

O impacto da COVID-19 na comunicação interna: O engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais

Daniela Pereira Pacheco

Orientadora: Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola

Dissertação apresentada como requisito para obtenção do título de Mestre em
Ciências da Comunicação, vertente Comunicação Estratégica.

Lisboa
2022

WWW.ISCSP.U LISBOA.PT

O impacto da COVID-19 na comunicação interna: O engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais

Daniela Pereira Pacheco

Orientadora: Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola

Dissertação para obtenção de grau de Mestre
em Ciências da Comunicação, vertente Comunicação Estratégica

Júri:

Presidente:

- Doutora Carla Isabel Simões dos Santos Cruz, Professora Auxiliar do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa;

Vogais:

- Doutora Susana Maria de Carvalho Carreira Fernandes Spínola, Professora Auxiliar Convidada do Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas da Universidade de Lisboa, na qualidade de Orientadora;

- Doutora Gisela Marques Pereira Gonçalves, Professora Auxiliar da Faculdade de Artes e Letras da Universidade da Beira Interior.

Lisboa
2022

A presente dissertação está escrita em português do Brasil, em razão da nacionalidade da aluna. Sendo assim, adotam-se as regras do Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa, em vigor de forma obrigatória no Brasil desde 1 de janeiro de 2016.

Agradecimentos

Primeiramente, agradeço à minha família, meu pilar, minha base para tudo nesta vida. Meus pais, Vânia e Sérvulo, e minha irmã, Luíza, sempre me apoiaram nas minhas escolhas, chamaram minha atenção quando necessário, e ofereceram motivação constante nos últimos dois anos. Mesmo distantes, em função da pandemia da COVID-19, estiveram presentes e foram fundamentais para que eu chegasse até aqui. Também agradeço aos demais familiares que enviaram energias boas, especialmente a minha avó, Francisca. Amo vocês!

Em segundo lugar, meus amigos, outro pilar da minha existência. Desde criança, tive a sorte de estar rodeada de pessoas incríveis, cheias de bondade, carinho e que me amam do jeito que sou, mesmo com todos os meus defeitos. Felizmente, tive a chance de conviver com alguns amigos durante o meu período no Mestrado, apesar das restrições existentes. Isto foi de grande alívio. Deixo um agradecimento especial ao Pedro, Nicholas e Rafael, que foram essenciais para mim, com conselhos que fizeram toda a diferença. Aos demais amigos que estavam do outro lado do Atlântico, agradeço por sempre compartilharem mensagens de apoio a distância. Estar longe deles por tanto tempo é doloroso, mas foi uma escolha que eu fiz, algo do qual precisei abrir mão, para ter a experiência de estudar e trabalhar fora do Brasil. Estarão sempre no meu coração.

Por fim, agradeço imensamente ao ISCSP. Susana, minha orientadora, que compartilha comigo sua paixão por Minas Gerais, e que teve paciência com minha ansiedade e desânimo no último ano. Ela me deu autonomia e trilhou o caminho para que eu realizasse este trabalho, além de frequentes frases de motivação. Muito obrigada! Também agradeço à equipe do curso de Ciências da Comunicação e da instituição. Aos professores, que compartilharam um conhecimento que agregou bastante ao meu currículo e me evoluiu como profissional da área. Serei eternamente grata por isso. Aos colaboradores administrativos, agradeço a paciência e rapidez para responder os meus e-mails, a educação no atendimento e o profissionalismo. Tal suporte foi essencial para que eu não aumentasse minha carga de estresse oriunda dos desafios do curso.

Índice

Resumo	VIII
Abstract.....	X
Introdução.....	12
1. Interacionismo simbólico	14
2. Relações públicas e comunicação nas organizações	16
2.1 Teoria relacional	17
2.2 Públicos organizacionais: a importância do público interno	19
2.3 Comunicação interna	24
2.3.1 Engajamento e liderança organizacional	28
2.3.2 Comunicação interna em micro e pequenas empresas	32
2.3.3 A pandemia da COVID-19 e a comunicação interna	33
3. Opções metodológicas	34
4. Apresentação e análise dos resultados	39
4.1 Entrevistas aos responsáveis pela comunicação interna.....	39
4.1.1 Formação académica e nível hierárquico dos gestores de comunicação interna	40
4.1.2 Canais e conteúdo, antes e após o início da pandemia da COVID-19.....	41
4.1.3 <i>Feedback</i> e motivação	44
4.1.4 Visão sobre engajamento e o impacto na pandemia	46
4.2 Inquérito aos trabalhadores.....	51
4.2.1 O impacto da pandemia no ambiente de trabalho.....	54
4.2.2 Motivadores de engajamento dos colaboradores nas MPE	58
4.3 Confronto entre informações das entrevistas e dos inquéritos	70
5. Conclusão	74

Referências bibliográficas	78
Apêndices	83
Apêndice 1 – Guião de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores de comunicação de micro e pequenas empresas de Minas Gerais	83
Apêndice 2 – Entrevista a Clarice Pedrosa Cerqueira	84
Apêndice 3 – Entrevista a Lucas Rafael Ribeiro	91
Apêndice 4 – Entrevista a Maria Clara Sena Franqueira e Felipe Sena Franqueira	97
Apêndice 5 – Entrevista a Carolina Domato Soares da Costa.....	106
Apêndice 6 – Entrevista a Thalita Amorim Furtado.....	114
Apêndice 7 – Entrevista a Ana Letícia Pereira Hosken Carvalho	117
Apêndice 8 – Entrevista a Carla Izabel Ferreira Gonçalves Mendes	123
Apêndice 9 – Modelo de autorização preenchido pelos entrevistados	126
Apêndice 10 – Autorização concedida por Clarice Pedrosa Cerqueira.....	127
Apêndice 11 – Autorização concedida por Lucas Rafael Ribeiro	128
Apêndice 12 – Autorização concedida por Carolina Domato Soares da Costa.....	129
Apêndice 13 - Autorização concedida por Maria Clara Sena Franqueira e Felipe Sena Franqueira	130
Apêndice 14 – Autorização concedida por Thalita Amorim Furtado.....	131
Apêndice 15 – Autorização concedida por Ana Letícia Pereira Hosken Carvalho	132
Apêndice 16 – Autorização concedida por Carla Izabel Ferreira Gonçalves Mendes	133
Apêndice 17 – Guião de inquérito por questionário aplicado aos colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais	134
Apêndice 18 – Gráficos das respostas do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, Brasil	141

Índice de figuras

Figura 1 – Representação gráfica da pesquisa.....	39
Figura 2 – Resumo das organizações	40

Figura 3 – Mapa mental das entrevistas em profundidade	50
Figura 4 – Região de Minas Gerais onde o colaborador trabalha	52
Figura 5 – Modo de trabalho dos colaboradores	53
Figura 6 – Concordância de frases relacionadas à organização antes da pandemia.....	55
Figura 7 - Concordância de frases relacionadas à organização após o início da pandemia	56
Figura 8 – Variação da concordância de frases	56
Figura 9 – Canais de comunicação usados antes e após o início da pandemia	57
Figura 10 – Variação de percentagem dos canais utilizados nas organizações.....	58
Figura 11 – Itens importantes para o envolvimento no trabalho	60
Figura 12 – Variação de percentagem dos itens mais importantes para o engajamento no trabalho	60
Figura 13 – Concordância de frases sobre o trabalho antes da pandemia	68
Figura 14 - Concordância de frases sobre o trabalho após o início da pandemia.....	69
Figura 15 - Variação da concordância de frases sobre o trabalho após o início da pandemia (percentagem de quem concorda com as frases).....	69
Figura 16 - Variação da concordância de frases sobre o trabalho após o início da pandemia (percentagem de quem discorda das frases).....	70

Índice de tabelas

Tabela 1 – Objetivos específicos e técnicas de recolha de dados.....	38
Tabela 2 – Gênero dos colaboradores.....	52
Tabela 3 – Idade dos colaboradores	52
Tabela 4 – Escala do gráfico.....	55
Tabela 5 – Tabela de referência cruzada: Idade * Valorização da chefia (antes da pandemia)	61
Tabela 6 – Teste qui-quadrado: Idade * Valorização da chefia (antes da pandemia)	61
Tabela 7 – Tabela de referência cruzada: Modo de trabalho * Valorização da chefia (antes da pandemia).....	63

Tabela 8 – Teste qui-quadrado: Modo de trabalho * Valorização da chefia (antes da pandemia)	64
Tabela 9 – Tabela de referência cruzada: Modo de trabalho * Valorização da chefia (após o início da pandemia).....	64
Tabela 10 – Teste qui-quadrado: Modo de trabalho * Valorização da chefia (após o início da pandemia)	65

Resumo

A presente dissertação tem como objetivo compreender os efeitos da COVID-19 nas ações de comunicação interna e no engajamento dos colaboradores das micro e pequenas empresas de Minas Gerais, Brasil, a partir da descrição dos processos de CI, antes e após o início da pandemia, assim como da aferição do impacto da crise sanitária no engajamento dos trabalhadores. Para que o objetivo seja alcançado, adota-se o método misto paralelo convergente, com as abordagens qualitativa e quantitativa. No primeiro caso, com entrevistas em profundidade, e no segundo com a aplicação de um inquérito por questionário estruturado. O trabalho está inserido no campo das Relações Públicas, e tem como referencial a Teoria Relacional e o Interacionismo Simbólico.

A comunicação interna busca uma maior integração entre pessoas numa organização, com o estímulo ao diálogo, à troca de informações e à participação. O seu objetivo é partilhar conhecimento, valores e construir um relacionamento sólido entre organização e colaboradores. Assim, pode resultar no engajamento, que é o nível de envolvimento de um indivíduo com as suas funções organizacionais. Nesta pesquisa, são analisadas as visões dos gestores e colaboradores sobre a CI e o engajamento, antes e após o início da COVID-19.

Após análise dos dados obtidos, revela-se, primeiramente, uma leitura imatura, por parte dos gestores, das possibilidades que a CI oferece, focando em assuntos de trabalho. Também não se observa um real conhecimento sobre o que é, de fato, engajamento, e como medi-lo. Com a pandemia e a necessidade de adaptar a rotina organizacional ao novo contexto, percebe-se uma preocupação ainda menor com outros usos da CI e com a mensuração da satisfação dos colaboradores. Os reflexos disto são a piora de indicadores de engajamento, assim como o aumento de problemas de saúde causados pelo trabalho.

O impacto identificado da COVID-19 reforça estudos acadêmicos anteriores sobre a necessidade das organizações usarem a CI para a promoção da melhoria da qualidade de vida e para o desenvolvimento de pessoas. A investigação mostra, ainda, outros pontos que carecem de aprofundamento no futuro, como os impactos da comunicação digital no engajamento e no relacionamento entre organizações e colaboradores; e a

possibilidade da realização de mais estudos que relacionem CI e imagem organizacional.

Palavras-Chave: Engajamento; Trabalho; Comunicação Interna; Relações Públicas; Organizações; COVID-19

Abstract

This study aims to understand COVID-19's effects on internal communication actions and employees engagement in micro and small companies from Minas Gerais, Brazil. In order to reach its goal, IC processes were described before and after the pandemic as the impact of the sanitary crisis on workers' engagement. Therefore, research adopted mixed methods convergent parallel design with both qualitative and quantitative approaches, through semi-structured interviews and closed questionnaires. This work is within Public Relations field using Relational Theory and Symbolic Interactionism as reference.

Internal communication aims for a larger integration between people inside an organization by stimulating dialogue, information exchange and participation. Its main goal is to share knowledge, to promote engagement and to build a solid relationship between managers and employees. Hence, IC doesn't only inform workers but is also willing to promote meaning and add value to organizational processes. If well managed, it results in engagement, which is individuals' level of involvement with daily tasks. In this research, managers and employees views on IC and engagement are analysed before and after COVID-19's beginning.

Results firstly show a superficial view from managers when it comes to what IC can offer to organizations sine they tend to see it as a way to inform workers about work-related content. Managers also don't show a strong knowledge about engagement and how to measure it. After the pandemic, they became less worried about that and focused more on adapting their business to the new reality. This directly affected employees' engagement indicators, which got worse after COVID-19. In addition to that, health issues related to work increased during this period.

Hence, pandemic's negative impact on engagement reinforced previous published studies that point out the need for organizations to use IC as a way to promote a better quality of life inside the company and to develop people, which result in more engagement at work. That being said, this study still brings up subjects that demand more analysis in the future such as digital communication impact on organizations and workers' relationship and engagement; and the possibility of more studies that can relate IC to organizational image.

Keywords: Engagement; Work; Internal Communication; Public Relations; Organizations; COVID-19

Introdução

A comunicação interna tem sido amplamente estudada (e.g. O'Neill, Hodgson & Mazrouei, 2015; Sebastiao, Zulato & Trindade, 2017; Welch & Jackson, 2007; White, Vanc & Stafford, 2010; Yeomans & Fitzpatrick, 2017). Estes estudos destacam o seu papel e relevância nas organizações, detalhando dimensões como o engajamento dos colaboradores, o seu sentimento de pertença, a sua motivação e o bom relacionamento interpessoal com líderes. Algumas consequências apontadas do uso da comunicação interna são o aumento da produtividade, a qualidade do atendimento, a inovação e o lucro. Os estudos também evidenciam a necessidade de especialistas para o desempenho da comunicação interna, evitando que esta se torne meramente instrumental e unidirecional dentro do ambiente organizacional. Isto é, que seja usada apenas como uma ferramenta de comunicação, oriunda da alta gestão para os restantes colaboradores.

No Brasil, os trabalhos acadêmicos sobre comunicação interna (e.g. Almeida, Souza & Mello, 2010; Kunsch, 2003; Marchiori, 2010; Santos, 2018) também abordam questões relacionadas aos processos de comunicação nas organizações e a importância de motivar, liderar e saber gerenciar a informação no ambiente de trabalho, a fim de gerar engajamento, confiança e relacionamentos duradouros. Além disso, os vários autores, referenciados anteriormente, ressaltam o papel decisivo da comunicação interna para a promoção da qualidade no ambiente interno da organização e nos serviços oferecidos, assim como a necessidade das organizações terem conhecimento sobre como medir o retorno dessas ações para a alta gestão.

Em 2020, a pandemia da COVID-19 (World Health Organization, 2020) afetou diretamente a rotina das organizações e, conseqüentemente, a sua forma de se comunicar. Entre março e maio de 2020, 87% dos colaboradores de oito países europeus - Dinamarca, Áustria, Finlândia, Alemanha, Itália, Suécia, Espanha e Holanda - afirmaram estar na condição de teletrabalho compulsório. E-mail e aplicações digitais de conferência (Zoom, Skype) e de mensagem (WhatsApp) foram as tecnologias de informação mais utilizadas pelos indivíduos no ano de 2020 (Ipsen, Kirchner, & Hansen, 2020). Do lado dos gestores, 93% disse que a liderança organizacional tem ido bem no contexto pandêmico, com efeitos positivos no engajamento e na confiança dos colaboradores, apesar de uma queda na sua produtividade (Institute for Public Relations & Peppercomm, 2020).

Dito isto, não foram encontrados estudos, no contexto da COVID-19, sobre a comunicação interna nas micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, Brasil, objeto de análise deste trabalho. Logo, propõe-se como pergunta de partida deste trabalho: qual é o impacto da COVID-19 na comunicação interna das micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, particularmente no nível do engajamento dos colaboradores? O estudo se enquadra no grupo de investigação “Sociedade, Comunicação e Cultura”, do CAPP-ISCSP, na área temática “Comunicação estratégica a nível meso e macro”. O objetivo geral do trabalho é compreender os efeitos da COVID-19 na comunicação interna e no engajamento dos colaboradores das micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, Brasil. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) descrever os processos de comunicação interna nas micro e pequenas empresas de Minas Gerais, antes e após o início da COVID-19, na visão dos gestores e dos colaboradores; (2) aferir o impacto da COVID-19 no engajamento dos colaboradores das micro e pequenas empresas de Minas Gerais.

De acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada do Brasil (IPEA), entende-se por microempresa (ME) aquela com até nove pessoas ocupadas (serviços e comércio) ou até 19 pessoas ocupadas (indústria e construção). A empresa de pequeno porte (EPP) para serviços e comércio tem de dez a 49 colaboradores, e 20 a 99 colaboradores para o setor da indústria e construção (Guimarães, Carvalho, & Paixão, 2018). Assim sendo, dois fatores justificam o recorte efetuado para este trabalho: (1) o número de colaboradores destas organizações no Estado: 2 milhões, em cerca de 772 mil ME e EPP (Sebrae, 2020); (2) o peso de tais empresas no Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil. Espera-se que a sua participação no PIB nacional evolua de 27% para 40% na próxima década (Máximo, 2020).

A estrutura da dissertação é composta pelo enquadramento teórico, que apresenta como linha epistemológica do trabalho o interacionismo simbólico, e como respaldo teórico fundamental a teoria relacional. Ainda no âmbito deste enquadramento, é feita uma revisão de literatura sobre os estudos acadêmicos realizados nesta temática, e a operacionalização dos conceitos de relações públicas, comunicação interna e engajamento. Posteriormente, são expostas as opções metodológicas, apresentação e análise dos resultados, e conclusão. Esta última ressalta as limitações do trabalho e futuras linhas de estudo.

