

Comunicação e Trabalho à Distância no Contexto da Pandemia de Covid-19: estudo de caso sobre a empresa Empower Vision¹

Mirella Marques GUIMARÃES²

Ariane Barbosa LEMOS³

Universidade do Estado de Minas Gerais, Frutal, MG

RESUMO

Contextualizado no cenário da pandemia mundial de Covid-19 (2020-2023), a pesquisa analisa as práticas de comunicação aplicadas no trabalho à distância implementado de forma compulsória em função do controle da doença. Realiza estudo de caso na empresa Empower Vision, atuante na área de *employer branding*, para descrever e verificar ações de comunicação praticadas no ambiente interno da empresa. A coleta de dados baseia-se em entrevistas com gestores para mapear as ações de comunicação implementadas e no uso de questionário aplicado com os contratados da Empower Vision, a fim de avaliar como a implementação dessas estratégias refletiram no comportamento organizacional. Entre os achados, é possível inferir que a pandemia acelerou o processo de utilização das ferramentas de comunicação interna e endomarketing da Empower Vision, auxiliando na melhoria da produtividade dos contratados e no clima organizacional da empresa. Todavia, percebe-se que são necessários ajustes no planejamento da organização para que as práticas alcancem resultados mais satisfatórios.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação interna; endomarketing; trabalho à distância; pandemia de Covid-19; *employer branding*.

INTRODUÇÃO

O ano de 2020 tornou-se um marco na história mundial em função da pandemia de Covid-19, uma doença causada pelo vírus SARS-CoV-2. Registrado pela primeira vez na cidade chinesa de Wuhan, em novembro de 2019, rapidamente, o novo coronavírus espalhou-se pelo mundo. No Brasil, as notificações de infectados ocorreram a partir de fevereiro de 2020 e o primeiro óbito por Covid -19 foi confirmado em 17 de março daquele ano. Em 05 de maio de 2023, já com o controle da disseminação da doença, graças à cobertura vacinal, os óbitos no Brasil superaram o número de 700 mil, segundo dados do Painel Coronavírus do Ministério da Saúde.

Uma das alternativas para evitar a circulação e aglomeração de pessoas foi adaptar o formato de trabalho presencial para a modalidade remota. Dessa forma, trabalhadores

¹ Trabalho apresentado no Intercom Júnior – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, evento do 46º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação, realizado de 4 a 8 de setembro de 2023.

² Estudante de Graduação 8º semestre do Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da UEMG – Unidade Frutal, email: mirella.mg@hotmail.com.

³ Orientadora do trabalho. Prof.^a Dr.^a no Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda da UEMG – Unidade Frutal, email: ariane.lemos@uemg.br.

de diversos setores produtivos considerados não essenciais, passaram a atuar de suas residências, na modalidade de trabalho à distância e fazendo o uso da internet como principal meio de comunicação. Embora não seja uma novidade no mundo do trabalho, a modalidade à distância ganhou certa popularidade devido à pandemia. Trata-se de uma modalidade na qual a execução de atividades realizadas fora das instalações físicas de trabalho. Em geral, envolve o uso de tecnologia de informação e comunicação.

Diante da repentina mudança no formato de trabalho, organizações públicas e privadas precisaram reforçar estratégias de comunicação no ambiente interno com o intuito de amenizar os impactos das mudanças na produção de seus contratados. Ou seja, tornou-se papel das áreas de Gestão de Pessoas e da Comunicação Organizacional traçar estratégias para amenizar esses impactos negativos, criando um bom ambiente virtual de trabalho junto a seus públicos internos. Essa situação foi vivenciada pela empresa brasileira Empower Vision, contexto organizacional estudado nesta pesquisa.

Realizar um estudo de caso nesse contexto organizacional alinha-se ao pressuposto de que, ao fortalecer as ações de comunicação com seus públicos internos, diante das mudanças repentinas no formato de trabalho, as empresas conseguiriam reduzir os impactos da pandemia de Covid-19 e do isolamento social, provocando ganhos de produtividade e bem-estar de seus contratados. Diante disso, esta pesquisa busca responder à seguinte pergunta: **no contexto da pandemia de Covid-19, qual a contribuição das práticas de comunicação interna para a implementação do trabalho à distância?**

Importante destacar que a comunicação interna, nesse ponto, é vista como uma das áreas do composto da comunicação organizacional (Kunsch, 2003) e, portanto, é formada por série práticas entre as quais se destaca o endomarketing. Diante do exposto, esta investigação tem por objetivo geral identificar ferramentas de comunicação aplicadas no ambiente interno da Empower Vision com o intuito de contribuir para a implementação do trabalho à distância e, assim, promover o engajamento de seus contratados frente à necessidade de isolamento social.

