os demais que me ajudaram de maneira direta ou indiretamente a chegar até aqui. Obrigado!

RESUMO

O objetivo deste estudo é identificar os impactos da pandemia de Covid-19 na comunicação organizacional da empresa Telefonía S/A. Para o alcance do objetivo geral desta pesquisa, foi aplicada a abordagem qualitativa, tendo como instrumento para coleta de dados um questionário com oito itens subjetivos que será aplicado através do *Google Forms* com supervisores de operações internas da Telefonía S/A. Os itens abordaram temas que vão desde os impactos do *home office* para a comunicação interna da Telefonía S/A, até a importância do feedback em meio à adesão desse modelo de trabalho, abordando também as ferramentas que foram utilizadas no auxílio à comunicação organizacional interna da Telefonía S/A. A partir da aplicação do questionário com os sujeitos, ficou claro que a comunicação organizacional interna teve grande auxílio das redes sociais, como Whatsapp e Telegram para manter o contato entre gestor e subordinado, além do *Google Meet* para reuniões das equipes, também pôde ser observado que os sujeitos atribuem o feedback à evolução profissional do colaborador impactado.

Palavras-chave: Pandemia de Covid-19. Comunicação interna. Impactos.

ABSTRACT

The objective of this study is identifying the impacts of the Covid-19 pandemic on the organization communication in company Telefonía S/A. To reach the general goal of this research, will be applied the qualitative approach, having as an instrument to the data collection a Quiz with 8 subjective questions that will be applied through Google Forms with Telefonía S/A internal operation supervisors. The questions approach themes ranging from the impacts of home office to Telefonía S/A internal communication, to the feedback importance adherence to the home office, approach as well tools that were used on the support to Telefonía S/A internal organizational communication. Stem from the application of the questionnaire with the individuals, it was clear that the internal organizational communication system had great assistance from social networks, as Whatsapp and Telegram to keep the contact between the manager and the subordinate, besides Google Meet to team meetings, also could be observed that the individuals assign the feedback to the professional evolution of the worker in question.

Keywords: Pandemic Covid-19. Internal communication. Impacts.

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 - Ferramentas internas..... | 26 |
| Quadro 2 - Criação de áreas específicas para a comunicação interna..... | 26 |
| Quadro 3 - Suporte da área de tecnologia da informação durante o <i>home office</i> | 27 |
| Quadro 4 - Dificuldades em meio ao <i>home office</i> | 28 |
| Quadro 5 - Pontos positivos do home office para a comunicação interna..... | 29 |
| Quadro 6 - Home office e seus impactos na aplicação do feedback..... | 30 |
| Quadro 7 - Feedback recebido por parte dos colaboradores durante o home office..... | 31 |
| Quadro 8 - Importância do feedback..... | 31 |
| Quadro 9 - Visão geral das respostas dos sujeitos da pesquisa..... | 32 |

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| INTRODUÇÃO..... | 10 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO..... | 12 |
| 2.1. As formas de se comunicar nas organizações..... | 12 |
| 2.1.1 <i>Comunicação horizontal e vertical nas organizações.....</i> | 12 |
| 2.1.2 <i>O feedback como ferramenta essencial para a comunicação interna.....</i> | 14 |
| 2.2 Os impactos da pandemia de Covid-19 na Comunicação Organizacional..... | 16 |
| 2.2.1 <i>O surgimento da Covid-19 no mundo.....</i> | 17 |
| 2.2.2 <i>As adaptações da comunicação interna ao período pandêmico.....</i> | 19 |
| 3 METODOLOGIA | 22 |
| 3.1 Classificação da Pesquisa..... | 22 |
| 3.2 Instrumento de Coleta de Dados..... | 22 |
| 3.3 Recorte Temporal e Longitudinal..... | 23 |
| 3.4 Sujeitos da pesquisa..... | 23 |
| 3.5 Lócus da pesquisa..... | 23 |
| 3.6 Apresentação e Análise de Dados..... | 24 |
| 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS..... | 25 |
| 4.1 Perfil dos Respondentes..... | 25 |
| 4.2 Ferramentas internas e sua utilização no auxílio à comunicação organizacional na pandemia de Covid-19..... | 25 |
| 4.3 Impactos causados pelo <i>home office</i> na comunicação interna da Telefonia S/A..... | 28 |
| 4.4 Importância do feedback em meio ao <i>home office</i> | 30 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 35 |
| REFERÊNCIAS..... | 37 |
| APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE COLETA..... | 40 |

INTRODUÇÃO

O surgimento da pandemia de Covid-19 em março de 2020 representou uma grande mudança no contexto social de toda a população mundial, além de impactar diversos setores da economia. Assim como os mais diversos setores impactados, alguns procedimentos simples do nosso cotidiano também foram alterados, principalmente a partir de medidas mais restritivas que iam sendo tomadas pelas autoridades de saúde, na medida em que a pandemia avançava. Um processo comum dentro da sociedade que sofreu um golpe duro com a chegada da pandemia de Covid-19 foi a comunicação.

Para a comunicação interna, o desafio foi ainda maior por se tratar de uma ferramenta tão sensível e importante para todos os processos de uma empresa, além de ser responsável pela integração dos colaboradores. De acordo com Costa e Oliveira (2020, p. 9), “a comunicação surge como uma ferramenta essencial para o desempenho macro e global de uma organização, resultando na clareza da importância de investir, de desempenhar um processo de forma eficiente para facilitar toda a gestão organizacional [...]”.

Como parte fundamental da comunicação interna, existem ferramentas que auxiliam a relação entre gestor e colaborador, dentre elas o feedback. Sobre isso, Leite, Matteu e Nascimento (2018, p. 2) afirmam que “Para as relações dentro das empresas, se faz necessária a existência de uma ferramenta (feedback) que aperfeiçoe os relacionamentos, a satisfação do funcionário e principalmente a sua performance”.

Na empresa Telefonía S/A, a comunicação interna precisou passar por diversas adaptações, principalmente por atuar com o atendimento ao cliente por telefone e por ser uma organização marcada pela presença direta dos supervisores dentro das mais diversas operações, até para que se possa obter um excelente nível de qualidade nos atendimentos. Diante disso, surgiu a necessidade de analisar até que ponto a pandemia de Covid-19 alterou a comunicação entre os operadores de telemarketing e seus supervisores diretos.

Sobre isso, temos como principal questionamento da pesquisa: quais os impactos que a pandemia de Covid-19 gerou para a comunicação organizacional da Telefonía S/A? Assim, o objetivo é identificar os impactos da pandemia de Covid-19 na comunicação organizacional da empresa Telefonía S/A.

No que diz respeito aos objetivos específicos, temos: I) Apontar as ferramentas utilizadas na empresa Telefonía S/A para facilitar a comunicação organizacional durante a pandemia de Covid-19; II) Analisar os impactos que a alteração do regime de trabalho para *home office* gerou na comunicação organizacional da Telefonía S/A; III) Verificar a importância

atribuída ao feedback durante o período de *home office*.

O estudo justifica-se por ser atual, tendo em vista que a pandemia é uma realidade ainda presente em toda a população mundial. A contribuição desta pesquisa para a academia é a possibilidade de ampliar o campo teórico em torno da comunicação interna e da pandemia de Covid-19, além de incentivar outras investigações sobre o assunto. Além disso, o estudo mostra-se relevante para a organização pesquisada, principalmente por abordar uma temática que diz muito sobre o papel da organização dentro do mercado, ainda mais numa época tão difícil para todo o mercado.

Esta pesquisa está dividida em cinco seções: a primeira contempla as formas de se comunicar nas organizações, onde será abordado a comunicação horizontal e vertical, além dos fluxos da comunicação. A segunda seção trará pontos acerca dos impactos da Covid-19 na comunicação organizacional, apresentando pontos sobre o surgimento do coronavírus no mundo, além de detalhar as adaptações necessárias à comunicação organizacional em meio à pandemia de Covid-19. A terceira seção apresenta os procedimentos metodológicos desta pesquisa. Na quarta seção serão apresentados os dados e a respectiva análise com base em cada um dos objetivos específicos. Por fim, na quinta seção temos as considerações finais acerca desta pesquisa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção abordará a fundamentação teórica deste trabalho. A seção está dividida em duas dimensões, sendo a primeira delas a comunicação organizacional interna, tendo como seção principal as formas de se comunicar nas organizações, tendo como subseções a comunicação vertical e horizontal e o *feedback* como ferramenta essencial para a comunicação interna. A segunda dimensão dessa seção trata dos impactos da pandemia de Covid-19, tendo como seção principal os impactos da Covid-19 na Comunicação Organizacional, sendo as subseções o surgimento da Covid-19 no mundo e as adaptações da comunicação interna ao período pandêmico.

2.1 As formas de se comunicar nas organizações

A comunicação possui importância para as nossas relações sociais, seja com familiares, amigos ou até mesmo com seu chefe. No ambiente organizacional, a ação de passar um feedback para um colaborador ou até mesmo uma simples atualização dos processos da organização é fundamental para a constante evolução da empresa. Costa e Oliveira (2020, p. 4) afirmam que “A comunicação interna é uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis”.