Enquadramento teórico

1. Interacionismo simbólico

A sociedade constitui-se de indivíduos que interagem socialmente (Blumer, 1969). Tal interação acontece, predominantemente, no nível simbólico, isto é, quando as pessoas agem de acordo com a maneira como interpretam os objetos e com as atitudes das outras. A comunicação, acontece, de fato, na interação, que é o momento em que os significados são construídos e constantemente transformados. Por isso, para Blumer (1969), esta abordagem considera a sociedade humana como pessoas engajadas em viver. Trata-se de uma visão humanística, uma vez que os significados produzidos nas relações sociais não são pré-determinados, mas negociados, construídos e compreendidos durante o ato comunicacional. Questões pessoais, históricas, sociais e de conhecimento são agentes influenciadores nisto (Sedo, 2005).

Blumer (1969) parte de três pressupostos ao falar do interacionismo simbólico: 1) os indivíduos agem de acordo com os significados que os objetos e as pessoas têm para eles; 2) tais significados são construídos na interação social; e 3) estes são estabelecidos e modificados durante um processo interpretativo realizado pela pessoa enquanto esta lida com as coisas que encontra. Isto é, os sentidos são produtos sociais oriundos das interações entre os seres humanos (Blumer, 1969). Diante disto que, para Donizete de Carvalho, de Oliveira Borges e Pereira do Rêgo (2010), o interacionismo simbólico é a abordagem mais adequada para analisar os processos de socialização e ressocialização, assim como os estudos voltados para opiniões, comportamentos e exigências sociais.

Partindo desta fundamentação, pode-se afirmar que a comunicação é um processo social, no sentido de que as pessoas têm certos tipos de comportamento (gestos e falas, por exemplo) por causa da forma como estas interpretam as ações das outras e do sentido que produzem juntas na interação. Por isso, Carvalho (2011) também destaca a variedade de possibilidades de uso do interacionismo simbólico em estudos organizacionais, permitindo que sejam exploradas contradições, representações, valores e a construção de significações da vida organizacional. A teoria oferece a possibilidade de olhar para a comunicação como um processo social, fundamentando-se no pressuposto de que os indivíduos se comportam de certa forma, de acordo com os significados

construídos nas interações que têm uns com os outros (Sedo, 2005). Assim, a comunicação só existe quando ocorre a partilha de símbolos entre os indivíduos, como imagens e palavras. A partir desta troca, os indivíduos dão significados às coisas, às relações que mantêm entre si, e com a realidade em que estão inseridos. No contexto das organizações, as pessoas estão o tempo todo produzindo sentido em suas ações, seja em reuniões, em comunicados impressos e *online*, no jornal mural, ou durante uma conversa nos corredores de um edifício. Trata-se de uma produção coletiva e constante de interações e negociações de sentido, as quais influenciam as atitudes e pensamentos daqueles envolvidos nos processos comunicacionais.

Da mesma forma que Sedo (2005) já anteriormente destacava, Carvalho (2011) aponta a importância do interacionismo simbólico nas práticas contemporâneas de relações públicas, cujo objetivo comum das organizações é se comunicar efetivamente com vários públicos. Desta forma, o profissional responsável pela função pode não ter um resultado efetivo se tomar uma decisão fundamentada na sua opinião sobre certo tópico. Somente por meio de uma pesquisa com os colaboradores, por exemplo, que será possível conhecer os interesses deste público e, assim, implementar uma ação que satisfaça tanto a organização, quanto a sua equipe.

Devido à complexidade e mutabilidade dos relacionamentos estabelecidos, entre as técnicas mais efetivas de se investigar o comportamento humano estão a observação participante e as entrevistas em profundidade (Sedo, 2005). Estas permitem que a comunicação seja clara e mensurada no momento em que acontece, além de ser possível observar, detalhadamente, reações e posturas das pessoas presentes na interação. Caso isto não seja praticável em um ambiente organizacional, uma maneira de substituir o diálogo é se colocar na posição do público com quem a organização deseja de comunicar (Sedo, 2005). Isso pressupõe um estudo prévio sobre as características e interesses de tal grupo de indivíduos, para que os gestores de relações públicas saibam simular interações com estas pessoas e como serão negociadas durante o ato comunicacional.

Observa-se que o modelo bidirecional simétrico de relações públicas (Grunig e Hunt, 1984) pressupõe um ambiente organizacional com gestores de relações públicas que analisam os processos de comunicação conforme o interacionismo simbólico, além da teoria relacional. Para que se considerem os interesses da organização e dos públicos no momento da tomada de decisão, visando benefícios mútuos, é preciso adotar uma

prática comunicacional pautada pelo diálogo e pelo partilhamento de ideias e valores. Assim, a organização é capaz de negociar sentidos com os seus públicos e tomar decisões fundamentadas nessas interações. Sem este processo social, torna-se inviabilizável se comunicar efetivamente.

2. Relações públicas e comunicação nas organizações

Organização e comunicação são processos e relacionamentos (Marchiori, 2010). Toda organização é composta por pessoas e, para que as suas funções sejam executadas, acompanhadas e avaliadas, é necessário que os indivíduos comuniquem entre si. Independentemente de serem bons ou ruins, os relacionamentos estabelecidos são consequência dos frequentes processos comunicacionais que ocorrem na rotina da organização. Assim, é construída a realidade organizacional, que sofre alterações a cada mudança de contexto.

Portanto, quando se fala em comunicação nas organizações, considera-se um amplo espaço que abrange processos e fluxos comunicacionais, redes, públicos e todo um ciclo de comunicação integrada, que envolve a área institucional, administrativa, mercadológica e interna de uma organização (Kunsch, 2003). Em outras palavras, a comunicação é inerente às organizações, sendo um processo vital para que existam. É por meio das construções de sentido e significado promovidos dentro das organizações que os indivíduos produzem e se relacionam, seja pessoalmente, por telefone, *e-mail*, chamadas de vídeo, aplicativos de mensagens, entre outros. Em um contexto onde a organização não planeja ou não aplica um processo comunicativo alinhado, os resultados podem ser grandes perdas (Suemitsu, 2011). Para que os objetivos organizacionais sejam alcançados, é necessário haver um diálogo efetivo no ambiente de trabalho, em que as interações entre as pessoas sejam capazes de construir relacionamentos humanizados e duradouros.

Por isso, no contexto comunicacional das organizações, as relações públicas têm um papel essencial. Trata-se de uma função gerencial que contribui para o estabelecimento e manutenção das linhas de comunicação, compreensão e cooperação entre organização e públicos (Harlow, 1976). Cutlip (1994) ressalta a necessidade do relacionamento entre ambas as partes ser mutuamente benéfico, uma vez que o

resultado disto impacta diretamente no sucesso ou fracasso da entidade. Assim, os profissionais de relações públicas são responsáveis pelo planejamento da comunicação, por construir pontes de interação, identificando e solucionando conflitos, além de permitir que os objetivos e metas organizacionais sejam alcançados (Kunsch, 2003). Quando L'Étang (2007) afirma que as relações públicas envolvem comunicação e troca de ideias para facilitar mudanças, a autora sinaliza justamente a importância de especialistas que saibam identificar ideias e opiniões, assim como mediá-las no ambiente de trabalho. Isto acontece por meio da tecnologia – jornal mural, revistas, e-mail, videoconferências, TV corporativa - ou diretamente, com a comunicação face-a-face.

No contexto de uma organização, existem variados grupos de indivíduos, com características, objetivos e pensamentos próprios. Para que seja possível a sua convivência, de modo que todos possam executar ações, com um propósito em comum, é necessário a presença de alguém que seja capaz de analisar os processos comunicacionais construídos e avaliar o seu impacto, não só no relacionamento entre organização e públicos, mas também na sua própria reputação. Ou seja, existe uma série de fatores que influenciam as atividades das relações públicas, que vão desde a comunicação em si e os seus efeitos no contexto organizacional, até o contexto social em que a organização está inserida (L'Étang, 2007). Portanto, independentemente das atividades realizadas e dos objetivos estabelecidos para estas – persuasão, compreensão, informação -, todas elas fazem parte do gerenciamento da comunicação entre uma organização e os seus públicos (Grunig & Hunt, 1984).

Apesar da variedade de definições, não existe, de fato, uma que seja institucionalizada (Gonçalves, 2010). Segundo a autora, isto ocorre por causa de uma ambiguidade crescente no que diz respeito ao papel central das relações públicas, e um uso considerável do termo para descrever atividades que não contemplam, em plenitude, o que são as relações públicas. Em decorrência disto, gera-se uma certa falta de entendimento sobre o que são.

2.1 Teoria relacional

A teoria relacional ressalta a necessidade de uma abordagem comunicacional centrada nos relacionamentos (Rogers, 2009), que deve ser fundamentada na interação, no diálogo e na partilha de ideias (O'Toole & Holden, 2013). Isto é, a comunicação que perpassa pelo ambiente organizacional presume um espaço onde são valorizadas as

relações entre pessoas. As tomadas de decisão feitas pela gestão, sejam elas nos níveis mais altos ou baixos da hierarquia, são fruto de um processo de estudo e conhecimento sobre a realidade da organização. Desta forma, as ações planejadas fundamentam-se nos interesses dos públicos envolvidos, e só é possível alcançar isso por meio da interação, de conversas. O’Toole e Holden (2013), por exemplo, propuseram uma estratégia de comunicação relacional que incorpora determinados mecanismos nos processos de comunicação, os quais contribuem para a colaboração inovativa e facilitam as interações entre pessoas. Entre as características desta estratégia estão: comunicação simétrica frequente no ambiente organizacional; comunicação participativa, com o compartilhamento aberto de conhecimento; interações face-a-face frequentes; e relações interpessoais de afiliação. Os profissionais de relações públicas são os responsáveis por gerir estas relações nas organizações, indentificando as melhores práticas e solucionando eventuais problemas que possam afetar as entidades e os seus públicos.

Para Ledingham (2006), quatro fatores foram determinantes para o surgimento do paradigma relacional no contexto das relações públicas. O primeiro deles foi o reconhecimento do papel central dos relacionamentos nas relações públicas. O próprio termo “relações” se dá justamente em função da importância da disciplina na gestão dos relacionamentos entre públicos e organizações. O profissional da área atua, acima de tudo, sobre os significados construídos nestas relações e como eles impactam na realidade organizacional. O segundo fator foi a reconceitualização das relações públicas como função de gerenciamento. Além de ser responsável por gerir os relacionamentos em si, os gestores da área precisam ter um conhecimento que engloba todo um processo de gestão organizacional, que inclui quatro passos: diagnóstico, planejamento, implementação e avaliação. Ou seja, não basta somente atuar na mediação entre organizações e públicos, mas é preciso saber trabalhar isto num contexto mais amplo, com uma visão mais profunda sobre a administração de relacionamentos. O terceiro fator foi a identificação de componentes e tipos de organização. Percebeu-se, assim, o impacto dos relacionamentos dos públicos nas atitudes e comportamentos organizacionais. Os sentidos construídos nas interações afetam a maneira da organização de ver e de lidar com as pessoas e situações que vão enfrentar no contexto organizacional. O quarto e último fator foi a construção de modelos de relacionamento organização-público, que levam em conta antecedentes, processos e consequências deste relacionamento.

Com a abordagem relacional nas funções de relações públicas, a disciplina adota uma maneira diferente de medir e avaliar as suas ações (Botan & Hazleton, 2006). Em decorrência disto, passa a ser mensurada a qualidade do relacionamento entre organizações e públicos, ao invés de se quantificar conteúdos. O resultado é o envolvimento e a manutenção de interesses em comum, construindo uma relação de confiança, satisfação, comprometimento e mutualidade (Ledingham, 2003). Trata-se de uma maneira efetiva de olhar para os processos comunicacionais nas organizações, focando nos efeitos dos relacionamentos construídos nos resultados obtidos, e em como gerir tais interações de acordo com a satisfação, ou não, em relação ao que foi observado. Neste sentido, a comunicação é um processo que auxilia as relações públicas na gestão do relacionamento entre organizações e públicos. Tais processos comunicacionais são essenciais para que haja diálogo e partilhas de ideias no ambiente de trabalho.

2.2 Públicos organizacionais: a importância do público interno

Entende-se por públicos grupos de indivíduos com características e interesses em comum, os quais são capazes de influenciar as tomadas de decisão nas organizações (Hallahan, 2000). Isto é, são grupos de pessoas para os quais os esforços de relações públicas são direcionados. França (2003) os distingue de acordo com vários critérios, como grau de dependência e envolvimento nos negócios da organização, nível de interferência nos seus negócios e os resultados que se esperam desta relação. Assim, os públicos são identificados e analisados quando as organizações percebem que estes são importantes para que possam atingir os seus objetivos. A partir deste momento, cabe aos profissionais de relações públicas pesquisar sobre os públicos e estabelecer as maneiras mais efetivas de se relacionarem. Por exemplo, que canais utilizar, com que tipo de linguagem e como este relacionamento será monitorado e avaliado.

Para Grunig e Hunt (1984), o público é um sistema estruturado, composto por indivíduos que identificam um mesmo problema, interagem face-a-face ou por meio de canais de mediação, e agem como se fossem um só. Trata-se de um conceito diferente do de massas, as quais, contrariamente, não têm um comportamento semelhante, uma vez que são inativas. De acordo com L'Étang (2007), as massas sugerem comportamentos mais passivos, sendo, assim, um grupo mais frágil, em termos de poder, em relação à organização. Os públicos, por sua vez, têm um poder de influência maior, sendo compostos por indivíduos com relações mais fortes entre si e mais

interesses em comum, mesmo que suas relações com a organização variem de grupo para grupo. Em outras palavras, de uma forma ou de outra, em um nível maior ou menor, os públicos vão impactar as ações organizacionais, pressionando as entidades para que sejam ouvidos e levados em consideração antes de uma decisão ser tomada.

O público interno é de extrema importância para uma organização. Isto porque os colaboradores fazem parte da estrutura organizacional, produzem e são considerados fontes credíveis de informação por outros grupos (Kataria, Kataria & Garg, 2013). Para França (2003), a organização depende destes não só para a sua constituição e manutenção estrutural, como também para a sua própria sobrevivência. Ou seja, o que a sociedade vê externamente – produtos, serviços, crises, premiações, entre outros - é o resultado de todos os processos de interação que ocorrem no ambiente organizacional. Estes impactam diretamente nas tomadas de decisão. Por isso, Kunsch (2003) ressalta a importância de se olhar para os indivíduos como seres humanos e cidadãos, que devem ser respeitados e valorizados, acima de tudo. Quando estas características são observadas nos processos comunicacionais internos de uma organização, a possibilidade dos colaboradores se sentirem mais motivados são maiores. Outras consequências são o sentimento de pertença e a partilha de crenças e objetivos em comum (Sebastião, 2012). Portanto, é imprescindível, dentro de qualquer gestão, uma atenção especial aos colaboradores.

No entanto, a comunicação interna só trará resultados efetivos se posicionada como uma função estratégica, próxima de onde se cria valor para o cliente e receita para a organização. Os profissionais que a executam precisam ter habilidades e experiência para compreender estratégias de negócio e como a especialidade pode ser usada para alcançar os objetivos organizacionais (Quirke, 2008). Além disso, tais indivíduos precisam ter um olhar clínico sobre a estrutura organizacional e quem a compõe. O comunicador deve compreender não apenas a diversidade que existe no ambiente de trabalho, mas também o que motiva os colaboradores e como. Desta forma, é possível definir a comunicação a ser feita, de maneira que desperte neste público a vontade de trabalhar em prol dos valores e dos objetivos da organização (Yeomans & Fitzpatrick, 2017). De acordo com Quirke (2008), quando é construída uma cultura interna que cria unidade e orgulho entre os trabalhadores, isto funciona como uma vantagem competitiva difícil de ser copiada pelas organizações concorrentes.

Marchiori (2010) ainda destaca a necessidade das organizações investirem em um grupo específico de colaboradores: os líderes internos, cujos discursos permitem o diálogo com os restantes colaboradores. Trata-se de profissionais que devem favorecer o desenvolvimento de pessoas, ao mesmo tempo em que precisam estabelecer uma ligação mais forte entre estas e os valores e objetivos organizacionais. Por isso, é extremamente necessário que a alta gestão tenha à disposição profissionais de comunicação com habilidades e experiências suficientes para compreender a estratégia da organização e saber transmiti-la aos líderes de equipe. Por sua vez, estes precisam ser treinados para ter a capacidade de estabelecer relacionamentos sólidos com os demais colaboradores, sabendo comunicar, de forma clara, o que lhes foi demandado (Quirke, 2008). Simultaneamente, estes mesmos líderes são responsáveis pela comunicação de fluxo ascendente, isto é, também é essencial que sejam treinados a ouvir o *feedback* dos demais colaboradores e repassá-lo aos gestores (Tench & Yeomans, 2006).