A COMUNICAÇÃO INTERNA NO CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Para Kunsch (2003), a comunicação não é um conjunto de ações isoladas e sim um processo que necessita de planejamento e direcionamento estratégicos, devidamente alinhados aos objetivos e valores organizacionais. Com isso, a comunicação

organizacional deve ser vista por uma perspectiva abrangente por meio do processo de participação colaborativa e integradora entre os públicos com os quais a organização se relaciona. No escopo da comunicação organizacional, a comunicação interna direciona-se ao cliente corporativo interno, ou seja, contratados e gestores das organizações. Essa área e seus respectivos canais e ferramentas estão na base do composto da comunicação integrada, que, além da comunicação interna, é formado pelas áreas de comunicação institucional e comunicação mercadológica (Kunsch, 2003).

Também chamada de endocomunicação, o papel da comunicação interna é fazer com que as informações circulem entre todos os níveis da organização (Marchiori, 2001). Esta é a vertente da comunicação voltada para o interior das empresas, percebendo o contratado como um propagador da marca as organizações entenderam que mantê-los satisfeitos com o ambiente de trabalho auxilia com a imagem externa da marca, além disso, ao melhorar o relacionamento dos contratados com a empresa a produtividade, a permanência dos empregados na empresa e o clima organizacional melhoram.

Welch (2012) enfatiza as vantagens e desvantagens de se adotar a prática da comunicação interna já que ela sustenta a eficácia organizacional ao contribuir para o estabelecimento de relações internas positivas e permite a comunicação entre os gerentes seniores e contratados. A autora aponta dimensões da comunicação interna. Tendo como central a função dos gestores estratégicos, segundo ela, as mensagens emitidas pela comunicação interna buscam atender a, pelo menos, um dos objetivos de promover: (1) o compromisso com a organização; (2) a consciência sobre mudanças de ambiente; (3) a compreensão sobre a evolução dos objetivos organizacionais; e/ou (4) a sensação de pertencimento à organização (Welch, 2012).

A comunicação interna utilizada durante o trabalho presencial, tradicionalmente é feita através de mídias físicas, como quadros de aviso e TVs corporativas. Com o formato remoto, a sua aplicação ocorre, prioritariamente, por meio de mídias digitais, já que os contratados não compartilham o mesmo espaço físico. Considerando o contexto digital, uma ferramenta de comunicação institucional interna são os *podcasts* corporativos, um formato de mídia em áudio cujo conteúdo feito sob demanda fica disponível para que o consumidor informacional, no caso o contratado, escute quando e onde quiser.

Os *podcasts* também são citados por Avanzi (2020) em uma publicação sobre comunicação interna contextualizada na pandemia de Covid-19 que potencializou o trabalho à distância. Em seu trabalho, Avanzi (2020) alerta que “o desafio da área de

comunicação é, mesmo com o aumento do distanciamento, estreitar os relacionamentos entre os mais diversos departamentos da empresa”. O autor lembra da importância do uso de canais de comunicação específicos para cada perfil do público interno e lista murais, boletins, revistas, intranet, TV Corporativa, *e-mails*, mídias sociais corporativas, dentre outros.

Corroborando com esse pensamento, Pinheiro e Reis (2020) pontuam algumas ferramentas de comunicação interna adotadas por empresas durante a pandemia da Covid-19. As autoras citam o uso de aplicativos para dispositivos móveis e a realização de *lives* para ministrar conteúdos de treinamentos. Ambas as estratégias tornam o diálogo entre a empresa e seus empregados mais ágil. Outras iniciativas são *happy hour* virtual, permitindo a integração dos contratados e promovendo a descontração entre eles; o desenvolvimento de materiais sobre a Covid-19, através de infográficos e vídeos para atualizar a equipe; o uso de redes sociais corporativas, auxiliando na transmissão de informações e na integração dos contratados; e ações com contratados embaixadores, trabalhando em conjunto com os contratados que possuem boa oratória e influência, a fim de tranquilizar o restante da equipe.

A comunicação praticada no ambiente interno, além de trabalhar a troca de informações da organização, é responsável pelo clima organizacional e relacionamento entre a corporação e os contratados, impactando na produtividade da equipe. Esse processo é realizado através de ferramentas de endomarketing. Segundo Marchi e Minciotti (2020), o marketing interno, ou endomarketing, é a vertente do marketing focado no público interno de uma empresa. Esse tem como finalidade aproximar os gestores e contratados a assuntos voltados para a estratégia da corporação. O endomarketing representa uma das principais formas para estimular, alinhar a estratégia de negócios e fortalecer a marca empregadora. Uma das vantagens, quando bem aplicado, é a de ampliar o papel de contratados para embaixadores da marca. Por isso, é tão importante estabelecer e/ou fortalecer os processos de comunicação interna com resultados humanos e organizacionais, o que passou a ser revisto durante a pandemia de Covid-19 e a formatação do trabalho à distância.