A partir do momento em que a comunicação foi se tornando parte fundamental do processo organizacional, também foi ficando claro para os colaboradores que a informação necessitava de diferentes formas e fluxos para que toda a organização seja contemplada da mesma forma.

2.1.1 Comunicação horizontal e vertical nas organizações

A comunicação, ponto crucial para a criação de interação entre as pessoas, possui algumas diferenças dependendo da forma que você deseja se comunicar e também do ambiente em que você pretende se comunicar. Nas organizações, a comunicação possui dois tipos mais utilizados: comunicação vertical e comunicação horizontal. De acordo com Rezin (2010, p. 31) “a comunicação vertical é aquela que parte da diretoria para o todo da empresa e a horizontal é aquela que ocorre entre os membros de um mesmo setor, departamento etc.”. Para a realização dos projetos e o posterior acompanhamento dos mesmos, é imprescindível que a comunicação vertical esteja bem articulada. Sobre esse tipo de comunicação, Batista e Oliveira (2018, p. 1) afirmam que “a comunicação vertical percorre os setores de comando das organizações, nos

fluxos descendentes e ascendentes e tem como principal forma de expressão a linguagem [...]”.

Como foi mencionado, a comunicação vertical nas organizações é marcada por dois fluxos importantes: fluxo descendente e fluxo ascendente. Sobre o primeiro fluxo, Basto, Cunha e Gugelmin (2013, p. 4) citam que “Os fluxos de comunicação descendente são facilmente compreendidos se recordarmos a pirâmide organizacional e a cadeia escalar, com basicamente três níveis hierárquicos: o estratégico, o tático e o operacional”. Com relação ao fluxo ascendente, Basto, Cunha e Gugelmin (2013, p. 5) afirmam que “A função da comunicação ascendente é dar informações aos níveis hierárquicos superiores sobre o que está acontecendo nos níveis hierárquicos inferiores, mas a transmissão entre estes e vários níveis pode ser alterada pelas posições intermediárias [...]”.

Para que a comunicação interna ocorra da forma ideal, alcançando objetivos, se faz necessário que as informações estejam alinhadas, principalmente com relação ao andamento dos processos de determinado setor. Sobre isso, Tiburcio e Santana (2014, p. 2) afirmam que:

Na era da informação, quando prevalecem organizações em rede, com equipe multidisciplinar, é importante salientar que os colaboradores precisam estar bem informados, se comunicar adequadamente, de forma a potencializar a força humana do grupo, estar alinhado aos processos e objetivos da empresa, pois, afinal em sua maioria, são as pessoas as responsáveis para que a organização alcance o sucesso.

A integração entre a comunicação horizontal e vertical possibilita uma maior eficiência na realização dos processos da organização, além de criar uma conexão entre os colaboradores. A sinergia positiva criada a partir de uma comunicação interna coesa só é alcançada se a forma de se fazer comunicação vertical e horizontal for clara e objetiva. De nada vai adiantar se o gerente atualizar o colaborador de um nível hierárquico abaixo sobre algum processo da organização de maneira excessivamente imperativa, esperando que o trabalhador absorva a informação e a trate como prioridade. Sobre isso, Basto, Cunha e Gugelmin (2013, p. 28) afirmam que “É coerente afirmar que a existência de um processo de comunicação bem planejado e executado tende a provocar impacto positivo no desempenho individual dos funcionários, bem como na melhoria do funcionamento dos processos de recursos humanos”.

Além de se ter uma comunicação vertical e horizontal que esteja presente de maneira prática nas organizações, é necessário que ela aconteça de forma com que o colaborador se sinta não só valorizado, mas também perceba que há um clima de cooperação entre os diferentes níveis da organização e não apenas uma relação de empregado e empregador que remete aos tempos antigos das relações de trabalho. Sobre isso, Rezin (2010, p. 31 e 32) afirma que:

As relações de trabalho desde a Revolução Industrial vêm passando por uma série de transformações evolutivas, decorrentes dos avanços tecnológicos, do aperfeiçoamento do Direito Trabalhista, das próprias peculiaridades do capitalismo, enfim, acondicionando patrão e empregado em determinados direitos e obrigações, sem, contudo, alterar um fator fundamental ao sucesso organizacional: a força humana. Entende-se, então, que a verdadeira comunicação interna ocorre somente quando o interesse maior de sua realização estiver objetivando a potencialização desta força humana, ou seja, quando for realizada no sentido de aumentar a aptidão e a capacidade do funcionário para execução de suas obrigações dentro da empresa.

É necessário que as organizações entendam a importância que a comunicação vertical e horizontal tem para seus processos internos e, principalmente, para os colaboradores, de modo que estes se sintam parte da companhia, a partir das informações que transitam entre os níveis hierárquicos.

2.1.2 O feedback como ferramenta essencial para a comunicação interna

A comunicação interna tem papel fundamental para o processo decisório, além de ser fator chave para a integração de todo o corpo de colaboradores dentro dos objetivos organizacionais. Sobre isso Almeida (2013, p. 13) afirma que “A comunicação interna tem uma posição estratégica dentro das organizações, ao estimular a integração e motivação dos funcionários, o comprometimento de todos com a missão, visão e os princípios empresariais e a abertura ao diálogo e à troca de informações e de conhecimento”.

A comunicação dentro das organizações utiliza-se de várias ferramentas para facilitar a fluidez das informações referentes aos processos entre os colaboradores e os gestores. Uma ferramenta muito importante e utilizada com maior frequência pelos gestores é o *Feedback*. De acordo com Consoni (2010, p. 24):

O feedback é um processo que consiste no provimento da informação à uma pessoa sobre o desempenho, conduta, eventualidade ou ação executada por esta, objetivando orientar, reorientar e/ou estimular uma ou mais ações de melhoria, sobre as ações futuras ou executadas anteriormente.

A ideia da utilização do *feedback* dentro das organizações é que a ferramenta funcione de forma que facilite o alinhamento daquilo que o gestor quer receber com os resultados que o colaborador está entregando dentro de cada um dos processos. Sobre essa questão, Barros e Matos (2015, p. 5), afirmam que “quando os gestores pontuam as eventuais falhas e acertos de seus liderados, e lhes dão um novo direcionamento, os funcionários se aproximam do resultado esperado pela organização.”

Apesar da importância que o *feedback* tem, principalmente para a melhoria dos processos internos das organizações, muitas vezes essa ferramenta não recebe o devido cuidado

por parte do gestor e acaba sendo deixada de lado ou, em algumas oportunidades, é mal utilizada. Sobre esse debate, Casaroto (2016, p. 11) afirma que “infelizmente o processo de feedback não recebe o devido tratamento dentro das empresas e essa ferramenta, que é tão rica, fica subutilizada.”

Além da relevância para os processos, já citada anteriormente, o *feedback* também tem sua importância para o desenvolvimento da satisfação do colaborador no momento da realização das atividades inerentes aos processos, desde que bem utilizado, pois ele se torna um trunfo para o gestor aliar qualidade no processo com aumento na satisfação dos seus comandados. Sobre isso, Souza (2008, p. 55) menciona que “o *feedback* recebido dos superiores influi diretamente nos níveis de satisfação e de motivação no trabalho dos subordinados.” Ainda sobre a importância dessa ferramenta para o colaborador, Barros e Matos (2015, p. 7) salientam que “por se tratar de uma via de mão dupla, somente o gestor não garante o sucesso do *feedback*, pois além do papel fundamental do gestor, existe o papel essencial do protagonista do *feedback*, e esse protagonista é o funcionário.”

Saindo da responsabilidade que o gestor possui na aplicação do *feedback*, é importante citar também a parte que cabe ao colaborador durante essa aplicação, até porque para que os ajustes sejam feitos é necessário que haja uma imersão de ambos os envolvidos. Para evitar um desgaste, que em nada agrega para a organização, é importante que haja uma clara intenção do colaborador para entender sua participação durante a aplicação dessa ferramenta. Barros e Matos (2015, p. 8) afirmam que “o momento do *feedback* não é o fim, e sim a continuidade, o funcionário que compreende a reorientação e a toma como aprendizado, se desenvolve e alcança o objetivo proposto.”

A ideia da utilização do *feedback* é que o momento represente um diálogo entre o gestor e o comandado a fim de realizar ajustes nas atividades para o alcance dos objetivos da organização. Entretanto, vale ressaltar que é necessário um cuidado de ambos os envolvidos para que aquele diálogo não seja interpretado como perseguição do chefe com seu comandado e que o subordinado tenha em mente que nem sempre aquele momento representará algo positivo. Sobre essa questão, Consoni (2010, p. 24) cita que “o momento do *feedback* é uma troca entre as partes e nem sempre é de elogios, porém quando recebemos uma crítica cabe ao receptor analisar a importância deste diálogo para a melhoria de suas atividades.”

Existem dois tipos de *feedbacks* que são comumente utilizados nas organizações, porém não com essa nomenclatura: *feedback* positivo e *feedback* negativo. O *feedback* negativo possui relação com os ajustes que são realizados na rotina dos subordinados ou até mesmo uma crítica construtiva sobre as atividades que não se encontram alinhadas com os objetivos da

empresa. Entretanto, Consoni (2010, p. 42 e 43) alerta:

Alguns profissionais usam o termo *feedback* para melhoria ao invés de *feedback* negativo, aplicado quando o resultado da ação não foi alcançado. Sua intenção não é criticar, mas apontar possibilidades de que o erro não seja repetido. Ao receber um *feedback* negativo, não se deve encarar com um fracasso e sim com um desafio a ser superado para tornar-se um resultado positivo.