Deve-se levar em consideração o fato de que existem vários públicos ligados às funções internas – recursos humanos, jurídico, contabilidade e operários, por exemplo. Cada um tem as suas respectivas características, funções, necessidades e comportamentos, os quais demandam formas específicas de comunicação, em contextos específicos (Grunig & Hunt, 1984), seja em relação ao conteúdo, formato e/ou canal. Cabe à organização interagir com as pessoas no ambiente de trabalho e identificar as maneiras mais adequadas de se fazer isso. No entanto, independentemente do processo comunicacional estabelecido, os indivíduos precisam ser encorajados pelos seus superiores para serem engajados, ter o devido reconhecimento, e ter as suas expectativas atendidas quanto às funções que exercem (Welch & Jackson, 2007).

É importante lembrar que as pessoas trabalham para se relacionar com outras pessoas, para terem vinculação a algo, para evitar o tédio, entre outros fatores (Morin, 2001). Após realizar uma pesquisa com mais de 600 estudantes e profissionais de Administração da França e do Québec, Canadá, a autora identificou que a atividade precisa agregar valor a alguma coisa para ter sentido. Isto é, toda a energia voltada para a função deve gerar resultados úteis. Para isso acontecer, a estrutura montada pela organização deve ser favorável ao desempenho dos colaboradores, assim como os objetivos e resultados esperados devem ser claros para este grupo de indivíduos.

No contexto atual, existem várias questões que afetam a estrutura organizacional e, conseqüentemente, os seus processos comunicacionais. Daft (2008) cita a

globalização, a diversidade, avanços tecnológicos e a responsabilidade social como exemplos de fatores que impactam na tomada de decisões das organizações e no próprio relacionamento que mantêm com as suas equipes. Em função deste ambiente mutável, competitivo e dinâmico, é requisito para qualquer organização a adoção de uma postura mais humanizada, que saiba equilibrar o foco nas ações operacionais com as relações que acontecem no ambiente de trabalho. Por isso, as competências dos colaboradores não são suficientes sozinhas (Almeida *et al.*, 2010). Isto é, se não houver um fluxo de informação fluido e coeso, assim como interações construtivas entre as pessoas, a comunicação da organização não será efetiva.

Portanto, a comunicação acontece em qualquer ambiente de trabalho, com ou sem gestão, mas qualquer organização que preze por resultados efetivos e um clima organizacional positivo vai perceber a importância de um sistema de gerenciamento de comunicação (Tench & Yeomans, 2006). Assim como Marchiori (2010) afirma que uma organização é constituída por processos e relacionamentos, Morin (2001) já havia identificado o papel essencial destas interações dentro das organizações. Qualquer atividade laboral coloca um indivíduo em contato com outros indivíduos. Se uma pessoa percebe que está em um ambiente com colegas qualificados, com os quais pode se comunicar facilmente, de forma prazerosa, maior é a possibilidade desta pessoa ver um sentido no seu trabalho e se identificar com este. Outra consequência é a satisfação resultante de trocas positivas com chefes e demais colaboradores, que serve como estímulo para o exercício das suas funções e para relacionamentos cada vez mais duradouros. Isto evita o sentimento de isolamento e solidão (Morin, 2001).

Contudo, um grave problema vivenciado pelos colaboradores é não terem garantias de que os seus trabalhos serão fixos, podendo ser dispensados a qualquer momento (Heloani & Capitão, 2003). Welch e Jackson (2007) citam contratos temporários, turnos irregulares e fatores sociais e culturais como causadores de uma eventual desconexão do colaborador na organização. Em decorrência disso, pode haver resistência, por parte deste, em engajar com a entidade, uma vez que não se identifica com as crenças e valores organizacionais (Welch & Jackson, 2007). Outros fatores que podem prejudicar a produtividade e o relacionamento dos colaboradores com chefes e colegas são o desagrado em relação às práticas da gestão, falta de segurança, excesso de demandas, e a forma como as funções são divididas no ambiente organizacional (Tench & Yeomans, 2006). Logo, trata-se de um cenário bastante preocupante, uma vez que o

comprometimento com o trabalho é o principal indicador de uma organização eficiente (Morin, 2001). Se uma entidade é constituída por pessoas e precisa da interação entre essas pessoas para existir, qualquer contexto em que exista um problema de comunicação torna-se uma ameaça à sua efetividade.

Um estudo conduzido por Vasconcelos e Faria (2008) também revelou que os indivíduos acreditam no poder do trabalho de influenciar, prejudicar ou aumentar o sofrimento e possíveis problemas mentais, causados por fatores como estresse, fofocas, relacionamento ruim com a chefia e colegas, falta de reconhecimento e pressão. Dois fatos surgiram na pesquisa: os colaboradores não expressam a sua insatisfação por meio de palavras, e só percebem o grave efeito do problema quando este tornou-se doença. Tal investigação deixa claro a importância dos profissionais de comunicação interna terem um olhar centrado nas pessoas que estão exercendo atividades na entidade e nos relacionamentos que constroem e desenvolvem no ambiente de trabalho. Num clima organizacional pautado pelo envolvimento e valorização de indivíduos, as chances destes expressarem o que sentem e relatar problemas também é maior, antes que a situação piore e chegue a um estado insustentável. Lee e Queenie Li (2020) comprovam a importância da comunicação interna, neste contexto, em um estudo quantitativo feito com 409 colaboradores de grandes organizações estadunidenses. As autoras constataram que um relacionamento de qualidade entre as organizações e os colaboradores foi fundamental para que estes se sentissem seguros para comunicar eventuais problemas de saúde no ambiente de trabalho. Indivíduos que confiam, e que se sentem satisfeitos e comprometidos com a organização, tendem a ser transparentes porque percebem que serão beneficiados.

Por fim, o empoderamento dos colaboradores é outra forma de incentivá-los, com ganhos mensuráveis no mercado. Alomari, Alomari e Aljawarneh (2020) constataram isto ao investigar uma grande organização na Jordânia. Depois de analisarem uma amostra de 260 empregados – funções administrativas, contabilidade, marketing e recursos humanos -, por meio de um questionário, os autores perceberam um efeito positivo do empoderamento no desempenho dos indivíduos, em geral, nos processos internos, no aprendizado, no crescimento e na própria satisfação dos clientes. Assim, num ambiente organizacional onde os gestores se preocupam em distribuir responsabilidades, motivar o trabalho em equipe e implementar uma comunicação bidirecional, a probabilidade de se trazer ganhos à organização é maior; sejam estes nos

processos internos, ou na própria qualidade do produto/serviço oferecido ao consumidor final.

2.3 Comunicação interna

A participação dos colaboradores só é possível dentro de um processo comunicativo que estabeleça relações de troca entre estes e os gestores. É a comunicação interna, implementada pela alta gestão - preferencialmente gerenciada por profissionais de relações públicas -, que permite que a interação ocorra (Kunsch, 1999). A especialidade visa uma maior integração entre as pessoas, levando em consideração os interesses de todos, por meio do estímulo ao diálogo, à troca de informações e à participação. Segundo Quirke (2008), o objetivo da comunicação interna é partilhar conhecimento, promover engajamento e construir um relacionamento sólido entre gestores e colaboradores. Desta forma, é possível extrair significado das interações e tomar decisões que acrescentem valor à organização. Os principais objetivos da mensuração desta especialidade são a compreensão, por parte dos colaboradores, dos objetivos do negócio e suas prioridades, e a efetividade da comunicação oriunda da alta gestão. Questionários, grupos focais e entrevistas são ferramentas voltadas para medir e avaliar as práticas de comunicação interna (Yeomans e Fitzpatrick, 2007).

Assim, a comunicação interna não se limita a informar os colaboradores. Trata-se de uma área com uma visão mais ampla do que uma função meramente informacional no ambiente de trabalho. Isto é, a comunicação é sobre transmissão de sentido aos indivíduos, não simplesmente a transmissão de mensagens. As organizações que procuram criar compreensão no ambiente de trabalho precisam promover sentido, agregando valor aos processos organizacionais (Quirke, 2008). Por isso, a especialidade também pode ser associada diretamente à competitividade de uma organização. Quando bem realizada, a comunicação interna torna-se uma vantagem estratégica, sendo vital para o sucesso da organização (Quirke, 2008). Pessoni (2011) ressalta o quão fundamental são os processos de comunicação para a estratégia de comprometimento desenvolvida pela empresa, uma vez que só é possível atingir os objetivos definidos se os colaboradores estiverem cientes e envolvidos com estes. Desta forma, os indivíduos ficam determinados a trabalhar juntos, em equipe, para ajudar a organização a crescer. Outro ponto destacado pelo autor é a necessidade de saber como se comunicar com este público, o que exige um conhecimento prévio sobre tal grupo de pessoas. Sem conhecer

os seus interesses e hábitos, torna-se difícil estabelecer qualquer tipo de relação de confiança.

Quirke (2008) descreve o processo de comunicação interna em quatro etapas, nas quais ocorre a conversão da informação em ação. A primeira delas é a promoção de conteúdo, seja este de caráter informacional, ideias ou conceitos. Em seguida, o conteúdo é inserido em um contexto, para que os colaboradores sejam capazes de processar a informação e vê-la como algo relevante em sua situação. Caso contrário, não verão sentido no que lhes foi comunicado. A terceira etapa é constituída por conversas, pois somente o diálogo permite que organizações explorem, testem e compreendam as implicações do que fazem. Por meio destas, ocorre o partilhamento de visões e percepções. A quarta e última etapa é o *feedback*. Ao ter o retorno da equipe de empregados, os responsáveis pela comunicação interna são capazes de verificar se a comunicação foi absorvida da forma que queriam, se agregou algo à equipe, e se trouxe os resultados desejados. Yeomans e Fitzpatrick (2007) sistematizaram algumas funções da comunicação interna numa organização, entre elas: o apoio a grandes projetos de mudanças; comunicação da missão, visão e valores organizacionais; manutenção da credibilidade da equipe principal; motivação de colaboradores; e desenvolvimento das habilidades de comunicação dos gestores. As mesmas podem ser executadas por meio de jornais internos, intranet, *newsletter*, conferências e relatórios anuais.

Ao longo dos últimos anos, outros estudos sobre a comunicação interna foram realizados. Yeomans e Fitzpatrick (2007) fizeram-no traçando uma linha cronológica. No século XIX, o processo de comunicação era marcado pelo paternalismo, com conteúdos voltados para o bem-estar dos colaboradores, para evitar greves e protestos; nos anos 40, observava-se a presença do *in-house journalist*, que escrevia histórias que os colaboradores achavam interessantes; nos anos 80, a característica principal era a persuasão. Isto é, a comunicação interna tornou-se mais alinhada à alta gestão organizacional, sendo usada como forma de convencer os empregados, a fim de atingir os objetivos institucionais; no século XXI, tomou-se lugar uma prática pautada pela participação, desenvolvendo-se, no âmbito interno, um interesse em estabelecer uma cultura fundamentada no diálogo, por meio de reconhecimento e de conversas com líderes. O objetivo é encorajar os colaboradores, envolvê-los com as suas funções, e com a própria organização em si.

Jackson (2014), por sua vez, desenvolveu uma matriz, que pode ser usada por profissionais durante o planeamento e a avaliação da efetividade da comunicação interna na organização. A proposta contém quatro dimensões: linha de comunicação da gestão, composta por gestores e supervisores, e caracterizada por um processo bidirecional, em que líderes e colaboradores discutem sobre projetos e realizam *briefings*; comunicação da equipe interna, bidirecional e composta pelos colaboradores, cujo conteúdo é relacionado às informações e funções da equipe; comunicação de projetos internos, também bidirecional e que envolve os colaboradores, responsável por lidar com questões relacionadas a projetos; e comunicação interna corporativa, esta predominantemente unidirecional, abrangendo questões estritamente organizacionais (metas, objetivos, conquistas, etc), com o envolvimento da alta gestão e de todos os colaboradores.

Um dos desafios da comunicação interna é evitar o seu uso somente como ferramenta, com o intuito de informar os colaboradores sobre acontecimentos que envolvam a organização. Em outras palavras, uma comunicação que parte do topo da pirâmide para a sua base. Marchiori (2010) reconhece que tal função é uma realidade nas organizações, pois determinados conteúdos exigem um processo unidirecional de partilhamento de informação (comunicados institucionais, divulgação de eventos e resultados da equipe, entre outros), mas destaca a necessidade de se olhar para a comunicação numa perspectiva diferente. Quando a comunicação é vista como um processo, permite-se que esta gere conhecimento, estimule interações e a partilha de ideias, o que é capaz de modificar estruturas e comportamentos. Por isso que a autora sugere o investimento em líderes internos como forma de alcançar um ambiente caracterizado por este tipo de dinâmica comunicacional. O fortalecimento das redes de relacionamento, um ambiente colaborativo e participativo, criatividade, inovação e a aproximação de pessoas são alguns dos resultados obtidos (Marchiori, 2006). Além disso, ressalta-se que os gestores de equipes são a fonte de informação mais confiável entre os colaboradores, e o segundo canal preferido destes é o briefing em equipe (Yeomans & Fitzpatrick, 2007). Isto é, quanto mais bem treinados e preparados estiverem para lidar com o público de colaboradores, maior a possibilidade de gerarem resultados positivos para a organização, tais como produtividade, lucro, diálogo e satisfação. Porém, é preciso estar ciente, também, do que acontece informalmente no ambiente de trabalho, onde pode-se encontrar dicas de como os trabalhadores se

comunicam (Yeomans & Fitzpatrick, 2007). Afinal, estes nem sempre vão expressar o que sentem nos canais formais da organização.

Men (2014) corrobora Marchiori (2006) em uma pesquisa sobre liderança organizacional. A autora concluiu que lideranças transformacionais influenciam positivamente um sistema de comunicação simétrica e bons relacionamentos com os colaboradores. Isto é, profissionais que inspiram pessoas, que as incentivam a melhorar a sua performance e a alcançar resultados inesperados, tendem a aproximar os colaboradores das organizações e a mudar as suas atitudes no ambiente de trabalho. O resultado disto, tal como já notado por Bakker & Leiter (2011), são indivíduos que tendem a ver as suas respectivas funções como algo desafiador e satisfatório, tornando-se proativos e comprometidos com altos padrões de desempenho. Um estudo conduzido por Lee (2018) identificou justamente o impacto dos canais de comunicação na percepção dos colaboradores sobre práticas de comunicação interna simétricas na organização. Após analisar uma amostra de 407 empregados nos Estados Unidos, a autora concluiu que diferentes canais, usados por diferentes gestores, afetaram a percepção deste grupo de indivíduos sobre a comunicação simétrica no ambiente de trabalho. Interações face-a-face, especialmente com gestores e colegas do mesmo nível de atuação, surgiram como um fator significativo. A realização de videoconferências obteve o mesmo efeito, o que ressalta a importância do contato direto para o envolvimento dos colaboradores com a comunicação feita.

Por outro lado, Lee (2018) identificou o fracasso de ações verticais – mídia impressa e o canal *online* usado pelos gestores e colegas de trabalho - para encorajar os indivíduos a perceberem as práticas simétricas na organização. O fato de não estimularem a participação dos colaboradores, por meio de sugestões e ideias, dificulta o seu envolvimento com o que é comunicado pela entidade. Por fim, outro resultado da investigação, que reforça a adoção de uma abordagem relacional sobre os processos comunicacionais internos, é como a implementação da comunicação simétrica aumentou a qualidade do relacionamento entre organização e colaboradores. Quando as pessoas percebem que estão sendo ouvidas e valorizadas, tendem a confiar mais na entidade, o que melhora as relações que têm com colegas e chefes.

2.3.1 Engajamento e liderança organizacional

O engajamento é uma peça fundamental para a participação e a produtividade dos colaboradores no ambiente de trabalho. Bakker e Leiter (2011) consideram engajados os indivíduos que estão dispostos e querem investir o seu tempo e esforços no trabalho, estando psicologicamente conectados ao mesmo. Os autores citam dois fatores que contribuem para o engajamento: recursos do trabalho e recursos pessoais. O primeiro diz respeito aos aspectos físicos, sociais e organizacionais, os quais podem ajudar a alcançar metas ou a estimular o crescimento pessoal (autonomia e o apoio de colegas, por exemplo). O último se refere à confiança interna para se esforçar e realizar tarefas desafiadoras, ao otimismo sobre o agora e o futuro, à perseverança em relação às metas, e à capacidade de se adaptar às situações adversas e problemas e obter sucesso. Para Mishra *et al.* (2014), engajamento é o nível de envolvimento de um indivíduo com as suas funções organizacionais. Joo e Lee (2016) o descrevem como uma busca intencional de trabalho, isto é, como algo cativante e inspirador, que faz com que os colaboradores sejam passionalmente devotos às funções que exercem. Tal conceito é bastante próximo do que Morin (2001) já havia identificado em seu estudo sobre os sentidos do trabalho. Quando um colaborador tem relações positivas com colegas e chefes, enxerga a sua função como algo útil e prazeroso, e sabe quais são os objetivos da organização, maior é a sua satisfação e envolvimento com o que faz.

Quatro atividades comunicacionais primordiais para alcançar o engajamento são: o encorajamento dos superiores, elogios, reconhecimento e expectativas de trabalho bem definidas (O'Neill *et al.*, 2015). Verčič e Vokić (2017) confirmam isto em um estudo exploratório sobre o relacionamento entre uma comunicação interna satisfatória e o engajamento. As autoras verificaram que o *feedback*, a comunicação informal e a comunicação em reuniões foram as dimensões mais relevantes da comunicação interna para a obtenção de engajamento dos trabalhadores. Após uma investigação com 438 indivíduos que trabalhavam como representantes comerciais em uma organização, Kang e Sung (2017) também observaram uma forte ligação entre a implementação de uma comunicação interna simétrica na estrutura organizacional e o alto nível de engajamento dos colaboradores, que trouxeram efeitos positivos no seu comportamento comunicacional e nas suas atitudes perante a organização.