O sucesso de aplicação da ferramenta está relacionado ao planejamento. Berry e Parasuraman (1992), estabeleceram critérios para analisar o programa de endomarketing de uma organização. Na opinião dos autores é preciso:

-
- **concorrer pelo talento**, a comunicação interna inicia desde o momento da contratação de um novo membro da equipe. Preencher uma vaga com um contratado que possui fit cultural⁴ com a empresa e se enquadra em sua visão e valores e auxilia a fortalecer a produtividade, incluindo a manutenção de um bom ambiente de trabalho;
 - **oferecer uma ideia**, além de cuidar de suas demandas, a equipe de uma empresa precisa entender como seu trabalho contribui para a organização como um todo, não apenas para sua área de forma individual;
 - **colaborar na preparação dos contratados**, as organizações precisam capacitar e fortalecer sua equipe, oferecendo treinamentos no momento correto e que de fato sejam necessários para os projetos que são desenvolvidos pelo contratado que está sendo capacitado;
 - **ênfatisar o trabalho em equipe**, um bom clima organizacional é construído a partir de uma boa comunicação e relação interpessoal. É necessário que a organização promova atividades que auxiliem os contratados e se relacionarem e realizarem um bom trabalho em grupo;
 - **influenciar o fator liberdade**, oferecer liberdade aos contratados demonstra que a organização confia em sua equipe, e evitar que eles se sintam oprimidos por aqueles que ocupam altos cargos, auxiliando na produtividade e criando uma boa convivência entre os contratados e seus gestores;
 - **avaliar e recompensar**, o endomarketing não será efetivo caso o desempenho dos contratados não seja medido, para isso, as organizações podem realizar rodadas de *feedback* e oferecer recompensas para aqueles que progredirem, demonstrando aos colegas de equipe como esse crescimento pode ser positivo (Berry; Parasuraman, 1992).

De acordo com os autores, através desses critérios é possível medir a efetividade das técnicas de endomarketing realizadas dentro de uma organização. Já o artigo “Endomarketing: O Que é, importância, exemplos, tipos e como fazer”, produzido pelo site Neil Patel (s/d), elenca as ferramentas de endomarketing em categorias, quais sejam:

⁴ O *fit* cultural refere-se a quão bem um candidato se encaixa na cultura organizacional da empresa, que é o conjunto de crenças, valores e diretrizes que uma organização segue em seu trabalho diário.

-
- (1) **política de benefícios**, compreendendo gratificações que não estejam alinhadas com o contrato de trabalho, como vales culturais, presentes personalizados da empresa e descontos em redes de lojas parceiras;
 - (2) **política de reconhecimento**, ferramenta utilizada para gerar competitividade no ambiente de trabalho e reconhecer o contratado que apresentar desenvolvimento e resultados positivos, implementada através de viagens e prêmios;
 - (3) **treinamentos** promovidos pela empresa a fim de auxiliar a equipe e atualizar seus conhecimentos, através de cursos, mentorias e treinamentos, gerando impacto positivo para o contratado e para a organização;
 - (4) **interação interpessoal**, com a promoção do contato dos contratados através de comemorações e dinâmicas para otimizar a comunicação interna e promover o trabalho em equipe; e
 - (5) **plano de carreira** desenvolvido a partir do organograma da empresa possibilitando a promoção dos contratados.

AS (DES)VANTAGENS DO TRABALHO À DISTÂNCIA

O trabalho à distância, em muitos casos, apresenta-se como uma solução para ganhos de produtividade e qualidade de vida dos funcionários. No entanto, pesquisas que associam as temáticas comunicação e trabalho fazem uma leitura mais apurada do trabalho à distância, permitindo que sejam elencadas vantagens e desvantagens sobre o formato.

Uma vantagem do trabalho à distância está no **aumento da produtividade**, já que esses modelos permitem uma melhor gestão do tempo, independente de fatores externos de mobilidade, como atrasos por conta da má qualidade do trânsito ou dependência de transportes públicos, por exemplo. A gestão do tempo pode ter consequências muito positivas na produtividade dos contratados, que podem aproveitar as primeiras horas do dia para atender a demandas mais complexas. Além disso, pode haver **redução de custos para a empresa**, com a economia de gastos com infraestrutura.

Também há vantagens do trabalho à distância direcionadas à equipe. É possível realizar a seleção de candidatos independentemente de sua localização geográfica, assim como, há ganhos na **retenção de talentos**. Do ponto de vista corporativo, o teletrabalho, trabalho remoto e o *home-office* retêm os profissionais qualificados que valorizam esta forma de colaboração. Pode-se citar, ainda, **melhoria dos objetivos organizacionais**, que

são o fim desejado que a organização almeja alcançar. Nesse caso, a empresa prioriza o trabalho por objetivos em vez de continuar a focar o valor na gestão do tempo.

Apesar das vantagens, nem tudo relacionado aos modelos de trabalho à distância é positivo, especialmente em situações nas quais a adoção dessa modalidade requer uma adaptação imediata e não planejada. Com a pandemia de Covid-19, muitas empresas e trabalhadores tiveram de mudar drasticamente sua forma e ambiente de trabalho, o que gerou, em alguns casos, uma conversão desorganizada e sem orientação. Um estudo da de Yang *et al.* (2022) analisou dados referentes a mais de 61.000 contratados da *Microsoft*, empresa transacional da área de tecnologia. As análises indicaram que, com o teletrabalho, houve uma queda na qualidade da comunicação corporativa. Além disso, os dados revelaram que os empregados passaram a dedicar mais horas ao trabalho profissional, a ponto de comprometer as próprias relações trabalhistas.