Já o *feedback* positivo possui relação com o elogio do trabalho feito pelo colaborador, onde o chefe passa para o seu subordinado a ideia de que a manutenção do trabalho feito é o ideal para o alcance dos objetivos organizacionais. Sobre esse tipo de *feedback*, Consoni (2010, p. 43) afirma que “no *feedback* positivo, todos se beneficiam. A organização ganha energia positiva que, conseqüentemente, tende a aumentar a produtividade. O receptor ganha motivação e estímulo para trabalhar melhor”.

É importante registrar que cabe ao gestor ter a sensibilidade sobre a melhor forma para abordar o seu comandado para fazer qualquer tipo de crítica ou elogio. Lembrando sempre que, como foi citado, o *feedback* tem influência direta para a satisfação dos colaboradores, seja ele positivo ou negativo.

Este tópico apresentou informações acerca das formas de se comunicar nas organizações. Inicialmente trazendo detalhes importantes sobre a comunicação entre os níveis hierárquicos, além de apresentar os fluxos percorridos pela mesma. Por fim, foi apresentado as características do *Feedback*, além da sua importância para a comunicação organizacional interna.

2.2 Os impactos da pandemia de Covid-19 na Comunicação Organizacional

A pandemia de Covid-19 tirou toda a população do eixo e afetou todas as relações sociais. Com isso, diversos setores da sociedade se viram na necessidade de se adaptar e buscar saídas para controlar os impactos provenientes do surgimento do surto do novo coronavírus. Todas as organizações precisaram alterar suas dinâmicas a fim de facilitar os processos internos, sem que houvesse impactos nos resultados, como é o caso da comunicação organizacional. Sobre isso, Feuerschütte, Júnior e Sánchez (2020, p. 7) afirmam que “As mudanças na comunicação durante a pandemia extrapolam o âmbito pessoal do sujeito, uma vez que as organizações também tiveram que se adaptar ao novo contexto”.

As empresas precisaram mudar suas formas de trabalho para se adequar às medidas tomadas pelos governos e pelas autoridades de saúde. Uma saída encontrada pelas organizações

foi a adesão ao *home office*, modalidade essa que foi adotada por 46% das organizações durante a pandemia (MELLO, 2020). Vale ressaltar que todas essas mudanças precisaram ser feitas sem que isso tivesse impactos nos processos internos.

2.2.1 O surgimento da Covid-19 no mundo

O final de 2019 representou o início de um período difícil para toda a população mundial. Os primeiros casos de uma das maiores pandemias que o mundo já presenciou surgiram em Wuhan, na província de Hubei, na China. Pouco se sabia à época como tratar e como se dariam os impactos do surto do novo coronavírus (SARS-CoV-2), que até hoje carece de cuidados de quem analisa e, principalmente, de quem contrai. Sobre esse esforço, Donalísio, Freitas e Napimoga (2020, p. 1) afirmam que “desde o início do atual surto de coronavírus (SARS-CoV-2), causador da Covid-19, houve uma grande preocupação diante de uma doença que se espalhou rapidamente em várias regiões do mundo, com diferentes impactos”. No Brasil, o primeiro caso da doença foi confirmado ainda em fevereiro de 2020, pelo Ministério da Saúde, na cidade de São Paulo (UNASUS, 2020).

Além dos impactos na saúde e no cotidiano das pessoas, o surto de coronavírus trouxe também novas nomenclaturas para a nossa realidade. Inicialmente é importante diferenciar alguns termos gerais como pandemia, endemia e epidemia, que possuem diferenças quanto ao impacto na população. De acordo com Belmonte, Martinez e Maranhão (2020, p. 17) pandemia refere-se a “qualquer acontecimento capaz de alcançar toda a população, e o seu conceito moderno é o de uma epidemia de grandes proporções, que se espalha a vários países, em mais de dois continentes”. Desta forma, após uma epidemia se expandir por diferentes continentes torna-se uma pandemia que é a propagação de uma doença em escala mundial. Sobre endemia e epidemia, Moura e Rocha (2012, p. 15) afirmam que:

Endemia pode ser conceituada como a ocorrência de um agravo dentro de um número esperado de casos para aquela região, naquele período de tempo, baseado na sua ocorrência em anos anteriores não epidêmicos.[...] Epidemia representa a ocorrência de um agravo acima da média (ou mediana) histórica de sua ocorrência. O agravo causador de uma epidemia tem geralmente aparecimento súbito e se propaga por determinado período de tempo em determinada área geográfica, acometendo frequentemente elevado número de pessoas.

Com o avanço da pandemia de Covid-19, algumas medidas precisaram ser tomadas por parte dos governantes para conter o surto de coronavírus. Cabe o destaque para o isolamento, distanciamento social e a quarentena. De acordo com Aquino et al. (2020) "esses termos não são novos e dizem respeito a medidas de saúde pública não farmacológicas, historicamente consagradas para o controle de epidemias, em especial na ausência de vacinas e

medicamentos antivirais”. Ainda sobre essas medidas, Aquino et al. (2020, p. 3) explicam:

O isolamento é a separação de pessoas doentes daquelas não infectadas com o objetivo de reduzir o risco de transmissão da doença. Para ser efetivo, o isolamento dos doentes requer a detecção dos casos seja precoce e que a transmissibilidade viral daqueles assintomáticos seja muito baixa.[...] A quarentena, é a restrição do movimento de pessoas que se presume terem sido expostas a uma doença contagiosa, mas que não estão doentes, ou porque não foram infectadas, ou porque ainda estão no período de incubação ou mesmo porque, na COVID-19, permanecerão assintomáticas e não serão identificadas.[...] O distanciamento social envolve medidas que têm como objetivo reduzir as interações em uma comunidade, que pode incluir pessoas infectadas, ainda não identificadas e, portanto, não isoladas. Como as doenças transmitidas por gotículas respiratórias exigem certa proximidade física para ocorrer o contágio, o distanciamento social permite reduzir a transmissão.

Além das medidas citadas anteriormente, cabe discutir a negação de algumas autoridades quanto à utilização de máscaras, e à efetividade das medidas de prevenção. Vale destacar que ações contrárias às medidas de contenção da propagação do coronavírus não ajudam em nada e só tendem a criar fantasias em um momento tão delicado. Sobre essa questão, Caponi (2020, p. 3), afirma que “Para evitar a proliferação de discursos negacionistas devem ser ouvidos os argumentos apresentados pelos expertos (e evitados os falsos expertos) não só epidemiologistas, infectologistas, sanitaristas, mas também cientistas sociais, educadores e psicólogos”.

O combate à Covid-19 exige um cuidado redobrado não só por parte dos governantes, mas é preciso que a população entenda que as medidas de prevenção ao vírus são necessárias e, por vezes, podem representar um momento de mudança de comportamento. Sobre isso, Iquiapaza, Lucas e Oliveira (2020, p. 12) apontam que “O envolvimento de toda sociedade para a adoção consciente das medidas de precaução frente à Covid-19 exige uma mudança de comportamento individual e coletivo nesse momento, de forma imediata e rigorosa”.

Ainda sobre as medidas de prevenção, é importante que haja uma colaboração e uma união da população e das autoridades responsáveis, além de uma clara consciência dos impactos que medidas como essas causam no cotidiano. Sobre esse debate, Aquino et al. (2020, p. 9) citam que “A flexibilização ou o fim das medidas de distanciamento social é uma questão delicada, pois manter o controle da pandemia até que uma vacina esteja disponível pode exigir o bloqueio de atividades cotidianas da sociedade por muitos meses [...]”. Sobre a vigilância por parte da população na utilização das medidas de prevenção, Iquiapaza, Lucas e Oliveira (2020, p. 6) citam que “apenas o uso da máscara é insuficiente para fornecer o nível seguro de proteção isoladamente, devendo ser sempre associada àquelas já referidas como a higiene das mãos, sobretudo antes e após a utilização das máscaras”.

Esta subseção tratou do surgimento da Covid-19 no mundo, apresentando termos específicos relacionados ao coronavírus, além de medidas tomadas por parte dos governantes com o objetivo de conter a propagação do novo coronavírus.

2.2.2 As adaptações da comunicação interna ao período pandêmico

A chegada da pandemia de Covid-19 representou um abalo no nosso cotidiano, além dos impactos em nossas relações sociais e, principalmente, nos nossos conceitos sobre segurança e saúde. As organizações espalhadas pelo mundo presenciaram uma realidade nova e que representou um momento de grandes desafios e adaptações, vale lembrar que até hoje esses desafios são tão grandes quanto à época da primeira onda de coronavírus. Não distante, as relações de trabalho também sofreram com as duras mudanças que a pandemia de coronavírus trouxe. Sobre isso, Losekann e Mourão (2020, p. 3) citam que “Para os trabalhadores, surgiram desafios como a necessidade do rápido aprendizado de novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação entre as equipes”.