Para que todo este processo ocorra de forma efetiva, é preciso haver, antes de tudo, uma relação de confiança entre a organização e os empregados. Krishnan (2013)

aplicou um inquérito por questionário em 163 colaboradores de hotéis da cidade de Coimbatore, na Índia, justamente para verificar a existência de uma relação entre o engajamento destas pessoas e a comunicação feita com tal grupo de indivíduos, assim como verificar se a comunicação implementada prevê o nível de engajamento do público analisado. O autor chegou à conclusão de que, nos dois casos, existe uma influência dos processos de comunicação no envolvimento dos colaboradores com as suas funções. Isto ressalta, mais uma vez, a importância de construir uma estratégia de comunicação interna capaz de envolver os colaboradores com a missão da organização e de mostrar que as suas funções são essenciais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Portanto, é vital que a alta gestão note a relevância de sua equipe e maximize as atividades realizadas por estes indivíduos. Percebe-se, então, que a comunicação é um fator primordial para a existência do engajamento.

Ao entrevistarem seis executivos de relações públicas nos Estados Unidos, que atuavam com comunicação interna, Mishra *et al.* (2014) identificaram nos profissionais a consciência sobre a importância do engajamento e o papel da confiança para alcançá-lo. Os autores destacaram três pontos: todos os gestores acreditam que os colaboradores precisam sentir que estão contribuindo para os objetivos organizacionais para se sentirem engajados; colaboradores engajados protegem e ajudam a manter a reputação da organização; e, por fim, os profissionais de relações públicas entrevistados têm uma grande preocupação em construir confiança por meio do diálogo com os públicos, ou seja, implementando uma comunicação bidirecional. Se a organização partilha informação de forma ampla, os colaboradores se sentem pertencentes àquela realidade, com uma missão em comum, que buscam alcançar juntos. Isto ajuda a desenvolver um laço de confiança fundamental para a existência do engajamento (Mishra *et al.*, 2014). Já Yeomans e Topić (2015) reforçavam a importância da confiança para que seja possível implementar um modelo bidirecional de comunicação, pautado pelo diálogo. Se não houver confiança por parte da equipe, dificilmente esta se envolverá com o trabalho exercido, ou se sentirá confortável e motivada a expressar as suas ideias, e a interagir com os seus chefes e demais colegas. Do lado da gestão, caso esta não considere os colaboradores um grupo de indivíduos importante para que a organização produza cada vez mais, a existência do engajamento provavelmente será difícil.

Dhanesh (2017), por sua vez, desenvolveu um modelo de engajamento que considera o colaborador engajado como um indivíduo cognitiva, afetiva e

comportamentalmente presente, além de envolvido e dedicado enquanto desempenha uma função na organização. Isto acontece quando o indivíduo e a organização partilham interesses mútuos sobre assuntos relevantes, tais como objetivos e missão organizacional, o que torna o seu relacionamento sólido e permite que caminhem juntos na busca por alcançar as metas definidas. O autor ressalta que este relacionamento pode acontecer de duas formas: passiva ou ativa. A forma passiva pode ser a visualização de *e-mails* enviados pela diretoria ou a leitura de um relatório anual de performance (maior controle organizacional). Neste caso, por mais que a alta gestão seja responsável por produzir e partilhar os conteúdos, isto não significa que a recepção da informação será prejudicada. O uso do e-mail para se comunicar é comum nas organizações (eg. Marchiori, 2010; Men, Chen & Ji, 2018; O'Neill *et al.*, 2015; Tench & Yeomans, 2006), especialmente quando os colaboradores têm pouco contato presencialmente, em função de viagens, compromissos externos, ou porque as suas funções não lhes permitem o contato frequente com os colegas. Os relatórios, por sua vez, são uma maneira da organização dar o seu *feedback* à equipe. Uma vez cientes de seus respectivos desempenhos, assim como da performance organizacional, os indivíduos têm noção do que podem melhorar, além de saberem como têm contribuído para o crescimento da organização (Brandão, 2018; Quirke, 2008; Tench & Yeomans, 2016; Yeomans & Fitzpatrick, 2017). Quando construídas e implementadas de forma efetiva, ações de comunicação passivas tornam-se fundamentais para o estabelecimento de um relacionamento de qualidade entre gestores e colaboradores.

A forma ativa de engajamento configura como a participação em eventos da organização ou o partilhamento de conteúdos relacionados à entidade, por meio de um relacionamento colaborativo (Dhanesh, 2017). Isto é, os colaboradores constroem, ao lado dos gestores, os processos de comunicação da organização. Quanto mais engajados estiverem, maior é a probabilidade de serem porta-vozes espontâneos da entidade (Kunsch, 2003) e falar bem desta para os seus ciclos sociais. Também é maior a chance de se envolverem em atividades organizacionais, mostrando-se prestativos em pesquisas internas ou em ações promovidas pelos gestores, por exemplo. É importante lembrar que se trata de um processo mutável, de ajuste e adaptação constantes (Dhanesh, 2017). As relações construídas no ambiente organizacional não são fixas, e os comportamentos dos públicos envolvidos podem mudar por causa de inúmeros fatores, sejam estes internos ou externos. A depender do cenário, ações comunicacionais são alteradas. Se o *e-mail* não for percebido como canal efetivo, pode ser substituído por outro canal. Se os

relatórios não impactarem no desempenho dos colaboradores, podem ser revistos também. Por isso, os profissionais de relações públicas precisam estabelecer métricas e acompanhá-las constantemente.

Os efeitos do engajamento são percebidos em variadas dimensões organizacionais. Isto foi visto em um estudo recente da Gallup (2020), que obteve resultados otimistas após analisar mais de 82 mil equipes, em 230 organizações, de 73 países distintos, totalizando 1,8 milhão de colaboradores. Em suma, identificou-se que indivíduos engajados trazem resultados melhores de produção, tratam os clientes melhor, atraem novos clientes, além de terem a possibilidade de permanecer na organização por mais tempo do que os colaboradores não engajados. Assim, torna-se clara a importância de estabelecer um relacionamento assertivo entre a organização e o público de colaboradores, pois isto traz impactos não só no ambiente de trabalho, como no desempenho organizacional no mercado (Pessoni, 2011; Quirke, 2008).

A Gallup (2020) ainda constatou duas consequências de se ter colaboradores engajados: indivíduos mais saudáveis no ambiente de trabalho e com menores chances de terem experiência com o *burnout*. De acordo com Maslach, Schaufeli e Leiter (2001), *burnout* é uma síndrome psicológica, que responde a estressores crônicos do trabalho. As três principais dimensões desta resposta são a exaustão, o cinismo e distanciamento do trabalho, e o sentido de ineficiência e falta de realização. Isto é, os colaboradores ficam desgastados fisicamente e emocionalmente, o que os leva a ter um comportamento negativo em relação às funções que exercem, como falta de vontade, ou falta de conexão com o que fazem na organização. Consequentemente, estas pessoas produzem menos e sentem que são incompetentes por não alcançarem os objetivos do trabalho. Portanto, toda energia que se colocava no exercício de uma função importante e prazerosa torna-se exaustão, agindo de forma oposta ao engajamento (Maslach, Schaufeli & Leiter, 2001).

Por conseguinte, o nível de engajamento vai sempre depender dos benefícios que a organização proporciona à sua equipe, enquanto esta desempenha as suas funções (Brandão, 2018). Um possível efeito disso é a construção de uma imagem melhor da entidade, por parte dos públicos, pois os colaboradores vão falar bem dela para os outros (Kunsch, 2003; Mishra *et al.*, 2014). Yeomans e Fitzpatrick (2017) ainda ressaltam o impacto positivo de altos níveis de engajamento na lucratividade, atendimento ao cliente e inovação no ambiente de trabalho.

2.3.2 Comunicação interna em micro e pequenas empresas

No Brasil, foram encontrados poucos estudos acadêmicos publicados, especificamente, sobre a comunicação interna nas microempresas (ME) e empresas de pequeno porte (EPP). Freire, Woehl, Catapan e Bonfim (2016) realizaram uma pesquisa em pequenas empresas da cidade de Paranaguá, Estado do Paraná, com diferentes profissionais. As investigadoras perceberam que, apesar da maioria das organizações não ter um profissional de comunicação responsável, ou adotar a prática em seu ambiente, todos os dez gestores, gerentes ou diretores entrevistados concordaram que é necessário valorizar os colaboradores, e que a comunicação interna facilita o contato com superiores. Também observaram uma carência de práticas motivacionais na maior parte das organizações, e um posicionamento dividido em relação à recompensa para bons desempenhos.

Outro estudo mostra que a maioria das micro e pequenas empresas (MPE) brasileiras usa, constantemente, a comunicação oral para conversar com os colaboradores (Ferreira Tacini, Nishimura, Lopes de Castro Oliveira, Pereira Silveira, & Ajouri, 2011). Skype, *chat* e telefone aparecem entre os canais tecnológicos mais usados. A pesquisa também verificou que os responsáveis pela comunicação interna não são profissionais especializados na área, mas assistentes administrativos, proprietários e gerentes.

Internacionalmente, foram feitas pesquisas em pequenas e médias empresas, e em *startups* (Holà, 2012; China, Men, Chen, & Ji, 2018). No primeiro caso, Holà (2012) percebeu a influência significativa da comunicação interna nas atitudes e desempenho dos indivíduos no trabalho. Entre os colaboradores participantes da investigação, 80% concordam que a especialidade da comunicação afeta a sua produtividade e comportamento. Isto é, precisam da ferramenta para se identificar com os objetivos organizacionais e perceber a importância de suas respectivas funções. Isso gera produtividade e uma visão positiva da empresa. O estudo ainda destaca a necessidade das organizações de investir, continuamente, no seu relacionamento com os colaboradores.

Em relação ao estudo das *startups*, realizado na China, Men, Chen e Ji (2018) focaram no papel da liderança executiva na comunicação organizacional, incluindo a comunicação interna. Os resultados indicam que esta atua nos níveis informacional, motivacional e comportamental. Os gestores entrevistados apontaram a efetividade da

aplicação de um processo comunicacional simétrico e transparente, feito principalmente por meio da comunicação face-a-face e aplicativos de mensagens no celular.

As pesquisas acima confirmam a importância da comunicação interna, não só como forma de informar as pessoas nas MPE, mas de engajá-las no ambiente de trabalho e de melhorar a imagem da organização. Portanto, é preciso construir relacionamentos de confiança, que valorizem e reconheçam os colaboradores.

2.3.3 A pandemia da COVID-19 e a comunicação interna

Em 2020, a pandemia da COVID-19 (World Health Organization, 2020) afetou a estrutura e processos internos de organizações ao redor do mundo. Entre os meses de março e maio, 87% dos colaboradores de oito países europeus - Dinamarca, Áustria, Finlândia, Alemanha, Itália, Suécia, Espanha e Holanda – afirmaram estar na condição de teletrabalho compulsório (Ipsen *et al.*, 2020). O mesmo estudo identificou que 81% dos participantes já havia trabalhado de casa antes da pandemia pelo menos um dia da semana; 28% nunca trabalhou de casa; e 71% informou ter recebido informação suficiente da organização para se sentir preparado para executar sua função de casa durante a crise sanitária. Em relação às tecnologias de informação mais utilizadas para se comunicar, *e-mail* e aplicações digitais de conferência (Zoom, Skype) e de mensagem (WhatsApp) foram destaque no período analisado pela pesquisa. Apesar da mudança de ambiente de trabalho e de uma interação sobretudo digital com os colegas, 47% relata que o trabalho está mais desafiador ou muito mais desafiador do que antes, enquanto 27% disse que nada mudou.

Por parte dos gestores, 93% de 403 executivos, entrevistados em abril de 2020, disse que a liderança organizacional tem ido bem no contexto pandêmico, com efeitos positivos no engajamento e na confiança dos colaboradores, apesar de uma queda na sua produtividade (Institute for Public Relations & Peppercomm, 2020). Os assuntos mais comunicados aos empregados foram orientações sobre saúde e mudanças de políticas internas. De acordo com o público questionado, os canais mais efetivos para se comunicar com os colaboradores foram a comunicação direta com supervisores/gestores (61%) e *check-ins* individuais (76%). Similarmente ao estudo de Ipsen, Kirchner e Hansen (2020), observou-se uma quantidade considerável de trabalhadores na condição de teletrabalho: mais de 75% e, após o fim da pandemia, a percentagem de pessoas que continuarão a trabalhar de casa crescerá 10%. Um ponto destacado na investigação do Institute for Public Relations & Peppercomm (2020) é o reconhecimento dos

componentes humanos do trabalho, por parte dos líderes, como o valor do foco nas pessoas, na importância de se preocupar com seu estado mental e físico, e um consequente melhor engajamento por causa disso. Isto corrobora estudos prévios sobre comunicação interna, saúde e engajamento (Dhanesh, 2017; Lee & Queenie Li, 2020; O'Neill *et al.*, 2015; Vasconcelos & Faria, 2008; Verčič & Vokić, 2017).

Alguns apontamentos para se ter atenção aos efeitos da pandemia no comportamento dos colaboradores dizem respeito ao novo ambiente de trabalho neste contexto: sua casa. Muitos trabalhadores enfrentam desafios, tais como a falta de espaço e o convívio com outras pessoas (Gartner, 2020). O crescente tempo virtual, que interage digitalmente na rotina de trabalho, também pode afetar o comportamento pró-social dos indivíduos. A estrutura laboral do teletrabalho também foi identificada como algo essencial em um estudo de Shareena e Shahid (2020). Após entrevistas com 50 trabalhadores de setores diversos - em maior parte do setor de ensino -, durante o mês de abril de 2020, descobriu-se que 88% destes estavam trabalhando de casa pela primeira vez, em função da COVID-19. Os autores chegaram à conclusão de que os indivíduos ficam dispostos a essa nova condição de trabalho se tiverem um ambiente bom e de suporte. Isto é, se forem capazes de produzir num espaço que lhes dê satisfação e controle sobre seu trabalho.

3. Opções metodológicas

Para que seja possível examinar o processo de comunicação interna nas MPE de Minas Gerais, será usado o paradigma interpretativo (Bryman, 2012). A investigadora coletará os dados e os analisará, para depois categorizá-los, relacioná-los entre si e às teorias revisadas. Primeiramente, é preciso investigar e generalizar dados de uma extensa população – os colaboradores das organizações – por meio da abordagem quantitativa, com a aplicação de um questionário. Também é necessário desenvolver um estudo detalhado sobre o fenômeno explorado, o que é mais adequado de ser feito de maneira qualitativa (Creswell, 2009), com entrevistas em profundidade com os responsáveis pela comunicação interna. Isso permitirá um estudo de comportamentos complexos e de atitudes, algo impossibilitado pelo questionário estruturado, definido *a priori*. Portanto, será aplicado o método misto. Ainda segundo Creswell (2009), uma

vantagem da abordagem mista é esta ser familiar entre a maior parte dos investigadores e apresentar resultados bem validados e substanciais. No trabalho a ser desenvolvido, isso será feito pelo método misto paralelo convergente, isto é, as abordagens quantitativa e qualitativa serão aplicadas simultaneamente, devido ao curto período para realização da pesquisa (um ano).

Tem-se como pergunta de partida deste trabalho: qual é o impacto da COVID-19 na comunicação interna das micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, particularmente no nível do seu engajamento? O objetivo geral é compreender os efeitos da COVID-19 nas ações de comunicação interna e no engajamento dos colaboradores das ME e EPP presentes no Estado de Minas Gerais, Brasil. Como objetivos específicos, pretende-se: (1) descrever os processos de comunicação interna nas ME e EPP de Minas Gerais, antes e após o início da COVID-19, sob a visão dos gestores e dos colaboradores; (2) aferir o impacto da COVID-19 no engajamento dos colaboradores das ME e EPP de Minas Gerais.

Para cumprir os dois objetivos específicos, as técnicas de recolha de dados serão a entrevista em profundidade, semi-estruturada, com os responsáveis pela comunicação interna, e o inquérito por questionário, estruturado, destinado aos colaboradores das ME e EPP de Minas Gerais, Brasil. Segundo Bryman (2012), o número de entrevistados depende de vários fatores, não existindo uma resposta definitiva. A quantidade escolhida – entre seis e dez - levou em consideração critérios de acessibilidade - a dificuldade de acesso aos entrevistados, pois os gestores tendem a ter menos disponibilidade – e saturação – entrevistas sucessivas podem juntar informações suficientes para uma posterior análise, sem a necessidade de continuar com a coleta de dados (Bryman, 2012). No caso dos participantes que trabalham em Belo Horizonte, a escolha será feita por conveniência e disponibilidade. Aqueles que vivem em outras cidades serão selecionados no LinkedIn, pelo filtro de porte das empresas, e escolhidos aleatoriamente pelo Random.org. Todos serão entrevistados por telefone, WhatsApp ou Skype, pois a investigadora não estará no Brasil. Os dados serão registados no formato de áudio, com o consentimento dos profissionais. Isto evitará a necessidade de anotações enquanto a entrevista é conduzida, algo que pode incomodar ou inibir a pessoa entrevistada (Bryman, 2012). O propósito da entrevista em profundidade é obter respostas detalhadas e densas. Os temas das perguntas vão englobar o processo de comunicação interna na organização, antes e durante a COVID-19: como é feito, com

que frequência e finalidade, se os responsáveis acham que as ações realizadas são efetivas, e se consideram os trabalhadores engajados. As questões poderão ser adaptadas durante o procedimento e acrescentadas de outras que possam surgir no momento (Hickson & Hickson, 2019).