Depois de realizar uma análise anônima de *e-mails*, calendários, videochamadas e interações de mais de 61.182 contratados da *Microsoft*, nos EUA, o estudo apontou que os contratados investiram mais horas em trabalho em comparação com a realidade anterior à pandemia. Além disso, o levantamento indicou que a comunicação entre as pessoas estava deficitária, seja porque não existe, seja porque há saturação tecnológica. Especificamente, Yang *et al.* (2022) apontam que o teletrabalho reduz as conversas informais, que são mais genuínas e espontâneas, e provoca o abandono de reuniões presenciais que facilitam a interação interpessoal, mais adequados para comunicar informações e ideias complexas.

Dentre as principais dificuldades provocadas por esses novos formatos de trabalho está a comunicação ineficaz e o excesso de trabalho. Figaro *et al.* (2020 e 2021) realizaram duas pesquisas com profissionais da área de comunicação que aderiram o trabalho à distância devido à pandemia da Covid-19, com levantamentos referentes a horas trabalhadas em 2020 e 2021. No comparativo, no primeiro ano (2020) a carga horária referente à jornada de trabalho, antes da pandemia, apresenta 437 respostas referentes a oito horas diária, seguidas de 172 respostas para seis horas e 136 respostas para dez horas de trabalho. Quando analisada a jornada de trabalho após um ano de pandemia (2021), foram apontadas 236 respostas referentes a oito horas diárias, 217 respostas para dez horas trabalhadas e 138 respostas para 12 horas diárias de trabalho. No comparativo, as horas de trabalho, com o formato remoto, foram se estendendo e as demandas não permanecem mais no trabalho, os acompanhando no ambiente familiar.

Esse novo hábito é prejudicial à saúde física e mental do profissional, desencadeando estresse, esgotamento e ansiedade.

As pesquisas de Figaro *et al.* (2020 e 2021) também apresentam informações sobre como as empresas de comunicação nas quais os trabalhadores atuam utilizam as ferramentas de comunicação organizacional. O aplicativo de mensagens instantâneas *WhatsApp* é utilizado com maior frequência pelos profissionais, seguido pela utilização do *e-mail*. Ainda segundo o levantamento, a maioria dos profissionais demonstrou que durante sua jornada de trabalho há a utilização de mais de um canal interno de comunicação, nesse sentido, a maioria dos respondentes indicou a utilização de dois ou mais aplicativos de comunicação para o desenvolvimento de suas tarefas. Com isso, é possível notar que as organizações tendem a não priorizar os processos de organização dos seus dados, evitando o gasto com um *software* próprio que poderia concentrar todas as informações em um único local, facilitando o gerenciamento e a ordem das demandas e projetos.

PERCURSO METODOLÓGICO

Para estudar as práticas de comunicação aplicadas pela Empower Vision adotou-se a metodologia estudo de caso, com o intuito de aprofundar o conhecimento acerca de um problema não suficientemente definido, visando estimular a compreensão, sugerir hipóteses ou desenvolver teorias (Yin, 2015). Na pesquisa exploratória, partindo de uma revisão bibliográfica sobre o tema, a pesquisa busca mostrar as características da comunicação interna como uma ferramenta de gestão para aperfeiçoar os processos de trabalho de recursos humanos e de comunicação dentro da empresa.

Além da pesquisa bibliográfica, a coleta de dados organiza-se em outras duas etapas: na primeira, tem-se as entrevistas realizadas com dois representantes da empresa Empower Vision, a gestora de RH, Brenda Silveira, e um dos diretores e fundador da empresa, Rodrigo Masao. As perguntas foram feitas com o intuito de obter informações para compreender a realidade da empresa pesquisada, buscando identificar as ações de endomarketing realizadas no dia a dia da empresa. De forma complementar, a entrevista com um dos diretores-fundadores da empresa permitiu a coleta de informações sobre o contexto organizacional pré-pandêmico.

Na sequência, a pesquisa volta-se para os demais contratados da empresa, convidados para responderem voluntária e anonimamente a um questionário com

questões fechadas e escalonadas. O questionário tornou-se uma ferramenta útil de coleta de dados por permitir que seja respondido espontaneamente, sem a presença do entrevistador, e de forma anônima, buscando “medir” o ambiente organizacional e a satisfação dos contratados referentes às práticas comunicativas internas. Das 29 questões, sete questões de múltipla escolha, três questões de caixa de seleção, que possibilitaram selecionar múltiplas respostas, e 19 questões, que permitiram resposta escalonada de 0 a 5, variando entre “discordo totalmente” a “concordo totalmente”.