As relações de trabalho foram impactadas e, conseqüentemente, isso também teve impacto no cotidiano organizacional, incluindo a comunicação interna entre os colaboradores. A pandemia representou a chegada de uma nova forma de relação de trabalho, o *home office*. De maneira simples, *home office* é o trabalho realizado em casa não havendo a necessidade de o colaborador comparecer na organização (CHIAVENATO, 2014). Apesar da recente utilização, devido à necessidade de urgência, o *home office* não era uma forma de trabalho tão desconhecido assim dentro do mercado de trabalho. Sobre isso, Losekann e Mourão (2020, p. 2), afirmam que “O teletrabalho, *home office*, já era uma prática em algumas empresas e, com o novo coronavírus, passou a ser urgência para todas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo. O que era exceção virou regra”.

O *home office* se tornou uma realidade das organizações no contexto da pandemia de Covid-19. Cabe aqui ressaltar os pontos positivos dessa nova forma de relação de trabalho. Segundo Losekann e Mourão (2020, p. 2):

Primeiramente, precisamos pontuar que o *home office* oferece a relevante oportunidade de manutenção das ocupações para uma parcela da população mundial. Além, é claro, da proteção contra o novo coronavírus, reduzindo o contato social e, conseqüentemente, o contágio e atenuando a curva de infectados com o objetivo de evitar o colapso do sistema de saúde.

A adesão a uma nova forma de trabalho pode, muitas vezes, representar um futuro incerto por parte dos trabalhadores. Entretanto, vale destacar os benefícios e também a

constante necessidade do colaborador em buscar se reinventar dadas as limitações impostas por questões externas.

Com relação aos impactos negativos, as empresas tiveram mais pontos para ajustar do que os próprios colaboradores em si. Hara (2011, p. 18), considera que "[...] os gestores, supervisores, sentem dificuldade em controlar e supervisionar seus funcionários e a avaliação de desempenho presencial está condenada ao fracasso nessa modalidade de trabalho". Ainda sobre isso, Losekann e Mourão (2020, p. 3) apontam que "As empresas tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. A segurança da informação teve que ser revista para incorporar a rotina de trabalho remoto". Antes que seja feito qualquer tipo de julgamento sobre eventuais mudanças na forma de trabalho, é importante elencar os benefícios e os malefícios de tais alterações, tanto para os gestores e supervisores quanto para os subordinados, para que não gere um desgaste desnecessário e não comprometa as relações de trabalho.

Com a chegada do *home office* às organizações, houve uma série de mudanças e impactos em diversas áreas internas. Uma área que foi bastante impactada, principalmente pela ausência do contato diário, foi a comunicação interna, inclusive na própria visão das organizações. De acordo com pesquisa realizada pela Associação brasileira de comunicação empresarial em maio de 2020, para 83% das organizações participantes, a comunicação interna foi o processo mais impactado com a chegada da pandemia (ABERJE, 2020).

A comunicação nas organizações teve de passar por diversas adaptações em sua realidade, principalmente pela adoção de medidas mais restritivas, como o distanciamento social e a adequação às novas realidades de trabalho, como o trabalho remoto, que ficou conhecido como *home office*. Sobre isso, Deslandes e Coutinho (2020, p. 2480) destacam "[...] que a rotina das pessoas passou a ser mediada exclusivamente pelo mundo digital, tentando imprimir uma agenda de atividades capazes de ocupar de 'forma saudável' o tempo de isolamento".

Para tentar diminuir os impactos que a chegada da pandemia de Covid-19, entre eles a implementação do *home office*, causou no processo de comunicação dentro das organizações, a utilização de ferramentas tecnológicas ficou ainda mais em foco nas empresas, como exemplo temos o Google Meet, usado muitas vezes pelos gestores para organizar reuniões com seus colaboradores ou para aplicação do *feedback* sobre a realização de alguma atividade interna. Além dessa ferramenta, o WhatsApp também serviu de válvula de escape para os gestores, na tentativa de fortalecer a comunicação organizacional interna. Entretanto, vale analisar o quanto isso contribuiu para a comunicação organizacional.

Sobre esse ponto, Feuerschütte, Júnior e Sánchez (2020, p. 7) afirmam que “cabe refletir, então, na antemão dos resultados, se as formas de comunicação organizacional a distância, adotadas durante a pandemia, já podem demonstrar tendências em relação à dimensão de seu uso ou se as organizações ainda levarão um tempo para adaptar-se melhor à nova realidade”.

Ainda sobre a utilização dessas ferramentas com o objetivo de melhorar a comunicação interna, Pinheiro e Reis (2021, p. 9) citam “podcasts, aplicativos para dispositivos móveis, lives, *happy hour* virtual, criação de infográficos, Q&A e vídeos específicos sobre a Covid-19, redes sociais corporativas [...]” como atividades a se realizar pelas organizações de maneira online com o grupo de colaboradores para melhorar a relação chefe-funcionário durante o *home office*.

Esta seção apresentou, inicialmente, discussões sobre as formas de se comunicar dentro das organizações, apresentando a importância do *feedback* para a comunicação organizacional interna. Além disso, foram expostas informações sobre o surgimento da Covid-19 no mundo, além de discutir sobre os impactos que a origem do vírus causou para as organizações ao redor do mundo.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresentará o caminho para a realização da pesquisa. Serão apresentados aqui informações acerca da classificação da pesquisa, instrumento a ser utilizado para a coleta dos dados, técnica aplicada, além dos sujeitos da pesquisa. Para Freitas e Prodanov (2015, p. 14), “metodologia é a aplicação de procedimentos e técnicas que devem ser observadas para a construção do conhecimento, com o propósito de comprovar sua validade e utilidade nos diversos âmbitos da sociedade”. Todo e qualquer trabalho científico necessita de dados que o fundamente, para isso existe a pesquisa científica, é nela que os dados relevantes para o alcance do objetivo do trabalho científico são colhidos, além de possibilitar o descobrimento de novas informações e eventos acerca de determinado tema.

3.1 Classificação da pesquisa

Com relação à abordagem utilizada, a pesquisa se classifica como qualitativa. Para Minayo (2009, p. 21), “a pesquisa qualitativa trabalha com o universo dos significados, dos motivos, das aspirações, das crenças, dos valores e das atitudes”. Em razão da temática abordada e da necessidade de se conseguir dados mais abrangentes e que estejam diretamente relacionados com o cotidiano dos envolvidos na pesquisa, optou-se pela escolha dessa abordagem, visto que ela proporciona melhores resultados do que a utilização da abordagem quantitativa.

Ademais, o estudo é classificado como uma pesquisa descritiva, visto que busca observar e registrar os fenômenos. Quanto a isso, Oliveira Junior (2017, p. 06) afirma que a pesquisa descritiva “ocorre quando o pesquisador tem por objetivo descrever as características de certa população ou fenômeno e estabelecer relações entre as variáveis, sem sua manipulação”.

3.2 Instrumento de coleta de dados

Como instrumento para coleta de dados, optou-se pela escolha de um questionário aberto, até pelo pouco tempo que os sujeitos escolhidos têm disponível durante o período de trabalho e por não possuir a necessidade da presença do entrevistador. Sobre esse instrumento, Lakatos e Marconi (2003, p. 201) definem que “questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador”. O instrumento escolhido possui oito itens no total, sendo todos itens subjetivos, o que permite uma maior variedade de análises, divididos em duas partes,

onde a primeira diz respeito ao perfil dos respondentes e a segunda parte a itens inerentes ao objeto de estudo. O questionário, que está como apêndice desse trabalho, foi elaborado pelo autor tendo como base as categorias teóricas do trabalho, sendo elas a comunicação interna, feedback, *home office*, pandemia de Covid-19 e seus respectivos impactos internos na empresa Telefonía S/A. Além dessas informações, o questionário foi criado e aplicado pelo *Google Forms*, uma das ferramentas do *Google*, até pelo momento em que vivemos e pelas medidas de distanciamento social. Com relação ao envio do formulário para cada sujeito responder as devidas questões, foram utilizados dois meios, o aplicativo Whatsapp e o E-mail, ficando a cargo de cada sujeito definir o meio ideal para o recebimento do questionário, até para facilitar o recebimento e, conseqüentemente, as respostas por parte dos sujeitos da pesquisa.

3.3 Recorte temporal e longitudinal

A presente pesquisa foi aplicada no recorte temporal de 09 a 13 de agosto de 2021. O período de cinco dias foi escolhido para que a pesquisa fosse aplicada de maneira correta, abordando todos os sujeitos desejados, sempre com atenção à disponibilidade de cada respondente, principalmente em um período onde o trabalho remoto se tornou uma característica. Quanto ao recorte longitudinal, todos os sujeitos que foram abordados atuam na Telefonía S/A, empresa situada na cidade de Fortaleza/Ceará.