Na abordagem quantitativa, recorre-se a um inquérito por questionário. Foram solicitados os contatos das ME e EPP ao Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas de Minas Gerais (Sebrae-MG) e à Associação Comercial e Empresarial de Minas (ACMinas), mas ambos informaram que não partilham os dados das organizações cadastradas nos sistemas deles. Por isso, foi escolhida a técnica de amostragem bola de neve (Bryman, 2012). Primeiramente, será aplicado um pré-teste com sete colaboradores de empresas situadas em Minas Gerais, entre 25 e 55 anos. O intuito é verificar a clareza do questionário e correção. Posteriormente, será enviado um *link* a grupos de empreendedores do Estado, no WhatsApp, que possuem cerca de 200 participantes no total, os quais serão orientados a partilhar o documento com seus colaboradores. Os empreendedores também serão orientados a partilhar o documento com outros profissionais que gerenciam empresas de porte similar.

Além das organizações acima, serão enviados *e-mails*, com o *link* do questionário, às empresas selecionadas na fase qualitativa. O questionário será totalmente fechado e estruturado da seguinte forma: a primeira parte com perguntas que caracterizam o perfil dos respondentes (idade e gênero), seguida do porte e localização da empresa em que trabalham, assim como o modo de trabalho antes e após o início da pandemia da COVID-19; a segunda parte terá questões diretamente relacionadas à comunicação interna nas organizações em que trabalham, nos períodos de antes e após o início da pandemia. No caso, como que os trabalhadores têm acesso ao que acontece na empresa, quais itens consideram mais importantes para o seu envolvimento no trabalho, além de quatro perguntas que utilizam a Escala Likert adaptada, que permite graduar a opinião dos inquiridos (Bryman, 2012): duas perguntas têm uma escala de 0 a 10 (zero é nada e dez é totalmente), em que o respondente deve indicar a sua satisfação em relação a oito frases relacionadas à organização, ao ambiente de trabalho, aos colegas e à chefia; e as outras duas questões propõem afirmações onde se procurará obter níveis de concordância (Discordo Totalmente, Discordo Parcialmente, Neutro, Concordo Parcialmente, Concordo Totalmente) sobre o trabalho, chefia e colegas. O prazo de aplicação do questionário é de um mês. As questões vão abordar dados demográficos e

tópicos discutidos previamente em estudos sobre comunicação interna e engajamento (e.g. Dhanesh, 2017; Mishra *et al.*, 2014; O'Neill *et al.*, 2015; Verčič & Vokić, 2017; Yeomans & Fitzpatrick, 2017).

Na análise de dados quantitativa, será utilizado o programa IBM SPSS Statistics, para as medidas de estatística descritiva. Conforme Bryman (2012), a partir da base de dados, serão trabalhadas variáveis ordinais e nominais, por meio de tabelas de distribuição de frequências e diagramas. As primeiras – ordinais - serão aplicadas nas questões com a Escala Likert adaptada, pois seu objetivo é colocar as variáveis em ordem de qualidade ou satisfação. Já as últimas – nominais - buscam rotular ou classificar as variáveis, que são as questões sobre o perfil dos respondentes e quais canais usam para se informar no trabalho. Utilizar-se-á, também, da análise univariada e bivariada, quando forem cruzadas as variáveis que classificam os perfis dos respondentes e aquelas referentes à comunicação interna. O método mais flexível de se fazer isso é o uso de tabelas de contingência, uma vez que estas permitem identificar uma possível associação entre as variáveis (Bryman, 2012). O teste qui-quadrado de Pearson avaliará a independência entre as variáveis, com o objetivo de compreender a existência de uma associação positiva entre estas. Para análises em que o grau de significância for menor que 0,05 (95%), rejeitará-se a hipótese nula de dependência entre as variáveis e será identificada uma evidência significativa entre as variáveis. Caso $P < 0,01$, a evidência torna-se altamente significativa. E para $P < 0,001$, a evidência é extremamente significativa (Andrade, 2019).

Para os dados qualitativos, será feita a análise interpretativa (Bryman, 2012). Os mesmos vão ser organizados, separadamente, para cada entrevistado (a). Depois, serão lidos em sua totalidade, codificados, descritos, divididos em categorias e temas para análise, representados em uma narrativa e, por fim, interpretados (Creswell, 2009). Para tal, será feita a transcrição das entrevistas e uma posterior análise interpretativa dos dados obtidos, no programa MAXqda. Conforme Krippendorff (2004), o objetivo não é observar comportamentos e generalizá-los, mas extrair informações sobre as percepções dos indivíduos sobre os fenômenos, de ações ainda não realizadas, ou obter evidência de algo ainda não assegurado. Para ilustrar o resultado da análise qualitativa, será feita uma adaptação do mapa mental de Buzan e Buzan (1993). Para Tee, M.N.A, A e Mohamed (2014), o mapa mental é uma técnica que auxilia os indivíduos a organizar fatos e pensamentos, por meio de um formato constituído por uma imagem central e temas que

partem desta – imagens e palavras-chave – formando uma estrutura nodal. Trata-se de uma ferramenta bastante usada na educação, governo e negócios, como um método criativo para treinamentos, *brainstorming*, e organização e solução de problemas. Entre as vantagens do mapa mental estão: o resumo e consolidação de informações oriundas de diferentes fontes; o aprendizado significativo ao invés de memorização; e a apresentação de conteúdo que possibilita mostrar a estrutura do assunto. No caso de Buzan e Buzan (1993), o mapa mental incorpora imagens e diferentes cores, o que dá vida e criatividade às ideias.

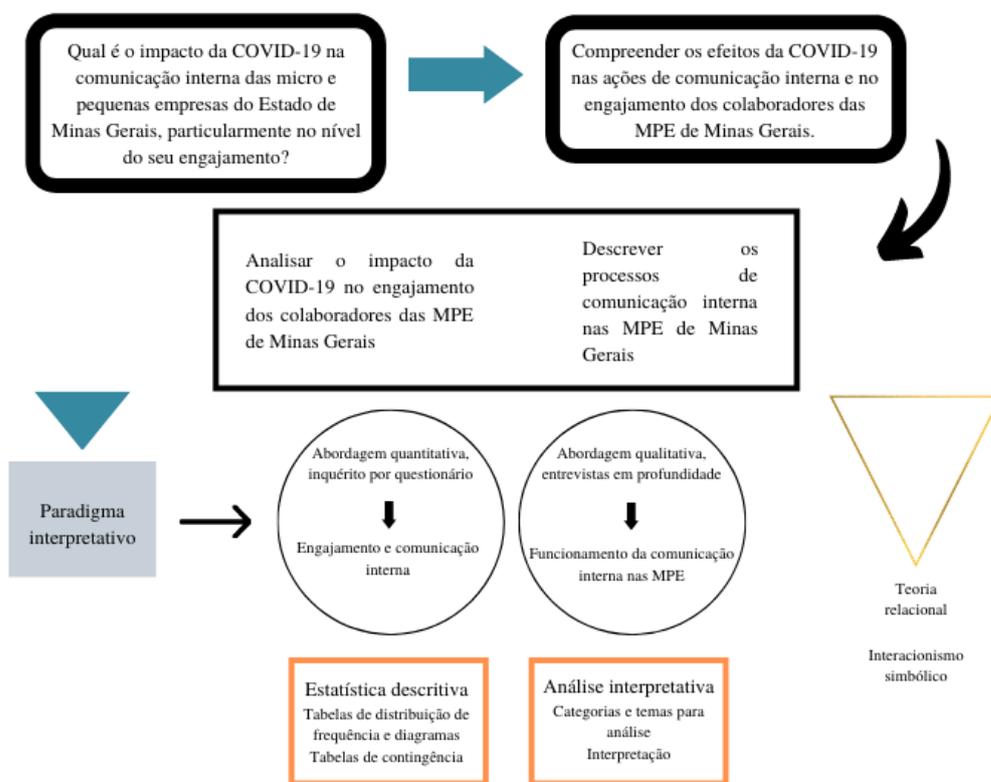
Assim, ter-se-à um conhecimento mais aprofundado sobre a comunicação interna nas ME e EPP de Minas Gerais, assim como possíveis informações inéditas em relação aos processos internos deste contexto específico.

Tabela 1 – Objetivos específicos e técnicas de recolha de dados

Objetivo específico	Técnica de recolha de dados	Análise
Descrever os processos de comunicação interna nas ME e EPP de Minas Gerais, antes e após o início da COVID-19, sob a visão dos gestores e dos colaboradores.	Entrevista em profundidade, semiestruturada, com os gestores de comunicação das ME e EPP de MG.	Análise interpretativa.
Aferir o impacto da COVID-19 no engajamento dos colaboradores das ME e EPP de Minas Gerais.	Inquérito por questionário, estruturado, com os colaboradores das ME e EPP de MG.	Estatística.

Fonte: Elaboração própria.

Figura 1 – Representação gráfica da pesquisa



Fonte: elaboração própria.

4. Apresentação e análise de resultados

4.1 Entrevistas aos responsáveis pela comunicação interna

As entrevistas em profundidade foram realizadas em dezembro de 2020 e janeiro de 2021, com um total de sete entrevistados. Destas, quatro são empresas classificadas como ME e três como EPP. No que diz respeito às cidades, quatro têm sede em Belo Horizonte, e as demais se localizam no interior de Minas Gerais, nos municípios de Lagoa da Prata, Pará de Minas e Santa Bárbara. As entrevistas foram realizadas via Skype, Google Meeting e WhatsApp. Em média, a duração de cada conversa foi de 24 minutos. Após sua execução, os dados foram transcritos e importados para o programa MAXqda, onde foram organizados e codificados.

Figura 2 – Resumo das organizações

Organização 1	Organização 2	Organização 3	Organização 4
<p>Fundada em 2014.</p> <p>Matriz em Belo Horizonte. Filiais em São Paulo, Rio de Janeiro, Brasília e Curitiba.</p> <p>Locação de equipamentos para reforma, construção e limpeza.</p> <p>40 pessoas.</p>	<p>Fundada em 2019.</p> <p>Local: Belo Horizonte.</p> <p>Bar de jogos.</p> <p>31 pessoas, antes da pandemia. Nove pessoas, após o início da pandemia.</p>	<p>Fundada em 1984 (o nome atual vem sendo usado desde 2002).</p> <p>Local: Belo Horizonte.</p> <p>Corretora de seguros (carros, casa, empresas, patrimônios).</p> <p>Dez pessoas.</p>	<p>Fundada em 1987.</p> <p>Local: Belo Horizonte.</p> <p>Confecção de roupas, além de duas marcas de roupas.</p> <p>16 pessoas.</p>
Organização 5	Organização 6	Organização 7	
<p>Fundada em 2013.</p> <p>Local: Lagoa da Prata.</p> <p>Decoração, utilidades e presentes.</p> <p>Seis pessoas fixas. Nove na época de Natal.</p>	<p>Fundada em 1993.</p> <p>Local: Santa Bárbara.</p> <p>Clínica de Fonoaudiologia, Fisioterapia e Consultoria.</p> <p>Seis pessoas.</p>	<p>Fundada em 1993.</p> <p>Local: Pará de Minas.</p> <p>Energia fotovoltaica, construção e reformas.</p> <p>Cinco pessoas.</p>	

Fonte: elaboração própria.

4.1.1 Formação acadêmica e nível hierárquico dos gestores de comunicação

De todos os profissionais entrevistados, somente uma tem formação na área de Comunicação. No caso, a responsável pela comunicação interna da Organização 1, que é jornalista. Vale ressaltar que tal formação não significa que a profissional tenha competência em comunicação estratégica e comunicação interna. Na Organização 4, uma profissional de Recursos Humanos (RH) era responsável pela comunicação interna antes da pandemia, o que reforça estudos anteriores que relacionam a especialidade à área de RH (Mishra *et al.*, 2014; O’Neill *et al.*, 2015; Verčić, Verčić & Sriramesh, 2012). Os demais responsáveis pertencem à áreas variadas, tais como Matemática, Administração e Fonoaudiologia. Isto corrobora os estudos de Freire *et al.* (2016) e Ferreira Tacini *et al.* (2011), que também mostram a falta de especialistas em

comunicação na função de comunicação interna em empresas de menor porte. Portanto, à exceção da Organização 1, as seis empresas têm como responsáveis pela especialidade os proprietários ou sócios, sendo alguns com formação relacionada à área de atuação da empresa (Organizações 3 e 6), e outros sem qualquer tipo de relação (Organizações 2, 4, 5 e 7). Pode ser que isto ocorra por falta de verba para contratar um profissional de comunicação interna, por exemplo, ou os sócios/proprietários assumem a função porque a consideram estratégica para a organização.

Independentemente disto, a ausência de indivíduos com conhecimentos técnicos sobre a especialidade impacta as organizações. Para Mishra *et al.* (2014), uma comunicação interna gerenciada por profissionais de relações públicas pode construir segurança e comprometimento com os colaboradores, transformando isso em engajamento no trabalho. Personi (2011), Quirke (2008) e Welch e Jackson (2007) também chamam atenção para a importância destes profissionais numa organização, pois uma comunicação efetiva entre organização e colaboradores requer conhecimentos específicos, os quais indivíduos formados em relações públicas têm treinamento sobre. Assim, estarão preparados para lidar com as necessidades dos públicos internos (Welch & Jackson, 2007). Por outro lado, no caso de organizações de micro e pequeno portes, observa-se que a função é, majoritariamente, ocupada por profissionais com outras formações. Isto é, parece ser uma tendência, em empresas deste tamanho, ter menos indivíduos especializados em comunicação na função de comunicação interna (Ferreira Tacini *et al.*, 2011; Freire *et al.*, 2016).

4.1.2 Canais e conteúdo, antes e após o início da pandemia da COVID-19

Segundo os gestores entrevistados, os canais mais utilizados para se comunicar com os colaboradores são o WhatsApp e as conversas presenciais. Ambos eram ferramentas utilizadas por todas as organizações entrevistadas, antes da pandemia da COVID-19. As respostas dos gestores corroboram China, Men, Chen e Ji (2018), cujo estudo também revelou a comunicação face-a-face e os aplicativos de mensagens no celular como os principais canais utilizados na comunicação interna, assim como Ferreira Tacini *et al.* (2011), que perceberam, em sua pesquisa, o uso constante da comunicação oral com os colaboradores nas MPE. No caso do *e-mail*, este é utilizado por todas as empresas, exceto as Organizações 2 e 5. Apenas a Organização 1 possui uma estrutura de comunicação interna maior e diversa, que ainda inclui quadro de avisos, tipos variados de comunicados da gestão, jornal interno (digital) e Skype. O

número de colaboradores – 40 – e o fato da gestora ter formação em Comunicação (mais conhecimento sobre ferramentas comunicacionais) podem ser os motivos desta comunicação englobar uma maior diversidade de canais.

Após o início da pandemia, não se observou um impacto substancial em todas as estruturas internas. Nas Organizações 2, 5 e 7, por exemplo, os canais mantiveram-se iguais. Destas, na primeira, o impacto da pandemia se deu no número de colaboradores, que foi de 31 para 9, mas o bar continuou aberto, respeitando as restrições locais. Uma vez que a Organização 7 tem um número reduzido de colaboradores – cinco -, esta informou que quase não realizou teletrabalho. A organização 5 também continuou suas atividades normalmente (loja de utilidades).

Por outro lado, o trabalho na Organização 3 tornou-se 100% *online*. Isto é, uma comunicação que se dava 80% presencialmente e 20% pelo WhatsApp, passou a ser 100% pelo aplicativo de mensagens e *e-mail*, segundo os gestores. O Google Meeting também começou a ser bastante utilizado no ambiente de trabalho, especialmente em reuniões. A Organização 6, por sua vez, ficou fechada durante pouco mais de três semanas. No período em que encerrou as atividades, contratou uma empresa para instalar um sistema de agendamento *online* e prontuário para pacientes. Desta forma, as colaboradoras podiam trabalhar de casa, comunicando-se entre si e com os gestores por telefone e WhatsApp. Após quase um mês, as atividades presenciais retomaram, mas com os devidos cuidados internos em relação à pandemia (máscaras, limpeza mais rígida, uso de álcool e gel, entre outros). As mudanças percebidas nas Organizações 3 e 6 confirmam os resultados do estudo de Ipsen *et al.* (2020) durante a pandemia: um uso maior do *e-mail*, WhatsApp e aplicativos de videoconferência.