Contexto organizacional: Empower Vision

A Empower Vision foi fundada por Rodrigo Masao em fevereiro de 2016, com foco em realizar consultorias e projetos que auxiliem o fortalecimento da marca empregadora de empresas brasileiras. Também chamado de *employer branding*, trata-se do processo de gerenciar e influenciar a reputação de uma empresa como empregador entre candidatos, contratados e principais partes interessadas. Assim, abrange tudo o que a organização faz para se posicionar como prioridade de escolha dos candidatos a postos de trabalho. A empresa trabalha para tornar a relação entre empresas e jovens mais assertiva, promovendo transformações para ambos. Por isso, foram criados programas de relacionamento entre empresas e organizações estudantis para que os jovens pudessem vivenciar a cultura e o negócio das empresas, enquanto adquirem conhecimentos para o seu desenvolvimento pessoal, profissional e de seus projetos.

Assim, organiza e desenvolve ações de conhecimento que conectam as áreas estudadas dentro das universidades brasileiras com o conhecimento que é procurado por empresas através do mercado de trabalho, como por exemplo: *webinars*⁵, visitas técnicas, treinamentos, mentorias, parceria para projetos, desafios e *hackathons*⁶.

A partir dessas ações a empresa consegue conectar seus clientes com organizações estudantis e jovens universitários, ato que torna o cliente um novo desejo de trabalho para o jovem que esteve presente na ação, facilitando assim o processo de divulgação de vagas dos processos seletivos que os clientes da Empower abrem. Esse processo auxilia a fortalecer o *employer branding* dessas empresas, que é um conjunto de ferramentas e

⁵ *Webinar* é um seminário online em vídeo, gravado ou ao vivo, que permite a interação da audiência via chat.

⁶ *Hackathons* são eventos que reúnem desenvolvedores de *software*, designers e outros profissionais relacionados à área de programação, com o intuito de em um período curto de tempo criarem soluções inovadoras para algum problema específico.

técnicas para gerar uma imagem positiva do mercado a respeito de sua empresa como local de trabalho, criando desejo de se trabalhar ali.

Nos primeiros anos de atividade, o modelo de trabalho seguido pela empresa foi o presencial. Mas, no início de 2020, a Empower passou a adotar o trabalho remoto, utilizando a internet e suas ferramentas como meio de comunicação. Essa mudança obrigatória e repentina, diante da disseminação da Covid-19, tornou-se foco desta pesquisa. Importante dizer que, na data de realização da coleta dos dados desta pesquisa, a Empower contava com dez contratados e dois proprietários⁷.

A VISÃO DOS GESTORES E DOS CONTRATADOS DA EMPOWER VISION SOBRE O TRABALHO À DISTÂNCIA

Por meio das entrevistas realizadas com dois gestores da empresa e das respostas obtidas via questionário, é possível listar algumas ações de endomarketing promovidas pela empresa, a saber: gratificar/presentear os contratados em datas comemorativas, capacitar a equipe da empresa através de cursos e treinamentos, promover a interação social dos membros da equipe através de dinâmicas *online*, realizar um processo de treinamento detalhado com o novo membro da equipe e organizar ferramentas de comunicação interna.

Sobre o perfil dos respondentes, nenhum deles está na empresa há mais de cinco anos, coincidindo com sua fundação. A empresa existe há aproximadamente seis anos, e oito dos contratados foram admitidos durante a pandemia de Covid-19 (2020 e 2021). A empresa registra três formatos: MEI, CLT e Estágio. De forma geral, pode-se dizer que eles atuam desempenhando as seguintes funções: sucesso do cliente (setor responsável pela criação e execução dos projetos, conectando jovens universitários com os clientes da Empower), comunicação e marketing (responsáveis por divulgar a empresa entre jovens universitários e grandes marcas com potencial em se tornar novos clientes), comercial (área de prospecção e o fechamento de contratos) e tecnologia (responsáveis por desenvolver e atualizar o site e a plataforma da Empower).

O Quadro 1 sistematiza as respostas obtidas e, nos parágrafos seguintes, os índices obtidos serão comentados sob a luz dos critérios de endomarketing descritos por Berry e

⁷ O segundo sócio da empresa não trabalha nem faz parte do quadro de contratados, por isso, não participou da coleta de dados da pesquisa. A gestora de RH, embora faça parte do quadro de contratados, não participou da coleta via questionário, pois foi entrevistada.

Parasuraman (1992), Kunsch (2003), Neil Patel (s/d) e Welch (2012).