3.4 Sujeitos da pesquisa

De acordo com Micarello (2006, p. 65), “os sujeitos da pesquisa se expressam sobre o mundo a partir de seus horizontes sociais, de onde advêm experiências, expectativas e desejos”. Essa pesquisa tem como sujeitos os supervisores das operações de atendimento na Telefonía S/A, que totalizam cinco pessoas. A escolha desses colaboradores se deu pelo motivo de atuarem diretamente com o público interno da organização e por lidarem com ferramentas muito utilizadas pela gestão, como o *feedback*. Além dos critérios mencionados, vale citar o critério de acessibilidade, visto que os sujeitos escolhidos eram os mais acessíveis para o momento, até pelo recorte temporal escolhido para a aplicação da pesquisa. Sobre a abordagem dos sujeitos, essa se deu de forma pessoal e individual, onde foi apresentado o Trabalho de Conclusão do Curso de Secretariado Executivo, além da pesquisa e sua forma de aplicação. Foi perguntado a cada um se aceitavam participar de forma anônima, onde suas participações eram fundamentais para o alcance dos objetivos.

3.5 Lócus da pesquisa

A empresa escolhida para a aplicação da pesquisa foi a Telefonía S/A. Empresa que possui sua sede em Fortaleza/CE e duas filiais, uma na cidade de Natal/RN e outra em São Paulo/SP. A Telefonía S/A atua na disponibilização de soluções inteligentes para a gestão de relacionamentos de outras organizações com seu respectivo público externo, principalmente para contato por telefone com os clientes. Hoje, em suas diversas operações ativas e receptivas, a Telefonía S/A possui aproximadamente 300 colaboradores.

3.6 Apresentação e análise dos dados

A partir da escolha da abordagem qualitativa, optou-se para a realização da análise dos dados, a análise de conteúdo, até pelo alto volume de informações obtidas a partir da aplicação do instrumento junto aos sujeitos da pesquisa. Esse tipo de análise pode ser entendida como um conjunto de técnicas de análise utilizado para a descrição de conteúdos de mensagens e comunicações, divididos em três fases: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, inferência e interpretação (BARDIN, 2002).

A partir da análise feita por Laurence Bardin, os dados foram digitados e organizados, levando em consideração os grupos em que estão incluídos. Na sequência, já com os dados dispostos em grupos, foi feita uma análise dos dados à luz da base teórica apresentada anteriormente neste trabalho, não deixando de lado a visão crítica pessoal, baseada em inferências.

Com relação à apresentação dos dados, as respostas foram apresentadas em quadros/tabelas para facilitar a visualização e para que a análise seja feita de maneira geral baseada em cada objetivo específico, sendo cada um desses objetivos um respectivo grupo para análise. A partir dessas respostas foram feitas inferências e esses dados estão relacionados com cada um dos objetivos específicos do trabalho.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Esta seção apresentará os resultados obtidos na pesquisa realizada de forma remota com colaboradores da Telefonía S/A, a partir de um formulário do *Google* com oito itens subjetivos. Inicialmente, será apresentado o perfil dos respondentes, em seguida serão apresentadas as respostas obtidas a partir da aplicação do formulário. Essas respostas estão distribuídas em três grupos, onde o primeiro grupo é intitulado “Ferramentas e áreas que facilitaram a comunicação organizacional interna em meio à pandemia de Covid-19”, contém as respostas relacionadas à criação de áreas por parte da empresa Telefonía S/A e de ferramentas utilizadas para facilitar a comunicação interna da organização. O segundo grupo denominado “*Home office* e seus impactos para a comunicação organizacional interna da empresa Telefonía S/A”, apresenta as respostas relacionadas aos impactos sentidos pelos colaboradores em meio à mudança na forma de relação de trabalho. Por fim, temos o terceiro grupo denominado “Importância do feedback em meio ao *home office*” apresenta respostas relacionadas à forma como os colaboradores veem o feedback internamente e como este foi impactado com a adesão ao *home office*.

4.1 Perfil dos respondentes

No total, cinco colaboradores participaram da pesquisa, sendo 80% (4) do sexo feminino e 20% (1) do sexo masculino. Também houve um predomínio com relação à idade dos respondentes. 80% (4) dos respondentes alegaram ter entre 20 e 29 anos; 20% (1) alegam ter entre 30 e 39 anos. Com relação ao cargo, todos os respondentes são supervisores de operações dentro da Telefonía S/A. Por fim, houve uma variedade de respostas com relação ao tempo em que atua na Telefonía S/A, onde cada um possui um tempo diferente de atuação na organização. De maneira geral, o colaborador com menos tempo de empresa possui 1 ano e 6 meses e o colaborador com mais tempo de empresa possui 7 anos e 5 meses, entre os que responderam o formulário.

4.2 Ferramentas internas e sua utilização no auxílio à comunicação organizacional na pandemia de Covid-19

Neste subtópico serão apresentadas as respostas dos sujeitos que possuem relação com o primeiro objetivo específico deste estudo, que é apontar as ferramentas utilizadas na empresa Telefonía S/A para facilitar a comunicação organizacional durante a pandemia de Covid-19.

Quadro 1 – Ferramentas internas

| |
|---|
| Quais as ferramentas utilizadas para auxiliar a comunicação interna da Telefonía S/A durante a pandemia de Covid-19? |
| Sujeito 1: whatsapp e telegram |
| Sujeito 2: WhatsApp, telegram, Google meet, e-mails. |
| Sujeito 3: WhatsApp, telegram, Google meet e e-mail |
| Sujeito 4: Email ,Whatsapp,telegram ,Google meet |
| Sujeito 5: Google Meet - WhatsApp |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Com relação às ferramentas utilizadas pelos supervisores durante a pandemia de Covid-19 para fortalecer a comunicação interna, percebeu-se nas respostas dos sujeitos da pesquisa que há um consentimento, principalmente com relação à utilização de redes sociais como Whatsapp e Telegram. As respostas dos sujeitos a esse item demonstram que existe uma tendência das organizações em aproveitar ferramentas já existentes, principalmente para manter as conversas entre os níveis hierárquicos. Além disso, as respostas dos colaboradores confirmam os dados de um levantamento que aponta que 90% das empresas fortaleceram seu processo de comunicação digital (utilização de plataformas e redes sociais) com a chegada da pandemia de Covid-19 (ABERJE, 2020).

Ao explorar o conteúdo das respostas, fica claro que, assim como grande parte das organizações, a Telefonía S/A também foi pega de surpresa com a chegada da pandemia de Covid-19 e pouco pôde fazer com relação à criação de ferramentas internas para fortalecer a comunicação organizacional e para não deixar uma área tão importante sem suporte, precisou recorrer a ferramentas já conhecidas no meio social.

Quadro 2 – Criação de áreas específicas para a comunicação interna

| |
|--|
| Houve a criação de alguma área específica/canal voltada para facilitar a comunicação entre supervisor e operador na organização? Se sim, qual? Se não, por que não? |
| Sujeito 1: Não, usamos as redes sociais já existentes. |
| Sujeito 2: Não |
| Sujeito 3: Não |
| Sujeito 4: Alô Dp/assistente de operações |
| Sujeito 5: Sim - Canais em app como telegram e whatsapp |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

No que diz respeito à criação de canais ou áreas específicas para auxiliar a comunicação organizacional interna, apenas um dos sujeitos da pesquisa soube informar de maneira clara um canal criado pela Telefonía S/A. Apesar da existência desse canal, houve uma clara falha na divulgação, de modo que nem todos os colaboradores puderam ter acesso fácil à informação. Conforme Basto, Cunha e Gugelmin (2013, p. 29) “[...] de nada adianta a empresa possuir recursos financeiros, tecnológicos, boa infraestrutura e ser reconhecida no mercado, se não desenvolve no seu cotidiano coletivo uma comunicação capaz de satisfazer as necessidades dos seus colaboradores [...]”.

Apesar da criação de um canal que auxiliou os colaboradores internos da Telefonía S/A, a organização não buscou se preocupar com a forma que o funcionário chegaria nessa informação. Isso demonstra que nem sempre basta ter ideias de ações voltadas para o fortalecimento da comunicação organizacional interna se a divulgação para os colaboradores não for feita da forma ideal.

Quadro 3 – Suporte da área de tecnologia da informação durante o *home office*

| |
|---|
| Você acredita que a Telefonía S/A deu todo o suporte técnico para a mudança na forma de relação de trabalho (home office)? Se sim, como foi dado esse suporte? |
| Sujeito 1: Sim, através da ampliação da área de ti. |
| Sujeito 2: Sim, pois a todo momento procuraram formas de se adequar ao novo modelo de trabalho de forma assertiva |
| Sujeito 3: Sim, Ti mais presente no dia a dia agilizando o tratamento de chamados. |
| Sujeito 4: Sim, grupos de apoio com os técnicos para facilitar as comunicações e resoluções de problemas |
| Sujeito 5: Sim, de forma remota |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Sobre o suporte dado pela Telefonía S/A para a transição do trabalho presencial para o *home office*, os sujeitos apontaram que houve mudanças internas na área de T.I, inclusive sendo citado por um dos respondentes que a área foi ampliada com a chegada da pandemia de Covid-19 e a necessidade de se alterar a forma da relação do trabalho. Vale ressaltar que a adesão ao *home office* exige uma grande adaptação por parte da organização, não somente com relação à disponibilização de equipamentos, mas também sobre a segurança dos dados internos. Hara (2011, p. 18 e 19) cita que “[...] uma vez que o funcionário passa a exercer suas atividades dentro de sua casa, ou em outro lugar, as informações da empresa podem ficar vulneráveis, pois esses dados podem ficar salvos em qualquer lugar”.