A Organização 1, por ter sede em Belo Horizonte, mas quatro filiais – lojas para atendimento direto aos clientes – em outros Estados, teve impactos variados, de acordo com as restrições de cada governo estadual e municipal. Os colaboradores da sede, que podiam exercer as suas funções de casa, fizeram isso de forma híbrida. Quando as restrições de distanciamento foram implementadas em Belo Horizonte, uma colaboradora que era grupo de risco passou a trabalhar de casa. A partir do momento em que as regras se tornaram mais rígidas na cidade, os trabalhadores cujas funções lhes permitiam trabalhar remotamente começaram a fazer isso durante três dias da semana. Em outras cidades, houve funcionamento em horário reduzido, ou encerramento da loja por algumas semanas. Já na Organização 4 observou-se um encurtamento da

comunicação entre os seus setores. Isto é, os líderes de equipe ingressaram no teletrabalho, enquanto os sócios continuaram a trabalhar na empresa. Em decorrência disso, colaboradores dos setores de produção e limpeza, por exemplo, passaram a procurar os sócios diretamente quando havia necessidade. Um grupo de WhatsApp também começou a ser usado, para tratar sobre assuntos relacionados à suspensão de contratos e escala de pessoal.

A pesquisa revela que empresas com um maior quadro de pessoas, como a Organização 1 (40) e a Organização 4 (16), possuem colaboradores que gerenciam setores e que têm a responsabilidade de ser a ponte entre diretoria e equipe. No entanto, o potencial que estes líderes internos têm de tornar o ambiente mais produtivo, inovador e próximo (Marchiori, 2006; Men, 2014), não é aproveitado. Eles são responsáveis por apenas transmitir decisões da diretoria, e repassar para esta eventuais reclamações e sugestões dos colaboradores que gerenciam. Nas demais empresas, observa-se que o contato da alta gestão com os colaboradores é direto, tanto antes quanto após o início da COVID-19. E nestes casos, também se observa uma falta de visão sobre como é possível engajar os colaboradores por meio da comunicação, ao invés de somente focar na transmissão de informação.

No que diz respeito ao conteúdo, todas as organizações estudadas usam a comunicação interna para compartilhar assuntos técnico-administrativos e ligados a outras necessidades comunicacionais, tais como processos, metas, decisões, pedidos de clientes, avisos gerais, dúvidas de colaboradores quanto às suas funções, eventuais sugestões e comentários, e compras. As Organizações 1 e 6 citaram a pandemia como uma das pautas durante as interações mantidas com a equipe. Ambas usam os seus comunicados internos para conscientização: limpeza de consultório, higienização, uso de máscara e aferição de temperatura. A Organização 7 disse que compartilha, além de assuntos de trabalho, artigos ou cursos relacionados à energia, área de atuação da empresa. Porém, não é algo usual.

As respostas sobre os tipos de informações partilhadas se alinham à forma como os gestores entrevistados enxergam os objetivos da comunicação interna no ambiente organizacional. Todos eles a veem como forma de transmitir conteúdos relacionados aos interesses da empresa - políticas, valores, missão, metas, instruções – aos colaboradores. Ou seja, têm uma visão informacional da comunicação interna, e não relacional. A Organização 1, por exemplo, disse que o objetivo da especialidade é “transmitir a

política da empresa, a forma como a gente quer que as pessoas lidem com trabalho, a nossa missão, visão e valores. O objetivo da comunicação interna é, principalmente, reforçar essa política e o que a gente acredita como organização para manter os funcionários sempre alinhados com essa conduta, de forma como a empresa quer se posicionar não só no mercado, mas entre funcionários, parceiros e fornecedores”. Percebe-se, assim, o uso da especialidade para atender, sobretudo, aos interesses organizacionais. A Organização 2 adotou postura semelhante ao informar que o objetivo da comunicação interna é “deixar as políticas da empresa bem claras para os funcionários. Uma coisa que eu sempre tento é ser muito transparente com todo mundo”. A Organização 3 cita como objetivo “facilitar o trâmite de todas as informações e, no final das contas, vender, impedir que os nossos processos sejam demorados, impedir que a gente tenha retrabalho; e entregar um produto - um orçamento, um seguro, uma cota de boa qualidade - em um tempo bom”. As entrevistadas das Organizações 4, 5, 6 e 7 seguiram uma linha bastante parecida, com o uso da comunicação interna para “passar instruções, as informações necessárias” (Organização 4); “Pessoalmente, é para conversar com as meninas sobre coisas mais importantes, sabe? O WhatsApp é uma ferramenta muito boa pra gente. A gente manda mensagem quando vai atrasar, quando precisa fazer alguma coisa, algum recado que tenha pra dar, e fica tudo arquivado” (Organização 5); “estar sempre alinhado com as atualidades e necessidades da clínica, não deixando passar batido nada de importante” (Organização 6); e “pra comunicação ficar bem feita, as coisas serem bem entendidas por ambas as partes” (Organização 7). Em outras palavras, limitam-se a usar a comunicação interna para transmitir informações sobre a empresa em si, processos internos e questões relacionadas ao trabalho. Não se observa, em nenhuma das falas, uma preocupação com necessidades comunicacionais mais profundas dos colaboradores ou mesmo com a criação de sentido de pertença ou engajamento destes. É como se a comunicação interna partisse apenas da alta gestão e estivesse voltada para atender aos interesses desta. Isto é, a especialidade é entendida, majoritariamente, como informação interna e apresenta-se pouca disponibilidade de escuta dos trabalhadores.

4.1.3 *Feedback* e motivação

Outro ponto em comum em todas as organizações participantes é a falta de *feedback* coletado e registrado formalmente, por parte dos gestores. Cinco empresas não registram e/ou acompanham este retorno de maneira fixa, como parte da rotina de

trabalho. São feitas reuniões de trabalho ou conversas informais, quando necessário, mas que ficam sem registro e controle. A Organização 5 foi sucinta sobre o tópico: “Não faço. Já fiz, não gostei. Falo pessoalmente com cada uma quando preciso”. A gestora informou que sua equipe também a procura quando precisa conversar sobre algo. Em outras palavras, a empresa coloca-se disponível para sua equipe, mas não faz isto de forma ativa; a gestora espera as colaboradoras a procurarem e mantém este tipo de comunicação na informalidade. A Organização 4, por sua vez, informou que disponibilizava uma caixa de sugestões no setor de produção, mas a ação foi suspensa em função da COVID-19. “(...) a gente pegava uma vez por mês, lia as sugestões, via o que era viável de acontecer, o que não era viável. Muita coisa a gente já implantou, e outras coisas que precisa de dinheiro, né? De investimento para implantar. Mas a gente começou a olhar e a gente tem esse *feedback*, sim”. A responsável pela comunicação interna ainda informou que um formulário impresso foi aplicado aos colaboradores em duas ocasiões, por dois anos seguidos, com o objetivo de identificar pontos de melhora, de avaliar o ambiente de trabalho, e a satisfação da equipe com a empresa. Em 2020, a ação não foi feita por causa da pandemia. A Organização 1 executou ações de mensuração de satisfação no passado. No primeiro caso, uma antiga colaboradora, do setor de RH, realizou uma pesquisa há alguns anos. Porém, esta não foi repetida. De qualquer forma, e ainda que não haja uma rotina formal de obtenção de *feedback*, os gestores de ambas as organizações afirmaram uma disponibilidade de ouvir os trabalhadores sempre que estes o solicitem.

Observou-se, de fato, uma preocupação em registrar e monitorar, com frequência, o retorno e satisfação dos colaboradores, nas organizações 2, 3 e 7. O sócio da primeira empresa revelou que no período que engloba a abertura da empresa – julho de 2019 – e janeiro de 2020, eram feitas reuniões de *feedback* mensalmente. O objetivo principal era ouvir o que os colaboradores tinham a dizer e promover melhorias, além de eventuais alinhamentos e esclarecimentos sobre o trabalho. As informações eram anotadas e registradas, com um arquivo para cada colaborador ou colaboradora. À medida em que as reuniões eram feitas, o documento era atualizado. Com a chegada da pandemia, a gestão não encontrou mais tempo para se reunir com a equipe, que ainda sofreu uma grande redução de pessoas, por causa da quarentena imposta pela Prefeitura de Belo Horizonte. A Organização 3, por sua vez, disse que monta um arquivo com os resultados do mês, envia-o aos colaboradores, e aguarda o *feedback* dos mesmos. Assim, existe um registro e envio do desempenho aos trabalhadores. Em relação à

Organização 7, sua gestora disse formalizar as reuniões, feitas semanalmente, por *e-mail*, após a concordância de todos os participantes, para documentar o que foi discutido. Isto se manteve igual antes e após o início da pandemia.

4.1.4 Visão sobre engajamento e o impacto da pandemia

Ao serem questionados sobre o engajamento na organização, seis gestores afirmaram ter equipes engajadas, tanto antes quanto depois da pandemia. Quando questionados sobre o motivo disso, as respostas foram variadas, associando indivíduos engajados a itens como produtividade, criatividade e dedicação à empresa (esta última, principalmente, no período pós-pandemia). As Organizações 4, 6 e 7 destacaram o empenho de colaboradores no contexto da COVID-19: “(...) são pessoas que estão fazendo de tudo, se reinventando na pandemia”, “Todo mundo tentou ajudar, todo mundo deu recomendação” (Organização 4); “(...) ficaram com medo de perder o emprego e correram atrás nos primeiros meses, para que os pacientes voltassem” (Organização 6); “Todo mundo ficou pensativo, com medo de investir, de fazer alguma coisa. Então, eles sempre chegavam com alguma novidade, com alguma coisa pra gente fazer diferente, para tentar angariar mais clientes” (Organização 7). Tais falas são similares ao conceito de engajamento de Joo e Lee (2016), que o descrevem como uma busca intencional de trabalho, com colaboradores devotos às funções que exercem. Porém, as quatro atividades comunicacionais fundamentais para se obter engajamento não foram identificadas nas falas dos gestores: encorajamento dos superiores, elogios, reconhecimento e expectativas de trabalho bem definidas (O’Neill *et al.*, 2015).

As Organizações 2 e 3, por sua vez, perceberam a importância do pertencimento, da confiança e da identificação com os valores da empresa para a obtenção de engajamento (Mishra *et al.*, 2014; Kang & Sung, 2017). Ao diferenciar os colaboradores engajados, o gestor da Organização 1 ressaltou o fato de gostarem da entidade e de seu projeto. Ele também destacou a presença de pelo menos um dos sócios no ambiente de trabalho todos os dias, realizando funções ao lado da equipe, tais como receber clientes e anotar pedidos. “Essa é a imagem que a gente quer passar o tempo todo. Eles não trabalham para mim. Eles não trabalham para o meu sócio. Eles trabalham para a empresa. E eu e o meu sócio também trabalhamos para a empresa”. A Organização 3 comentou sobre algo similar em relação ao ambiente de trabalho, que é estar sempre presente. “O pessoal vê o jeito que a gente gosta de fazer as coisas, como que a gente gosta de trabalhar. Acabou que as pessoas foram vendo, sabe? O estilo.

Acho que o fato de estarmos muito presentes acabou montando uma equipe que se identifica com a gente, que entende o que a gente quer”. Ambos os gestores ainda falaram sobre o fato de sempre estarem disponíveis para os colaboradores, o que permite à equipe um fácil acesso a eles. Com a chegada da pandemia e a perda do contato presencial, ambos mencionaram alguns ruídos na comunicação. Isto é, dúvidas que antes eram tiradas com a pessoa ao lado, por exemplo, precisavam ser tiradas pelo WhatsApp. Essa adaptação levou um tempo para se efetivar. No entanto, como já existia na organização uma cultura de manter o canal aberto entre diretoria e trabalhadores, de não os deixarem se sentirem abandonados, conseguiram contornar o problema, sem que este escalasse para algo mais sério.

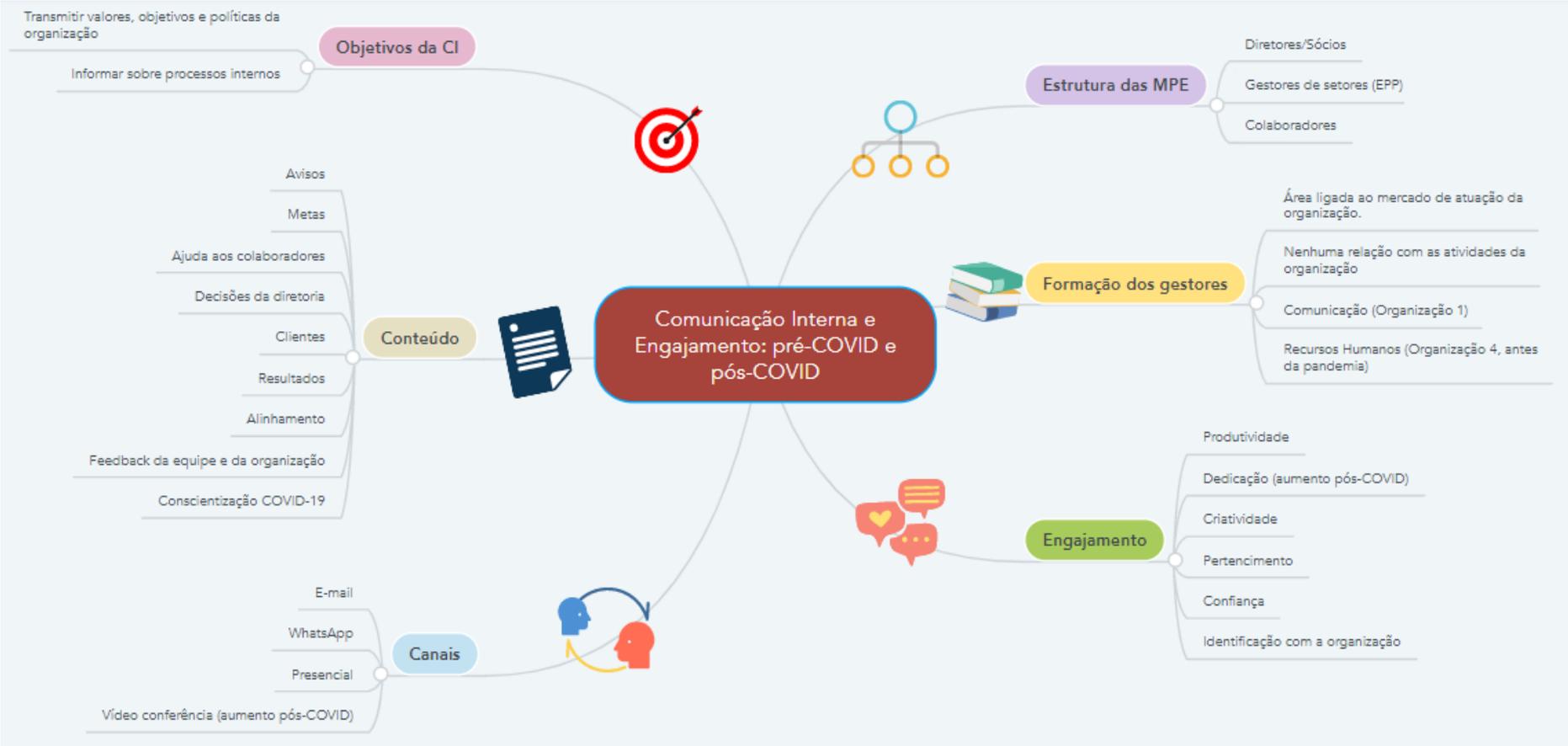
Variados autores (Mishra & Mishra, 2014; Quirke, 2008; Tench & Yeomans, 2006; Welch & Jackson, 2007; Yeomans & Fitzpatrick, 2017) já ressaltaram a necessidade da pesquisa com colaboradores, para que as organizações sejam capazes de identificar as necessidades de sua equipe, preocupações e motivações. Em contrapartida, observa-se que grande parte das falas dos gestores, sobre engajamento, não é fundamentada em pesquisas; são interpretações deles, de acordo com comportamentos e interações mantidas com a equipe no ambiente organizacional, ou seja, são observações não fundamentadas em ações formais, mas apenas resultam de senso comum ou bom senso por parte dos gestores. Eles percebem a realidade e tiram conclusões, de acordo com o que identificam, e com o que os colaboradores dizem. Isto é, pressupondo que estes expressam tudo o que sentem, ou falam sobre tudo o que lhes incomoda. Entre as falas, registrou-se: “Eu sinto que eles continuam tendo o mesmo desempenho” e “(...) eles sempre conversam comigo” (Organização 1); “Estão sempre alegres, né? Sempre presentes, não faltam. Eu penso que isso é motivação” (Organização 7); “Elas vestem a camisa da empresa, tratam bem os clientes, fazem o que peço, embora às vezes se embolem”, e “Falam bem dos profissionais da clínica. Gostam de trabalhar na clínica e expressam a satisfação” (Organização 6).

Para ilustrar o resultado das entrevistas realizadas, optou-se por fazer uma síntese das informações recolhidas, fundamentadas no mapa mental de Buzan e Buzan (1993). Assim, na Figura 3 abaixo reproduzida, foram inseridos os principais pontos destacados nas respostas, divididos em: objetivos da comunicação interna, conteúdo, canais, estrutura das MPE, formação dos gestores e engajamento. Todos estes pontos estão

diretamente ligados ao assunto central do estudo, que é comunicação interna e engajamento, antes e após o início da pandemia da COVID-19.