Quadro 1 – Visão dos contratados sobre critérios de endomarketing

Critérios de comunicação corporativa interna e de endomarketing	Questionário	Respostas (continua...)					
		DT (0)	D (1)	DP (2)	CP (3)	C (4)	CT (5)
Treinamentos	A empresa oferece treinamento/capacitações?	0	0	0	1	3	5
	Os treinamentos/capacitações fazem sentido para o trabalho?	0	1	0	0	4	4
Trabalho em equipe	A empresa estimula o trabalho em equipe?	0	0	0	2	2	5
	A empresa promove a interação entre os contratados?	0	0	0	0	2	7
	Sinto-me confortável em participar das atividades promovidas para interação entre os contratados?	0	0	0	1	2	6
Escuta	A opinião dos contratados é ouvida pela empresa?	0	0	1	2	2	4
Carreira profissional	Posso crescer profissionalmente na empresa?	0	0	0	2	4	3
Recompensas	As oportunidades profissionais são iguais na empresa?	0	1	0	2	4	2
	Recebo ou já recebi presentes/gratificações da empresa?	1	0	1	1	0	6
Liderança e feedback	Liderança fornece informações necessárias para o seu trabalho?	0	0	0	1	4	4
	Recebo feedbacks construtivos da minha liderança?	0	0	0	1	2	6
	A recorrência dos feedbacks que recebi é suficiente?	0	0	1	2	1	5
Comunicação e canais institucionais	Há uma boa comunicação interna entre as áreas da empresa?	0	0	0	4	4	1
	As informações são expostas de forma clara através dos canais institucionais?	0	0	0	3	2	4
	Tenho acesso a canais institucionais de comunicação?	1	0	0	0	3	5
Comunicação e compromisso	A comunicação feita fortalece meu compromisso com a empresa?	0	0	0	0	5	4

Critérios de comunicação corporativa interna e de endomarketing	Questionário	Respostas (conclui.)					
		DT (0)	D (1)	DP (2)	CP (3)	C (4)	CT (5)
Comunicação e pertencimento	A comunicação feita estimula minha sensação de pertencimento a empresa?	0	0	0	1	4	4
Comunicação e ambiente externo	A comunicação da empresa amplia a compreensão sobre como as mudanças do ambiente externo impactam a rotina de trabalho?	0	0	0	2	5	2
Comunicação e compreensão sobre os objetivos organizacionais	A comunicação feita contribui para a minha compreensão sobre a evolução dos objetivos organizacionais?	0	0	0	0	6	3

Fonte: elaboração própria, 2023.

Legenda:

DT (0): discordo totalmente

D (1): discordo

DP (2): discordo parcialmente

CP (3): concordo parcialmente

C (4): concordo

CT (5): concordo totalmente

De acordo com Neil Patel (s/d), o **plano de carreira** desenvolvido a partir do organograma da empresa possibilitando a promoção dos contratados. Através da análise do questionário e das entrevistas realizadas com os gestores da empresa é possível destacar que a Empower capacita seus contratados e cria um plano de desenvolvimento individual, mas não desenvolve um plano de carreira interno. O que pode condicionar que seus contratados permaneçam em um mesmo cargo por muitos anos, desmotivando-os ou até mesmo desencadeando um desejo de buscar por oportunidades de trabalho em outra organização.

Relacionado ao critério **avaliação e recompensa** de Berry e Parasuraman (1992), a gestora de recursos humanos da Empower Vision, afirmou que a empresa oferece gratificações para seus contratados e uso como exemplo bonificações em ocasiões especiais através da plataforma *Ifood*. Sobre esse ponto, não houve consenso entre os respondentes. As discordâncias podem estar associadas ao curto tempo de prestação de trabalho na empresa ou, até mesmo, à não identificarem as gratificações que a empresa fornece como presentes ou reconhecimento. Tais hipóteses são prejudiciais para o programa de endomarketing da empresa, já que esse pilar de recompensas é importante

para a motivação e competitividade do clima organizacional.

De acordo com Neil Patel (s/d), os **treinamentos** devem ser promovidos pela empresa para auxiliar a equipe a atualizar seus conhecimentos. Cursos, mentorias e treinamentos geram impacto positivo para a equipe e para a organização. É possível identificar que a empresa oferece condições de treinamento contínuo já que oito dos contratados responderam afirmativamente a esse questionamento, o que confirma o Plano de Carreira Individual, apresentado pela gestora de recursos humanos. As respostas coletadas demonstram que os respondentes reconhecem que a empresa aplica um sistema de desenvolvimento de carreira, o que auxilia a gerar um bom relacionamento entre equipe e organização. Assim a equipe pode se sentir valorizada e capacitada a trabalhar e desenvolver seus projetos na empresa.

A respeito da comunicação feita entre os gestores e os contratados, líderes e liderados, embora em níveis diferentes de intensidade, 100% dos contratados concordam que o líder de seus setores fornece as informações necessárias para a realização de seus projetos. A comunicação interna, entre contratados e liderança, é importante para que a produtividade permaneça no ambiente organizacional e para que haja confiança entre a equipe de trabalho. Outro fator fundamental para que isso ocorra é a comunicação entre áreas da empresa.

Ainda sobre a comunicação interna na Empower, todos os respondentes concordam que há uma boa comunicação interna entre todas as áreas da empresa. Nesta coleta também é possível perceber níveis de intensidade distintos de concordância. A comunicação interna entre áreas pode ser trabalhada e desenvolvida através de dinâmicas e jogos que estejam relacionados aos projetos trabalhados em que as equipes das áreas da empresa possam ser embaralhadas, promovendo a interação e espírito de equipe entre os contratados que não costumam se comunicar durante o trabalho. De acordo com Kunsch (2003), a comunicação interna é importante para o gerenciamento e desenvolvimento dos projetos laborais, estando relacionada à forma que a organização se comunica e transmite informações para seu público interno.