A partir do conteúdo das respostas, percebe-se que, apesar da necessidade de uma

rápida adaptação em meio à pandemia de Covid-19, a Telefonía S/A forneceu todo um suporte técnico a partir de sua área de T.I, incluindo a ajuda necessária no atendimento dos chamados dos colaboradores internos de maneira mais rápida que o então formato presencial.

4.3 Impactos causados pelo *home office* na comunicação interna da Telefonía S/A

Neste terceiro subtópico serão apresentadas as respostas dos sujeitos aos itens que possuem relação com o segundo objetivo específico, que é analisar os impactos que a alteração do regime de trabalho para *home office* gerou na comunicação organizacional da Telefonía S/A.

Quadro 4 - Dificuldades em meio ao *home office*

| |
|--|
| Qual a maior dificuldade enfrentada pela operação para se comunicar com a chefia ou com os colaboradores durante o <i>home office</i>? |
| Sujeito 1: Acredito que a demora nas respostas, por não ser uma comunicação direta e imediata como no presencial. |
| Sujeito 2: acredito que não tenha essa dificuldade visto que todas as equipes têm grupos com todos da equipe. Então as equipes sempre têm contato uns com os outros incluindo a gestão. |
| Sujeito 3: Não sinto dificuldade. |
| Sujeito 4: Não sinto dificuldade. |
| Sujeito 5: Adaptação a rotina e proximidade com as pessoas |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Quanto às dificuldades impostas pela chegada da pandemia de Covid-19 na comunicação entre gestor e subordinado, percebe-se a partir das respostas dos sujeitos que houve uma variedade de sentimentos. Mesmo com a maioria dos participantes citando não ter sentido dificuldade para se comunicar com seu gestor ou com seu subordinado em meio à mudança para o *home office*, algumas dificuldades foram sentidas, como adaptação à rotina e problemas para ter um contato mais ágil com o gestor ou com o subordinado por meio das ferramentas utilizadas que já foram citadas anteriormente. Vale ressaltar, que a essência do trabalho presencial é ter a oportunidade de trocar experiências e poder se relacionar com as pessoas no ambiente de trabalho. Sobre isso, Hara (2011, p. 17) aponta que “[...] enfrentar a solidão, o tédio e a perda dos contatos informais no local de trabalho podem levar a uma insegurança associada ao trabalho isolado sem o apoio direto de colegas [...]”.

É importante lembrar que adaptações são sempre difíceis de lidar, principalmente dentro das organizações, ainda mais quando a nova realidade é algo que o colaborador não está tão habituado. A chegada da pandemia de Covid-19 exigiu uma rápida adaptação da

comunicação organizacional interna em face da mudança para o *home office*. A partir das respostas apresentadas, fica evidente a necessidade de que os colaboradores que não tiveram dificuldade para se adaptar à rotina do *home office*, compartilhem experiências, ainda que de forma remota, com aqueles que sentiram alguma dificuldade, com o objetivo de se ter uma equipe centrada e que possa entregar os resultados necessários para a organização.

Quadro 5 - Pontos positivos do *home office* para a comunicação interna

| |
|--|
| Quais os pontos positivos que o home office trouxe para a comunicação interna e, conseqüentemente, para os processos na Telefonia S/A? |
| Sujeito 1: Acredito que a comodidade de se comunicar com todas as áreas de forma mais rápida antes de dar algum retorno sobre uma solicitação. |
| Sujeito 2: Por que devido estarmos longe, tivemos que nos comunicar mais, então isso ocasionou mais diálogo entre os times mesmo na distância o que uniu mais as equipes. |
| Sujeito 3: Comodidade, flexibilidade e produtividade e redução de absenteísmo. |
| Sujeito 4: Otimização de tempo e resoluções |
| Sujeito 5: Amadurecimento e responsabilidade em suas atividades exercidas |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Com relação aos pontos positivos que a mudança para o *home office* trouxe para a comunicação organizacional interna e para os processos da Telefonia S/A, percebeu-se uma variedade nas respostas dos sujeitos, porém duas tendências ficaram claras. A primeira delas é a união da equipe em um momento tão delicado, apesar da distância, o que facilitou a adaptação ao novo formato de trabalho. A segunda tendência identificada foi a comodidade que o *home office* proporcionou para os colaboradores, uma vez que isso contribui para o aumento da produtividade do colaborador, visto que o colaborador assume ainda mais a responsabilidade sobre suas atividades por ser gestor do próprio tempo. É importante registrar que a gestão individual do tempo de trabalho permitido pelo *home office* é uma vantagem tanto para o colaborador, pois na teoria ele se torna gestor do próprio tempo, tanto para a organização já que um tempo otimizado permite um foco maior nas atividades e na entrega dos resultados (HARA, 2011).

As respostas apresentadas permitem perceber que, mesmo com a distância, as equipes buscaram se manter alinhadas aos objetivos da organização, além de tentar facilitar a adaptação ao *home office*. A utilização de ferramentas digitais permitiu uma maior interação entre os membros das equipes, o que fortaleceu as relações e a comunicação entre os colaboradores, melhorando assim o processo de tira-dúvidas.

4.4 Importância do feedback em meio ao *home office*

Por fim, serão apresentadas neste subtópico as respostas que possuem relação com o terceiro objetivo específico, definido como verificar a importância atribuída ao feedback durante o período de *home office*.

Quadro 6 - *Home office* e seus impactos na aplicação do feedback

| |
|---|
| Como o home office afetou o feedback fornecido por sua chefia? |
| Sujeito 1: O feedback contínuo com a mesma eficácia adaptando-se a esse novo cenário. |
| Sujeito 2: A falta do contato direto com a pessoa que acho muito importante |
| Sujeito 3: Não sinto impacto em relação a isso. |
| Sujeito 4: Não teve mudança, só passaram ser online via Google Meet e comunicação continua a mesma |
| Sujeito 5: No engajamento com o time nas ações. |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Quanto ao possível impacto do *home office* na aplicação do feedback, houve uma certa divisão nas respostas dos sujeitos. Assim como foi mencionado anteriormente, a falta de um contato com o colaborador acabou afetando diretamente na aplicação de uma ferramenta tão importante quanto o feedback. Entretanto, dois sujeitos citaram que o único impacto na aplicação do feedback foi a migração para ferramentas utilizadas pela organização, como o *Google Meet*.

Vale ressaltar que isso não deve ser visto como um grande impacto e sim como uma adaptação a uma nova forma de se comunicar internamente. No entanto, deve-se ter cuidado com as reações negativas de que, por não estar em contato direto com os subordinados, alguns gestores podem não lidar muito bem com a mudança para o trabalho remoto, o que pode acabar impactando na qualidade do feedback aplicado junto ao colaborador (HARA, 2011).

Apesar de parte dos sujeitos alegarem não ter sentido uma clara mudança na aplicação do feedback com a migração para o *home office*, fica sentido que a ausência de um contato direto com o colaborador tem seu impacto na essência da aplicação do feedback. Aquele momento em que o subordinado senta com seu gestor e alinha os pontos para o alcance dos objetivos ficou de lado, até pelo momento pandêmico que a sociedade vive. Entretanto, a qualidade do feedback não pode diminuir em face das mudanças na forma de se comunicar dentro das organizações com a chegada da pandemia de Covid-19.

Quadro 7 – Feedback recebido por parte dos colaboradores durante o *home office*

| |
|---|
| Você acredita que o feedback durante o home office foi bem recebido pelos colaboradores a fim de melhorar o atendimento ou não houve uma melhora nos ajustes feitos? |
| Sujeito 1: Nos adaptamos a essa nova realidade, acredito que não houve impacto. |
| Sujeito 2: Acredito que tenha sido bem recebido |
| Sujeito 3: Sim, tivemos grandes melhorias e mudanças de postura dos operadores, com ganhos em produtividade. |
| Sujeito 4: Foi bem recebida e tivemos muitas melhorias com o home office. |
| Sujeito 5: Houve uma melhoria , mas assertividade ocorre quando o mesmo absorve. |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Com relação à forma que o feedback foi recebido pelos colaboradores em meio o *home office*, todos os sujeitos foram bem claros e apontaram uma boa receptividade por parte de seus subordinados. Isso mostra que a ferramenta foi bem utilizada pelos gestores, ainda que em meio a adaptação a uma nova realidade de trabalho. Vale destacar que o esforço do gestor em nada adianta se o subordinado não estiver empenhado em realizar os ajustes necessários. Sobre isso, Barros e Matos (2015, p. 7) citam que “O momento de receber o feedback é muito importante e deve ser valorizado pelo funcionário, afinal o objetivo é contribuir para o seu desenvolvimento e ajudá-lo a alcançar o objetivo proposto.”

A fala dos sujeitos aponta uma tendência interessante dentro da Telefonica S/A, mesmo com a chegada da pandemia, a adesão ao *home office* e todas as outras dificuldades impostas pela pandemia de Covid-19, os colaboradores se mostraram empenhados em melhorar os processos internos, levando em consideração cada ponto apontado por seus respectivos gestores.