Como pode-se ver na Figura 3, os objetivos da especialidade estão atrelados a práticas informacionais (processo internos e transmissão de valores, objetivos e políticas organizacionais); a estrutura das organizações divide-se em diretores/sócios, gestores de setores, no caso de EPP, e demais colaboradores; a formação acadêmica dos responsáveis pela comunicação interna está ligada à área de atuação da empresa ou nenhuma conexão com a mesma. Somente na Organização 1 que a profissional tem formação em Comunicação, mas não necessariamente com conhecimentos de estratégia e comunicação interna; o conteúdo, em decorrência disso, foca na produção de avisos, metas, resultados, decisões, alinhamento, COVID-19 e *feedback*; os canais de comunicação são, especialmente, o *e-mail*, WhatsApp, face a face e reuniões por vídeo conferência. Por fim, quando questionados sobre o engajamento dos trabalhadores, os entrevistados associaram o termo à produtividade, criatividade, dedicação, pertencimento, confiança e identificação com a organização.

Figura 3 – Mapa mental das entrevistas em profundidade



Fonte: elaboração própria, adaptada do mapa mental de Buzan e Buzan (1993).

4.2 Inquérito aos trabalhadores

O inquérito foi finalizado em dezembro de 2020. Antes do seu envio, foi realizado um pré-teste com sete pessoas, entre os 27 e 55 anos, para identificar possíveis problemas de compreensão das questões. Isto ocorreu nos dias 8 e 9 de dezembro. Os participantes levaram, em média, dez minutos para preencher o documento. Houve uma dificuldade de entendimento, e conseqüente preenchimento incorreto, das questões 10 e 11, as quais pediam para enumerar, em ordem de importância, os itens mais importantes para o envolvimento dos indivíduos com o trabalho. Por isso, a pergunta foi alterada e pediu, então, que fossem selecionados os quatro itens mais importantes para o envolvimento com o trabalho. No dia 15 de dezembro, o questionário foi encaminhado às organizações participantes da fase qualitativa, além de divulgado em grupos de WhatsApp com empreendedores, conforme detalhado nas opções metodológicas. Posteriormente, o mesmo foi feito em grupos de Facebook com empreendedores e colaboradores de MPE, assim como em grupos similares no LinkedIn.

Em função do recesso de fim de ano, houve um período de duas semanas – do Natal à primeira semana de janeiro -, no qual poucas respostas foram coletadas. Para compensar este problema, o tempo do questionário foi estendido, sendo encerrado em 15 de fevereiro de 2021. Durante tal período, o *link* do documento teve 302 cliques e 97 respostas, com uma conversão de 32%. Cerca de 90% destes cliques tiveram como origem o WhatsApp, o que mostra a efetividade da aplicação em comparação com as outras duas plataformas. Para conseguir atingir um número de respostas próximo da amostra calculada, foi necessário utilizar um serviço de coleta de dados. Desta forma, por meio da plataforma da Survey Monkey, adicionou-se mais 170. Portanto, 265 foram respondidos e validados. Os dados restantes foram coletados entre os dias 05 e 18 de março de 2021.

Do total de 265 respondentes, 48,3% são do sexo feminino e 51,3% do sexo masculino. A faixa etária predominante é de 26 a 35 anos (35,5%), seguida de 18 a 25 anos (28,7%), 36 a 45 anos (21,5%), e acima de 45 anos (14,3%). Do total, 44,9% trabalham em ME e 55,1% trabalham em EPP. Cerca de 58% das respostas são oriundas de colaboradores da região Central de Minas Gerais, onde está localizada a capital, Belo Horizonte; 14,3% do Sul; 6% do Triângulo; 5,7% do Centro-Oeste; 5,3% da Zona da Mata; 3,8% do Norte e do Rio Doce; 1,9% do Noroeste; e 0,8% do Alto Paranaíba.

Tabela 2 – Gênero dos colaboradores

		Gênero			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Feminino	128	48,3	48,3	48,3
	Masculino	136	51,3	51,3	99,6
	Prefiro Não Dizer	1	,4	,4	100,0
	Total	265	100,0	100,0	

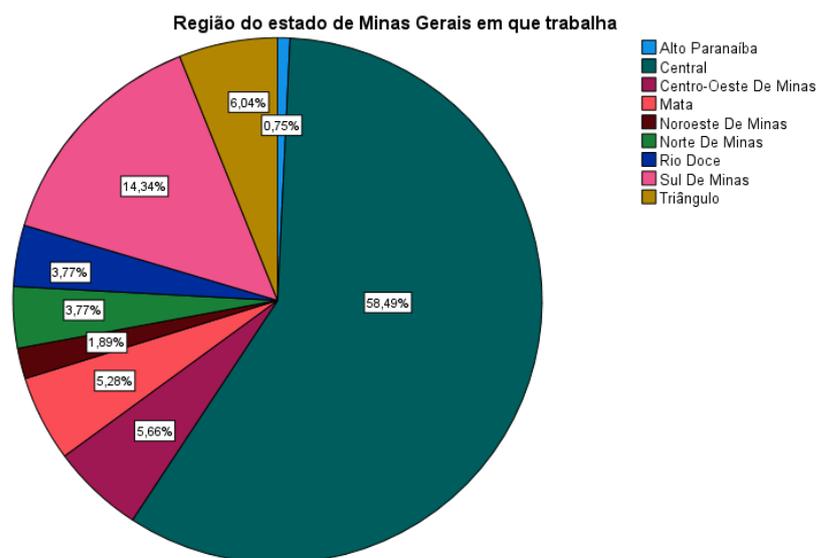
Fonte: elaboração própria, com uso do recurso IBM SPSS.

Tabela 3 – Idade dos colaboradores

		Idade			
		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	18-25	76	28,7	28,7	28,7
	26-35	94	35,5	35,5	64,2
	36-45	57	21,5	21,5	85,7
	Acima De 45 Anos	38	14,3	14,3	100,0
	Total	265	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso IBM SPSS.

Figura 4 – Região de Minas Gerais onde o colaborador trabalha

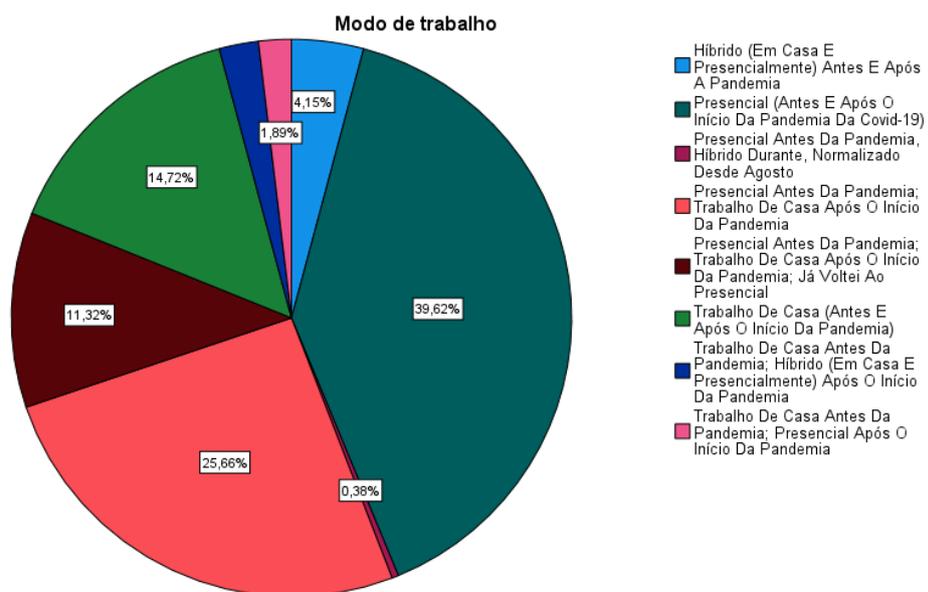


Fonte: elaboração própria, com uso do recurso IBM SPSS.

O modo de trabalho, antes e após o início da pandemia, manteve-se presencial para 39,6% dos participantes. Isto é, a pandemia não impactou a forma como os trabalhadores executavam as suas funções nestas empresas. Porém, não quer dizer que a COVID-19 não tenha afetado o engajamento dos indivíduos, que é a problemática deste trabalho. Outras variáveis foram analisadas e serão apresentadas nas próximas páginas. Para 25,7%, era presencial e passou a ser remoto em função da COVID-19. Cerca de 14,7% informou trabalhar de casa antes e depois do isolamento social, enquanto 11,3% trabalhava presencialmente antes, passou para o modo remoto, e já retornou ao presencial. Uma parcela de 1,9% trabalhava de casa, mas passou a fazê-lo presencialmente após a pandemia. Observa-se, ainda, a presença de colaboradores no modo híbrido: 4,2% antes e após a pandemia; 2,3% no modo remoto antes, e híbrido depois do início da COVID-19.

Apesar do contexto sanitário do momento, percebe-se que quase 40% dos colaboradores das MPE de MG, que trabalhavam presencialmente, não tiveram o seu modo de trabalho impactado pela COVID-19. A natureza do trabalho pode ter sido um dos fatores que levaram a permanência do trabalho presencial para estes indivíduos, ou o fato da organização ter um número reduzido de pessoas, o que, dependendo da cidade, não era afetado pelas restrições sanitárias.

Figura 5 – Modo de trabalho dos colaboradores



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso IBM SPSS.

4.2.1 O impacto da pandemia no ambiente de trabalho

Conforme detalhado nas opções metodológicas, quatro perguntas utilizaram a Escala Likert adaptada, englobando os períodos de antes e após o início da pandemia, com o intuito de fazer uma comparação e posterior análise das respostas dos trabalhadores. Em duas delas foi utilizada uma escala de 0 a 10 (em que zero é nada e dez é totalmente), em que o respondente deveria indicar a sua satisfação em relação a oito frases relacionadas à organização, ao ambiente de trabalho, aos colegas e à chefia. Com o objetivo de facilitar a leitura dos dados, as respostas 9 e 10 foram transformadas em “Ótimo”; 7 e 8 em “Bom”; 4 a 6 em “Regular”; e 0 a 3 em “Ruim”.

No que diz respeito ao conhecimento dos colaboradores sobre as organizações em que trabalham, houve um aumento de 20% entre quem selecionou a opção “Ruim”, enquanto houve queda em “Regular” (-5%), “Bom” (-3%) e “Ótimo” (-2%). Já o conhecimento sobre os colegas de trabalho passou por uma queda em “Ótimo” (-5%) e “Bom” (-15%), além da opção “Ruim” (-16%). Por outro lado, a opção “Regular” teve um aumento de 55%. Observa-se que o acesso às informações organizacionais e aos colegas de trabalho foram, de certa forma, prejudicados no período analisado.

O grau de motivação também passou por mudanças majoritariamente negativas. Os colaboradores que o consideravam “Ótimo” sofreram uma redução de 21%, e aqueles que o consideravam “Ruim” cresceram 38%. As escalas “Bom” e “Regular” tiveram aumentos de 1% e 20%, respectivamente. O sentimento de participação na equipe teve variações negativas nas escalas “Ótimo” (-18%) e “Bom” (-6%), enquanto “Regular” (+52%) e “Ruim” (+11%) subiram. O sentimento de valorização pelo chefe passou por um caminho similar, apesar de ter sido uma piora menor: “Ótimo” (-3%), “Bom” (+3%), “Regular” (-2%) e “Ruim” (+4%).

Na hora de avaliar a qualidade do retorno recebido pelo chefe, nota-se mudanças discretas, mas que revelam, ainda, uma leve piora na variável: “Ótimo” (-1%), “Bom” (-3%), “Regular” (+2%) e “Ruim” (+4%). Em relação à qualidade do ambiente de trabalho, percebe-se uma queda considerável, de 20%, em quem a avaliava como “Ótimo”. A opção “Regular” também teve um aumento alto, de 44%. “Bom” e “Ruim” tiveram crescimentos de 3%. Seguindo a mesma tendência, a qualidade do relacionamento com os colegas caiu 18% em “Ótimo” e 16% em “Bom”. Os colaboradores que se encaixam na opção “Regular” subiram 58%, enquanto “Ruim” passou de 8,3% para 14% (variação de 69%). Portanto, é possível verificar uma piora

em todas as variáveis de qualidade analisadas anteriormente, especialmente no que diz respeito ao ambiente de trabalho e ao relacionamento com os colegas. O distanciamento social provocado pela pandemia é um possível causador disto, pois cerca de 37% dos participantes trabalhavam presencialmente e foram transferidos para o modo remoto devido à COVID-19.

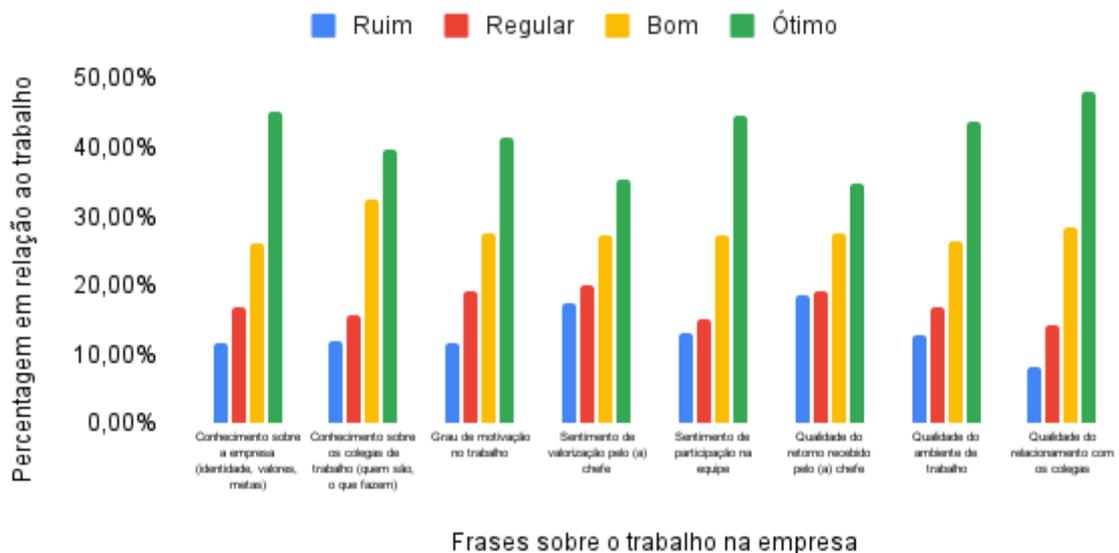
Tabela 4 – Escala do gráfico

9 e 10	ÓTIMO
7 e 8	BOM
4 a 6	REGULAR
0 a 3	RUIM

Fonte: Elaboração própria, com uso recurso do Microsoft Excel.