Os dados demonstram que a maioria dos contratados compreende quais são e como utilizar os canais de comunicação interna da empresa. Porém, não há uma unanimidade nas respostas o que indica que há quem não identifique e/ou compreenda como utilizar as ferramentas escolhidas pela empresa. Para resolver essa questão, a empresa pode aplicar uma pesquisa de satisfação e identificar causas para propor uma

solução, seja algum tipo de treinamento ou mesmo a substituição das ferramentas utilizadas.

Escutar e aceitar ideias e opiniões é o conceito de **influenciar o fator liberdade** de Berry e Parasuraman (1992), critério que, de acordo com a entrevista realizada com a gestora de recursos humanos, não é incluído no programa de endomarketing da empresa. Com essas respostas, pode-se inferir que, mesmo que a Empower não utilize ferramentas para influenciar o fator liberdade, a equipe identifica essa abertura partindo da gestão, trazendo maior confiança para que seus contratados apresentem novas ideias e soluções, gerando um ambiente de trabalho confortável e confiável.

De acordo com as respostas obtidas, 100% dos contratados da Empower concordam sobre receber *feedbacks* construtivos de seus líderes. A pesquisa também apresenta a visão dos respondentes em relação à frequência com que esses *feedbacks* são realizados. Berry e Parasuraman (1992) afirmam que a partir dos *feedbacks* dos gestores, os contratados conseguem identificar onde existe espaço de melhoria no desenvolvimento do trabalho, fornecendo assim maior clareza e influência para que o contratado busque novas soluções e conhecimentos para essas atividades. Além disso, a longo prazo, as rodadas de *feedback* auxiliam a equipe a identificar sozinhos quais pontos devem ser aprimorados, já que as devolutivas mostram por qual caminho os gestores querem levar o trabalho aplicado pela empresa.

Conforme exposto, a gestora de recursos humanos da Empower confirmou que a empresa trabalha a interação dos contratados através de dinâmicas e atividades de descontração. Essa ferramenta de endomarketing está vinculada ao critério de **desenvolver o trabalho em equipe** de Berry e Parasuraman (1992). A pesquisa buscou confirmar essa percepção e constatou que sete dos contratados da empresa concordam que a Empower estimula o trabalho em equipe. Essa mesma porcentagem de respondentes concorda que a organização realiza atividades para promover a interação entre os contratados. Ainda sobre esse aspecto, 100% dos respondentes concordam que se sentem confortáveis em participar das atividades de interação citadas pela Gestora de RH. Os dados apontam que não há discordância o que, de certa forma, indica aprovação das atividades propostas pela Empower.

Berry e Parasuraman (1992) apresentam que o contato e a relação interpessoal auxiliam para que não haja ruídos na comunicação da equipe. A comunicação interna é uma grande aliada do endomarketing, já que pode auxiliar na percepção do público

interno sobre a organização e na manutenção de um ambiente de trabalho produtivo, sem interrupções causadas por ruídos na comunicação. Por isso, a forma como a empresa e seus líderes se comunicam com os demais contratados impacta diretamente no clima organizacional.

Os respondentes também avaliaram se a forma de comunicação interna praticada pela Empower interfere no seu nível de comprometimento com relação à empresa. Houve unanimidade nas respostas, todos concordam que a comunicação realizada pela empresa, de alguma forma, auxilia no fortalecimento do seu compromisso com a organização. Welch (2012), afirma que o compromisso com a organização é um dos objetivos que as mensagens emitidas pela comunicação interna buscam atender. Com relação à sensação de pertencimento à empresa, todos os respondentes concordam que a comunicação feita pela empresa estimula essa percepção. Esse quesito também deve ser atendido pela comunicação interna, segundo Welch (2012). A apresentação dessas respostas demonstra que a comunicação interna da empresa está sendo eficaz com esse objetivo.

Todos os contratados concordam que a comunicação feita pela empresa amplia a sua compreensão sobre como as mudanças do ambiente externo impactam a rotina de trabalho. Welch (2012), também apresenta a consciência sobre mudanças de ambiente como um dos objetivos que as mensagens emitidas pela comunicação interna buscam atender. Além disso, todos os respondentes concordam que a comunicação feita pela empresa contribui para a sua compreensão dos contratados sobre a evolução dos objetivos da organização. A compreensão sobre a evolução dos objetivos organizacionais é o último objetivo da comunicação interna apresentado por Welch (2012). A partir das respostas é possível avaliar que esse papel está sendo cumprido.

A análise das respostas permite apontar que é necessário que a Empower Vision observe alguns fatores, antes de dar andamento às estratégias de comunicação interna e endomarketing. Como por exemplo: a jornada de trabalho precisa ser repensada, já os contratados apontaram o excesso de trabalho como uma das desvantagens do trabalho à distância. O prolongamento da jornada de trabalho é o maior fator prejudicial para o relacionamento entre empresa e contratados. O esgotamento dos membros de uma equipe inviabiliza que eles aceitem participar das atividades envolvidas nas ferramentas de comunicação interna e endomarketing e pode levar à redução de produtividade. Esses pontos, inclusive, estão destacados nos levantamentos feitos por Figaro *et al.* (2020; 2021).