Quadro 8 - Importância do feedback

| |
|--|
| Qual a importância do feedback no seu ambiente de trabalho (presencial e home office)? |
| Sujeito 1: De extrema necessidade para corrigir alguns erros, e também para parabenizar os acertos. |
| Sujeito 2: para ajudar no desenvolvimento do colaborador sendo ele construtivo e positivo como forma de reconhecimento. Ambos feedbacks são essenciais para o desenvolvimento do liderado. |
| Sujeito 3: Feedback é muito importante para evolução do colaborador |
| Sujeito 4: Muito importante para o crescimento pessoal e da empresa ,com ele e que sabemos nossos pontos a melhorar e nossos pontos positivos que podem fazer grande diferença no atendimento |
| Sujeito 5: Direcionamento e Desenvolver , criar uma projeção para alcançar objetivos |

Fonte: elaborado pelo autor (2021)

Por fim, temos a visão dos sujeitos com relação à importância do feedback dentro do ambiente de trabalho de cada um. A partir do conteúdo das respostas, fica clara uma tendência por parte dos supervisores: a preocupação em relacionar o feedback ao crescimento profissional do colaborador. Sobre isso, Consoni (2010, p. 50) afirma que “As situações de feedback são primordiais para o desempenho e aprimoramento das habilidades de um indivíduo pois, através dele, pode construir um plano de carreira em uma empresa ou planejar o seu plano pessoal a curto ou longo prazo”.

A ideia de que o feedback é uma ferramenta que tem relevância apenas para a organização e para seus processos é bastante desatualizada. A aplicação dessa ferramenta internamente fortalece não só as questões da própria organização, mas tem papel fundamental na evolução profissional de cada subordinado impactado, até porque as correções dos erros servem tanto para as atividades inerentes à função de cada um, mas também como aprendizado para a carreira do colaborador.

Quadro 9 - Visão geral das respostas dos sujeitos da pesquisa

| Ferramentas e áreas que facilitaram a comunicação organizacional interna em meio à pandemia de Covid-19 | <i>Home office</i> e seus impactos para a comunicação organizacional interna da empresa Telefonía S/A | Importância do feedback em meio ao <i>home office</i> |
|--|--|--|
| Whatsapp e Telegram | Acredito que a demora nas respostas, por não ser uma comunicação direta e imediata como no presencial. | O feedback continuou com a mesma eficácia adaptando se a esse novo cenário. |
| WhatsApp, telegram, Google meet, e-mails. | Acredito que não tenha essa dificuldade visto que todas as equipes têm grupos com todos da equipe. Então as equipes sempre têm contato uns com os outros incluindo a gestão. | A falta do contato direto com a pessoa que acho muito importante |
| WhatsApp, Telegram, Google meet e e-mail | Não senti dificuldade. | Não senti muita diferença, mesmo com a mudança para o <i>home office</i> |
| Email ,Whatsapp, Telegram ,Google meet | Não senti dificuldade. | Não teve mudança, só passaram ser online via Google meet é comunicação continua a mesma |
| Google Meet - WhatsApp | Adaptação a rotina e proximidade com as pessoas | O feedback continuo com a mesma eficácia adaptando se a esse novo cenário. |
| Alô Dp/Assistente de operações | Acredito que a comodidade de se comunicar com todas as áreas de forma mais rápida antes de dar algum retorno sobre uma solicitação. | De extrema necessidade para corrigir alguns erros, e também para parabenizar os acertos. |

| | | |
|---|--|--|
| Canais e grupos criados nas redes sociais, como Whatsapp e Telegram | Por que devido estarmos longe, tivemos que nos comunicar mais, então isso ocasionou mais diálogo entre os times mesmo na distância o que uniu mais as equipes. | Para ajudar no desenvolvimento do colaborador sendo ele construtivo e positivo como forma de reconhecimento. Ambos feedbacks são essenciais para o desenvolvimento do liderado. |
| | Comodidade, flexibilidade e produtividade e redução de absenteísmo. | Feedback é muito importante para evolução do colaborador |
| | Otimização de tempo e resoluções | Muito importante para o crescimento pessoal e da empresa, com ele e que sabemos nossos pontos a melhorar e nossos pontos positivos que podem fazer grande diferença no atendimento |
| | Amadurecimento e responsabilidade em suas atividades exercidas | Direcionamento e Desenvolver, criar uma projeção para alcançar objetivos |

Fonte: dados da pesquisa (2021).

Neste quadro foram apresentadas as respostas dos sujeitos de maneira sintetizada, sem comprometer o conteúdo e, conseqüentemente, a análise dos dados. As respostas estão dispostas em três grupos, onde cada um deles faz alusão a cada objetivo específico deste trabalho.

De maneira geral, a partir da aplicação da pesquisa ficou claro que a empresa Telefonía S/A teve dificuldades para criar áreas internas para facilitar a adaptação dos colaboradores ao *home office* e, conseqüentemente, fortalecer a comunicação organizacional interna em meio às mudanças impostas pela pandemia de Covid-19. A empresa buscou utilizar aplicativos já existentes, como Whatsapp e Telegram, para manter ativa a comunicação entre supervisor e subordinado durante o *home office*. Mesmo com essas dificuldades, os supervisores não identificaram grandes problemas para a aplicação do feedback junto aos colaboradores internos, que teve grande auxílio do *Google Meet*.

Ainda com relação ao feedback, vale ressaltar a ligação que os sujeitos da pesquisa fizeram entre o feedback aplicado de maneira correta, não somente com a evolução dos processos, mas também com a evolução profissional do colaborador, levando para futuras experiências em outras organizações. Com relação a isso, Barros e Matos (2015, p. 8) afirmam que “Tanto os gestores quanto os funcionários devem ser orientados quanto a importância do feedback, para que haja mudanças comportamentais que contribuirão para o crescimento dos funcionários, e também para o crescimento e alcance dos objetivos financeiros na organização”.

Por fim, vale registrar que os sujeitos buscaram, ao tratar dos impactos da adesão ao *home office*, focar não somente nos impactos negativos para a comunicação interna, mas evidenciaram também os benefícios, deixando claro que a união entre as equipes foi algo presente, até pela existência de grupos nas redes sociais já mencionadas. Isso fica ainda mais

claro quando dúvidas de atendimento surgem e a velocidade das resoluções por parte dos supervisores não é a mesma como no formato presencial, porém isso não impede que operadores de telemarketing com uma experiência maior na área possam ajudar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O advento da Covid-19 representou um momento de adaptação para diversas áreas das organizações, ainda mais para aquelas que estavam acostumadas com o contato direto entre os colaboradores, como é o caso da comunicação interna. A adesão ao *home office* representou um momento de mudança, principalmente na aplicação de algumas ferramentas internas, como o feedback.

No que diz respeito ao primeiro objetivo específico deste trabalho, que era apontar as ferramentas utilizadas na empresa Telefonia S/A para facilitar a comunicação organizacional durante a pandemia de Covid-19, ficou claro que a organização se aproveitou de redes sociais já existentes como Whatsapp e Telegram para manter as equipes unidas mesmo que à distância, além do *Google Meet* para a realização de reuniões de planejamento e também para aplicação de feedbacks.

Na sequência, analisando o segundo objetivo específico que era analisar os impactos que a alteração do regime de trabalho para *home office* gerou na comunicação organizacional da Telefonia S/A, percebeu-se que com relação aos equipamentos e sistemas, a área de Tecnologia da informação forneceu todo o suporte durante a mudança. Já com relação aos impactos diretos na comunicação organizacional da Telefonia S/A, ficou claro que a ausência de um contato direto entre os colaboradores, além da dificuldade de adaptação ao *home office* foram os impactos mais sentidos internamente.

Por fim, a partir do terceiro objetivo específico que era verificar a importância atribuída ao feedback durante o período de *home office*, os sujeitos buscaram associar o crescimento profissional do colaborador à aplicação do feedback por parte do seu gestor. Vale registrar também que, mesmo com a adesão ao *home office*, a importância do feedback não diminuiu na visão dos sujeitos da pesquisa, onde a única mudança sentida foi na forma que o feedback passou a ser aplicado, sendo utilizado o *Google Meet*.

Com relação ao objetivo geral que era identificar os impactos da pandemia de Covid-19 na comunicação organizacional da Telefonia S/A, percebeu-se que a adesão ao *home office* representou um momento de adaptação para os supervisores da Telefonia S/A, principalmente para se comunicar com seus subordinados. Além disso, a forma de se comunicar também foi impactada, sendo necessária a utilização de redes sociais, como Whatsapp e Telegram para manter as conversas entre as equipes, além de ferramentas que auxiliaram as reuniões entre as equipes, como o *Google Meet*.

Por fim, a partir do que foi dito pelos sujeitos com relação aos impactos sentidos

com a chegada da pandemia de Covid-19, a adesão ao *home office* alterou as formas de relação entre os colaboradores na Telefonía S/A e com isso gerou um impacto também na comunicação organizacional. No entanto, o suporte dado pela área de Tecnologia da informação facilitou a adaptação aos sistemas internos da organização.

Um outro impacto que foi apontado na pesquisa, foi a ausência de um contato direto entre os colaboradores, uma marca do formato presencial de trabalho. Ressalta-se que a existência de redes sociais, além de ferramentas online para realização de reuniões, diminuíram bastante esse impacto na medida que os colaboradores iam ajudando uns aos outros.

Mesmo com os objetivos específicos e geral sendo alcançados, a realização da pesquisa teve suas limitações. Dentre elas, fica o destaque para a ausência de uma participação maior dos supervisores de operações da Telefonía S/A na pesquisa, até porque mais visões acerca dos impactos da Covid-19 na comunicação organizacional trariam uma base maior para a análise dos dados.

Como sugestão para trabalhos futuros, aponto para a necessidade de se dar continuidade ao tema, visto que é uma problemática bastante atual, mesmo com as organizações já retornando ao modelo presencial com o avanço da vacinação contra a Covid-19. Além da continuidade, é necessário escutar não somente supervisores de operações, mas também os coordenadores e, principalmente, os operadores de telemarketing para entender os impactos da pandemia de Covid-19 na comunicação em cada um dos níveis da organização.

REFERÊNCIAS

- ABERJE. **Pesquisa ABERJE: 55% das empresas acreditam que o maior desafio na crise é manter profissionais engajados**. Brasil, 10 mai. 2020. Disponível em: <<https://www.aberje.com.br/pesquisa-aberje-55-das-empresas-acreditam-que-maior-desafio-na-crise-e-manter-profissionais-engajados/>> Acesso em: 22 ago. 2021.
- ALMEIDA, Luís Antônio Santos. A importância da comunicação interna para a motivação dos colaboradores. **Exedra: Revista Científica ESEC**, n. 8, 2013.
- AQUINO, Estela Maria Motta Lima Leão de. et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, 2020.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2002.
- BARROS, Daiane Monique Lima de; MATOS, Nailton Santos de. A importância da comunicação organizacional interna e dos feedbacks gerenciais. **Revista de Administração**, v. 13, ed. 23, 2015.
- BASTO, Maria de Lourdes da Silva; CUNHA, Adriano Sérgio da; GUGELMIN, Eloisa Roberta. A comunicação interna como diferencial competitivo. **Revista Capital Científico**, v. 11, n. 3, 2013.
- BELMONTE, Alexandre Agra; MARTINEZ, Luciano; MARANHÃO, Ney (Org.). **O Direito do Trabalho na crise da COVID-19**. Salvador: Editora JusPodivm, 2020.
- CAPONI, Sandra. Covid-19 no Brasil: entre o negacionismo e a razão neoliberal. **Estudos Avançados**, v. 34, n. 99, 2020.
- CASAROTO, Carlos. **Liderando através do feedback: 5 passos para formar equipes e gerar resultados**. Virtual Book, 2016. Disponível em: <<http://www.livrosdigitais.org.br/livro/37563F5NO3EW7N>>. Acesso em: 21 ago. 2021.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4 ed. Barueri, SP: Manoel, 2014.
- CONSONI, Bianca. **A importância do feedback**. (Trabalho de Conclusão do Curso - Graduação em Administração) - Fundação Educacional do Município de Assis (FEMA). São Paulo, 2010.
- COSTA, Edwaldo; OLIVEIRA, Taise da Silva. Comunicação organizacional: uma ferramenta estratégica de compatibilização de interesses. **Revista Alterjor**, v. 22, n. 2 (2020): Jornalismo popular e alternativo.
- DESLANDES, S. F.; COUTINHO, T. O uso intensivo da internet por crianças e adolescentes no contexto da Covid-19 e os riscos para violências autoinflingidas. **Ciência: saúde coletiva**, v. 25, supl. 1. Rio de Janeiro, 2020. DOI: <https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.11472020>.
- DONALISIO, Maria Rita; FREITAS, André Ricardo Ribas; NAPIMOGA, Marcelo. Análise

da gravidade da pandemia de COVID-19. **Epidemiologia e Serviços de Saúde**, v. 29, 2020.

FEUERSCHÜTTE, Simone Ghisi; JUNIOR, Vilmar Michereff; SÁNCHEZ, Patrícia Beckhäuser. Comunicação nas organizações no contexto da Covid-19. **Revista gestão organizacional**, v. 14, n. 1 (2021); Edição especial: Impactos da Covid-19 no ambiente das organizações e na sociedade

HARA, Caroline Lumi. **Home Office e as Tecnologias de Acesso Remoto**. São Paulo, 2011.

IQUIAPAZA, Robert Aldo; LUCAS, Thabata Coaglio; OLIVEIRA, Adriana Cristina de. O que a pandemia da Covid-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução?. **Texto & Contexto - Enfermagem**, v. 29, 2020.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

LEITE, Alessandra Silva; NASCIMENTO, Victoria; MATTEU, Douglas de. O feedback nas organizações: técnicas e estratégias para fornecer um feedback. **Revista de Humanidades, Tecnologias e Cultura**, v. 8, n. 1, 2018.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19. **Caderno de administração**, v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

MELLO, Daniel. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**. Agência Brasil, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <
<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>> Acesso em: 25 ago. 2021.

MICARELLO, Hilda Aparecida Linhares da Silva. **Professores da pré-escola: trabalho, saberes e processos de construção de identidade**. Tese (Doutorado em Educação) - Departamento de Educação. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2006.

MIGLIOLLI, Daiane Cervelin; KANAN, Lilia Aparecida. Comunicação organizacional: estudo desse fenômeno numa indústria madeireira de Santa Catarina. **Psicologia Argumento**, v. 32, n. 79, 2014.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 28. ed. Petrópolis: Vozes, 2009.

MOREIRA, Bernardo Leite. **Dicas de Feedback**. Rio de Janeiro: Qualilymark, 2010.

MOURA, Alexandre Sampaio; ROCHA, Regina Lunardi. **Endemias e epidemias: dengue, leishmaniose, febre amarela, influenza, febre maculosa e leptospirose**. Belo Horizonte: Nescon/UFMG, 2012.

OLIVEIRA, Adilson Vagner de; SANTOS, Eunice Ramalho dos; SILVA, Kelvyn Cristyan Ferreira da; BRITO, Lucimar Silva de; SOUZA, Mayara Cristina de; PIZZONI, Taisa Gabrieli Pereira. Comunicação organizacional como estratégia de gestão, **Revista Científica da Ajes**, v. 07, ed. 13, 2018.

OLIVEIRA JÚNIOR, Eloir Lázaro. **Pesquisa científica na graduação: um estudo das vertentes temáticas e metodológicas dos TCCs**. 2017. 25 f. Trabalho de Conclusão de Curso

(Graduação em Ciências Contábeis) - Faculdade de Ciências Integradas do Pontal, Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba, 2017.

PINHEIRO, Pâmela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journals**, n. 1, v. 7, 2021.

PRODANOV, Cleber Cristiano. FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. – Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

PROETTI, Sidney; As pesquisas qualitativa e quantitativa como métodos de investigação científica: um estudo comparativo e objetivo. **Revista Lumen**, v. 2, n. 4, 2017.

REZIN, G. **A importância da comunicação empresarial interna para o sucesso de um empreendimento**. Relatório de Estágio do curso de Secretariado Executivo da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, Criciúma, 2010.

SOUZA, Rosilene Aparecida Rosário de. **A comunicação interpessoal pela percepção de líderes e liderados em um instituto de pesquisa**. Tese (Mestrado em Gestão de Recursos Socioprodutivos) - Curso de Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade, Administração e Secretariado da Universidade de Taubaté, 2008.

TIBURCIO, Jussara Santana; SANTANA, Lídia Chagas. A comunicação interna como estratégia organizacional. **Revista de Iniciação Científica Cairu**, n. 0, v. 1, jun. 2014.

UNASUS. **Coronavírus: Brasil confirma primeiro caso da doença**. Brasil, 27 fev. 2020. Disponível em: <<https://www.unasus.gov.br/noticia/coronavirus-brasil-confirma-primeiro-caso-da-doenca>> Acesso em: 22 ago. 2021.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO APLICADO AOS SUPERVISORES DE OPERAÇÕES

A – PERFIL DO RESPONDENTE

1 Sexo:

() Masculino () Feminino () Outro

2 Faixa etária:

() 20 – 29 anos () 30 – 39 anos () 40 – 49 anos

() 50 anos ou mais

3 Cargo

4 Tempo de atuação no cargo

B – IMPACTOS DA PANDEMIA DE COVID-19 NA COMUNICAÇÃO INTERNA DA EMPRESA TELEFONIA S/A

1 Quais as ferramentas utilizadas para auxiliar a comunicação interna da Telefonía S/A durante a pandemia de covid-19?

2 Houve a criação de alguma área específica/canal voltada para facilitar a comunicação entre supervisor e operador na organização? Se sim, qual? Se não, por que não?

3 Você acredita que a Telefonía S/A deu todo o suporte técnico para a mudança na forma de relação de trabalho (home office)? Se sim, como foi dado esse suporte?

4 Qual a maior dificuldade enfrentada pela operação para se comunicar com a chefia ou com os colaboradores durante o home office?

5 Quais os pontos positivos que o home office trouxe para a comunicação interna e, consequentemente, para os processos na Telefonía S/A?

6 Como o home office afetou o feedback fornecido por sua chefia?

7 Você acredita que o feedback durante o home office foi bem recebido pelos colaboradores a fim de melhorar o atendimento ou não houve uma melhora nos ajustes feitos?

8 Qual a importância do feedback no seu ambiente de trabalho (presencial e home office)?