Outro aspecto que pode ser recortado da análise dos dados tem a ver com a incidência de respostas “concordo parcialmente”. Das 18 questões que ofereciam essa alternativa, 14 delas registraram essa opção de resposta. A recorrência desses retornos revela que parte dos contratados não está de acordo com todas as ações de comunicação interna e endomarketing que a empresa tem aplicado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do questionário aplicado com os contratados destaca que a empresa avançou a partir do cenário de pandemia, estipulando métodos e sistemas que não estavam no radar da Empower em 2020. No entanto, ainda é necessário lapidar o planejamento de comunicação organizacional da empresa, já que alguns contratados não concordam plenamente com tudo que é executado dentro da organização. Nesse sentido, o estudo sugere que a Empower realize uma pesquisa de clima organizacional para medir se as técnicas aplicadas e as estratégias traçadas obtiveram eficácia em relação aos seus objetivos. Este estudo de caso pode, inclusive, ser utilizado como base para a elaboração de um método de pesquisa de clima organizacional com o objetivo de mensurar as recompensas ofertadas pela organização contratante (Berry; Parasuraman, 1992).

A partir dessa metodologia seria possível avaliar as políticas de benefícios de reconhecimento da organização, os treinamentos propostos, a interação interpessoal promovida e o plano de carreira oferecidos (Neil Patel, s/d). O método também abrangeria um estudo sobre o papel da comunicação na promoção do compromisso dos contratados com a organização, de sua consciência acerca das mudanças de ambiente, de sua compreensão sobre a evolução dos objetivos organizacionais e de sua sensação de pertencimento à organização (Welch, 2012).

Importante dizer que esta pesquisa apresenta limitações mediante à sua realização. A primeira delas tem a ver com a aplicação do questionário entre os contratados da empresa analisada durante o estudo de caso. O *link* com as questões foi enviado para os contratados a partir da gestora de recursos humanos, o que pode ter gerado algum tipo de constrangimento por parte dos respondentes por não terem certeza se a gestora teria ou não acesso às respostas. A segunda delas refere-se a ser um estudo de caso único, no qual não é possível comparar métricas e estratégias da empresa analisada com outra que aplica ferramentas de comunicação interna e de endomarketing em trabalho à distância ou até mesmo com outra empresa que não aplica essas ferramentas, a fim de analisar como essas

práticas podem interferir no ambiente organizacional. Por outro lado, entende-se que essa limitação pode ser vista como uma oportunidade de estudos futuros: outras pesquisas podem ser feitas com o intuito de ampliar os dados analisados, comparando como a diferente execução da comunicação interna e do endomarketing impactam no clima organizacional e na produtividade das organizações que optam pelo trabalho remoto.

REFERÊNCIAS

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.

BERRY, Leonard; PARASURAMAN, A. **Serviços de marketing**: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese-Norma, p. 15-25, 1992.

FIGARO, Roseli *et al.* **Como Trabalham os comunicadores em tempos de pandemia da Covid-19?** São Paulo: ECA-USP, 2020. Disponível em: <https://comunicacaoetrabalho.eca.usp.br/publicacoes/>. Acesso em 16 jun. 2023.

FIGARO, Roseli *et al.* **Como Trabalham os comunicadores no contexto de um ano da pandemia de Covid-19?** São Paulo: ECA-USP, 2021. Disponível em: <https://comunicacaoetrabalho.eca.usp.br/publicacoes/>. Acesso em 16 jun. 2023.

KUNSCH, Margarida. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. Edição revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

MARCHI, Mirella; MINCIOTTI, Silvio. O Marketing Interno atuando na transmissão de informações de interesse público em momentos de crise, como a causada pela COVID-19. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, virtual, 1º a 10 dez. 2020.

MARCHIORI, Marlene Regina. **Cultura organizacional**: conhecimento estratégico no relacionamento e na comunicação com os empregados, 2001. Tese (Doutorado em Ciências da Comunicação) – Universidade de São Paulo, São Paulo.

NEIL PATEL, Neil. **Endomarketing**: O Que é, importância, exemplos, tipos e como fazer. Disponível em <https://neilpatel.com/br/blog/endomarketing>. Acesso em 06 jul. 2023.

PINHEIRO, Pamela Cunha; REIS, Patrícia Cerqueira. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante crise. **Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação 43º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação**, virtual, 1º a 10 dezembro de 2020.

YANG, Longgi *et al.* The effects of remote work on collaboration among in-formation workers. **Nature Human Behaviour**, Londres, v. 6, p. 43–54, 2022. DOI: <https://doi.org/10.1038/s41562-021-01196-4>

YIN, Robert. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

WELCH, M. Appropriateness and acceptability: employee perspectives of internal communication. **Public Relations Review**, [s.l.], n. 38, p. 246-254, 2012.