Figura 6 – Concordância de frases relacionadas à organização antes da pandemia

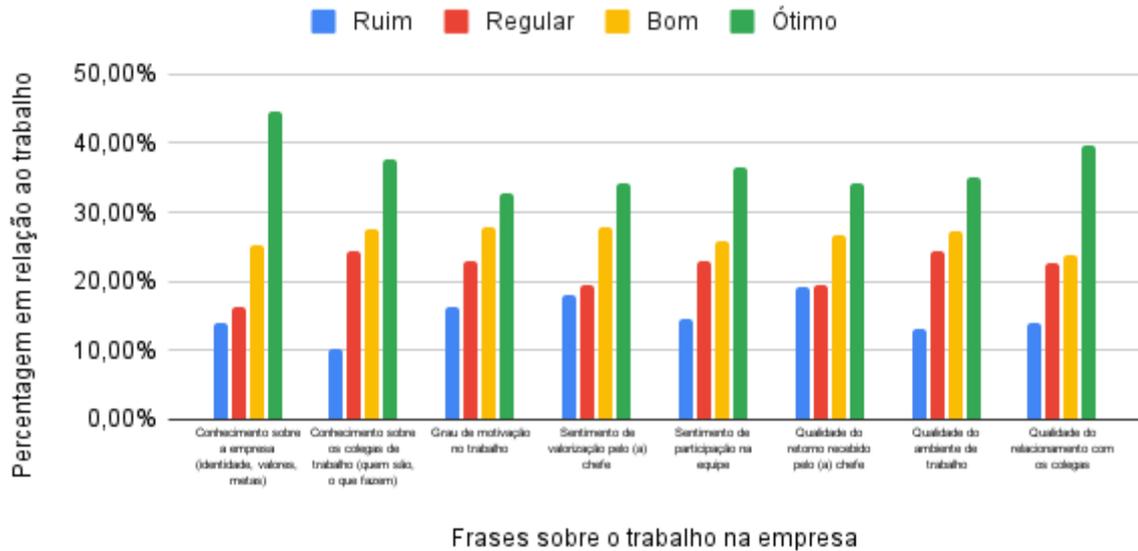
Em uma escala de 0 a 10 (em que 0 é nada e 10 é totalmente), indique a sua concordância ANTES da pandemia:



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

Figura 7 – Concordância de frases relacionadas à organização após o início da pandemia

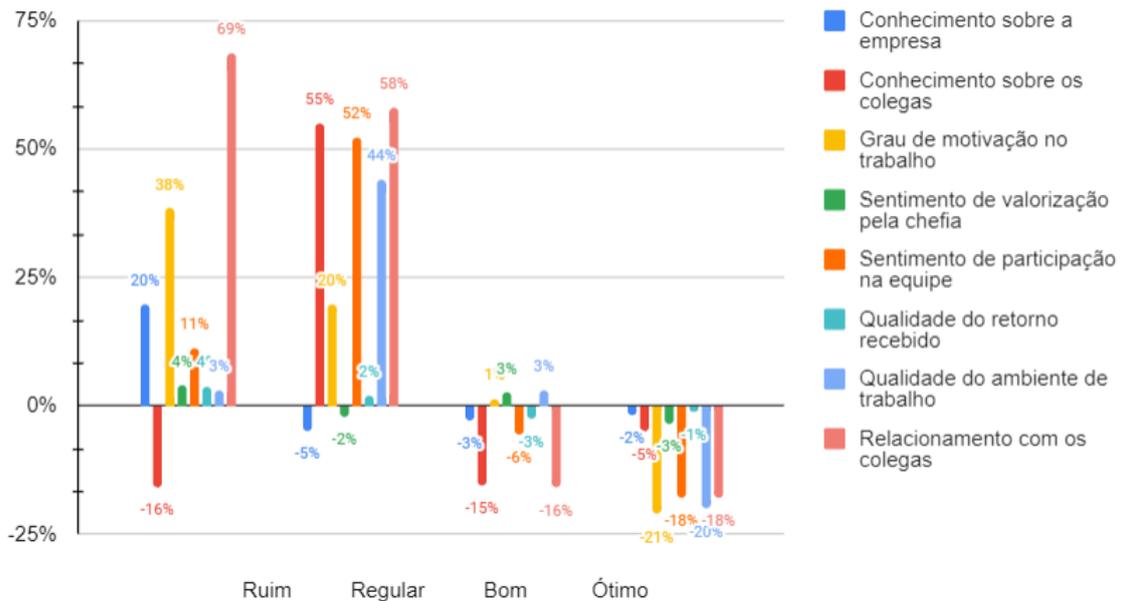
Em uma escala de 0 a 10 (em que 0 é nada e 10 é totalmente), indique a sua concordância APÓS o início da pandemia:



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

Figura 8 – Variação da concordância de frases

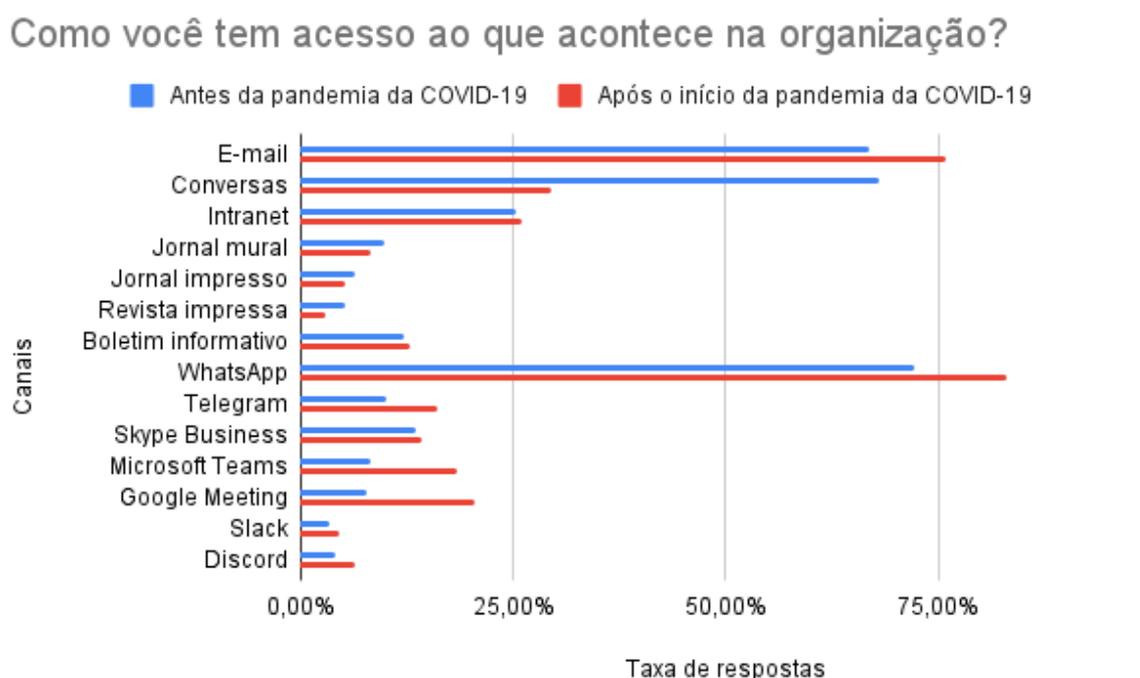
Variação das escalas das frases



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

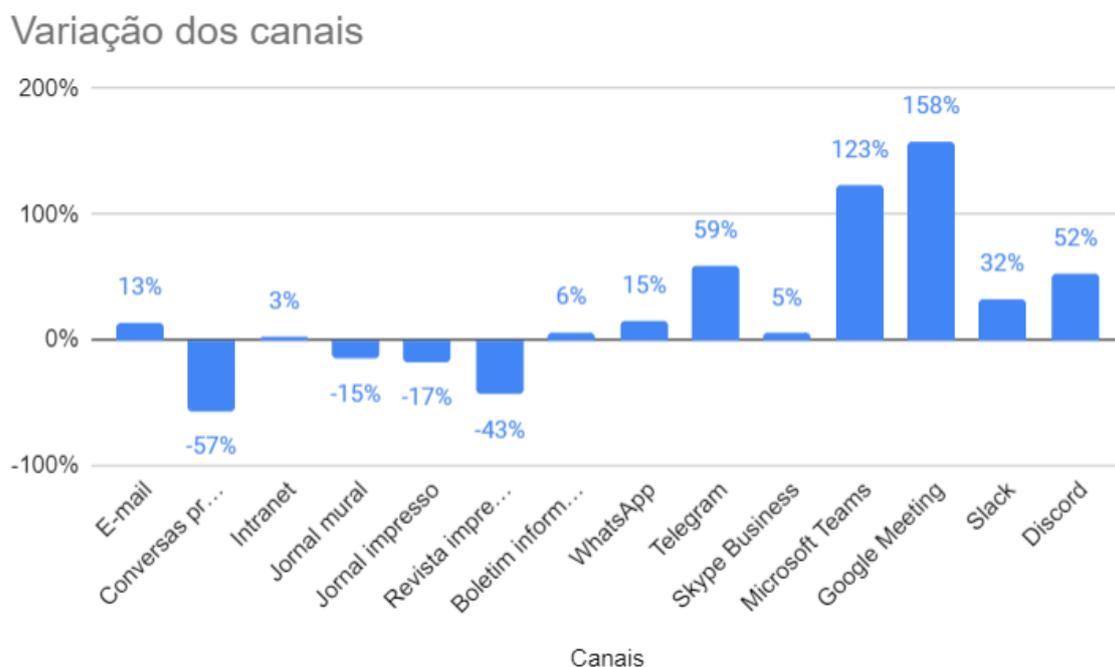
O acesso dos colaboradores ao que acontece na organização passou por algumas mudanças em função da COVID-19. Em primeiro lugar, percebe-se um aumento do uso do Google Meeting (+158%), Microsoft Teams (+123%), Telegram (+59%), Discord (+52%), Slack (+32%), WhatsApp (+15%), E-mail (+13%), Newsletter (+6%), Skype (+5%) e Intranet (+3%). Simultaneamente, houve uma queda das conversas presenciais (-57%), Revista Impressa (-43%), Jornal Impresso (-17%) e Jornal Mural (-15%). Portanto, observa-se que canais digitais passaram a ser mais usados, enquanto as interações presenciais e conteúdos impressos diminuíram. A queda considerável das interações presenciais e conteúdos impressos é um reflexo dos colaboradores que passaram a trabalhar remotamente após o início da pandemia. Dentre as ferramentas digitais, destaca-se o Google Meeting e o Microsoft Teams, que dobraram o seu uso em função da pandemia, impulsionados pela necessidade de videoconferências e conversas entre chefes e colegas na rotina de trabalho. O Telegram também viu o seu uso aumentar consideravelmente, superando o crescimento do WhatsApp, que já era utilizado em grande escala antes da pandemia.

Figura 9 – Canais de comunicação usados antes e após o início da pandemia



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

Figura 10 – Variação de percentagem dos canais utilizados nas organizações



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

4.2.2 Motivadores de engajamento dos colaboradores nas MPE

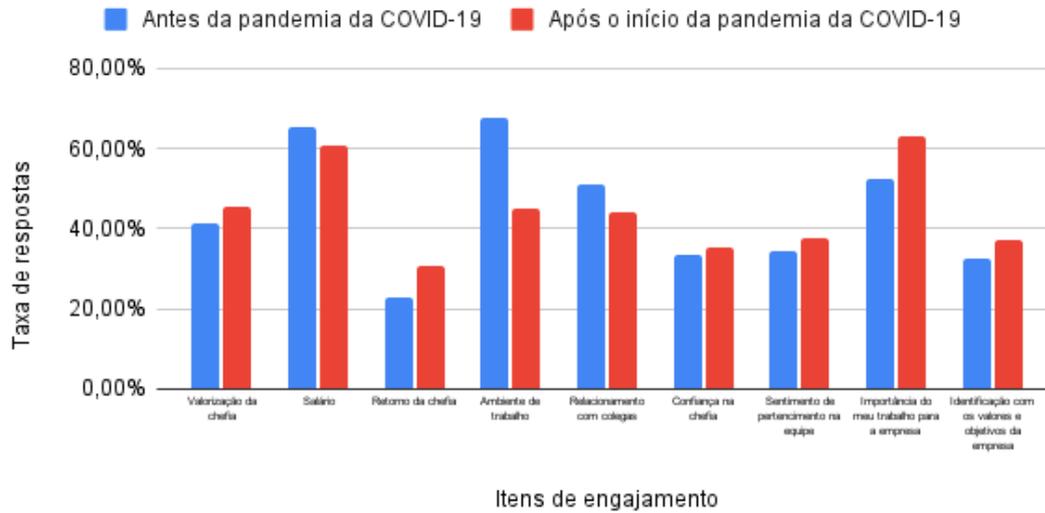
Um dos pontos analisados neste inquérito foi o envolvimento dos colaboradores no trabalho. Para isto, foram definidos alguns itens que poderiam ser fonte de motivação para estes indivíduos, os quais foram avaliados de acordo com a figura abaixo (Figura 8), nos períodos de antes e após o início da COVID-19. Em seguida, apresenta-se a variação de cada item no período analisado.

Quando questionados sobre os itens mais importantes para o seu envolvimento no trabalho, houve os seguintes crescimentos e quedas, antes e após o início da pandemia: Retorno da chefia (+33%); Importância do meu trabalho para a empresa (+20%); Identificação com os valores e objetivos da empresa (+14%); Valorização da chefia (+10%); Sentimento de pertencimento na equipe (+9%); Confiança na chefia (+4%); Salário (-7%); Relacionamento com os colegas (-13%); e Ambiente de trabalho (-33%). Os quatro mais selecionados no período pré-COVID foram, em ordem decrescente: ambiente de trabalho, salário, importância do meu trabalho para a empresa, e relacionamento com colegas. Após o início da pandemia, a ordem passou a ser: importância do meu trabalho para a empresa, salário, valorização da chefia, e ambiente de trabalho.

Nota-se que, apesar de ser o menos selecionado nos dois períodos analisados nesta pesquisa, o retorno da chefia obteve o maior crescimento, de 33%. A valorização da chefia também obteve um aumento considerável, de 10%, indo de quinto item mais selecionado, antes da pandemia, para terceiro após o início da pandemia. O distanciamento social pode ter levado a uma maior necessidade de valorização e *feedback*, por parte dos colaboradores, ações que também atuam como motivadores durante a rotina de trabalho. A importância do trabalho para a empresa teve um aumento de 20%, o que mostra o quão essencial foi, para o colaborador ou colaboradora, saber o impacto da sua função para poder se envolver mais com a mesma, após o início da pandemia. Simultaneamente, o ambiente de trabalho foi de mais selecionado para a ocupação do quarto lugar, com uma queda de 33%, a mais elevada entre todos os itens contemplados nas perguntas. A transição para o teletrabalho ou modo híbrido pode ter sido o motivo disto, pois o ambiente de trabalho não era mais a organização. Isto é, como não existia mais o convívio com os colegas, o item não passou a ser mais prioridade. Algo semelhante ocorreu com o item relacionado aos colegas de trabalho, possivelmente impulsionado pela diminuição do convívio entre estas pessoas. A taxa caiu 13% no período analisado. O salário foi o segundo item mais selecionado antes da pandemia, e manteve-se na mesma posição após o início da COVID-19. Isto é, mesmo com uma queda de 7%, este ainda aparece como um dos maiores motivadores para o envolvimento dos trabalhadores com suas respectivas funções organizacionais. Afinal, os indivíduos precisam do salário para se sustentarem, o que provavelmente se tornou ainda mais importante num período de crise como o da pandemia.

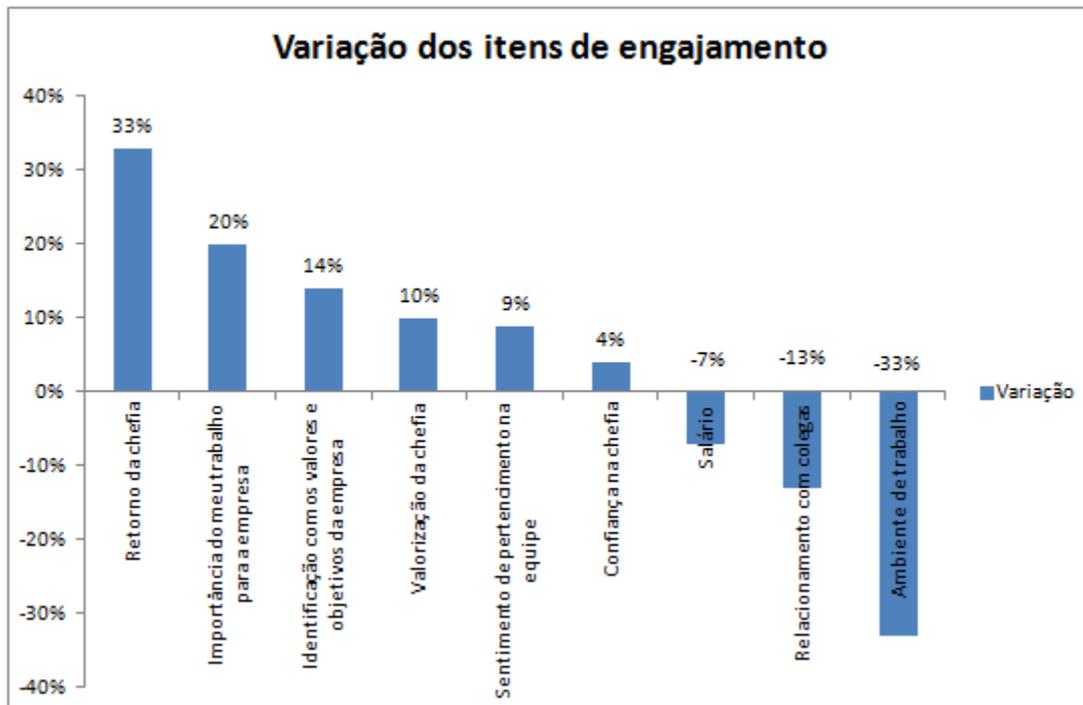
Figura 11 – Itens importantes para o envolvimento no trabalho

Selecione os QUATRO itens mais importantes para o seu envolvimento no trabalho



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

Figura 12 – Variação de percentagem dos itens mais importantes para o engajamento no trabalho



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Microsoft Excel.

Após realização do teste qui-quadrado de Pearson com as variáveis de engajamento e os dados demográficos, não foi identificada qualquer associação significativa entre estas e o gênero dos inqueridos. No entanto, foi observada a existência de uma associação significativa entre as variáveis idade e itens de engajamento. Com o cruzamento dos dados, considerando-se um nível de confiança de 95% e um grau de liberdade 3, obteve-se $P = 0,039$ no item “Valorização da chefia (antes da pandemia)”. Neste caso, na faixa etária de 18 a 25 anos, existe a probabilidade de 55% de marcarem esta opção como importante para o engajamento no trabalho. Nas demais, não foi observado percentual semelhante ou superior.

Tabela 5 – Tabela de referência cruzada: Idade * Valorização da chefia (antes da pandemia)

		Valorização da chefia (antes da pandemia)		Total	
		0	1		
Idade	18-25	Contagem	34	42	76
		Contagem Esperada	44,5	31,5	76,0
	26-35	Contagem	60	34	94
		Contagem Esperada	55,0	39,0	94,0
	36-45	Contagem	36	21	57
		Contagem Esperada	33,3	23,7	57,0
	Acima De 45 Anos	Contagem	25	13	38
		Contagem Esperada	22,2	15,8	38,0
Total		Contagem	155	110	265
		Contagem Esperada	155,0	110,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Tabela 6 – Teste qui-quadrado: Idade * Valorização da chefia (antes da pandemia)

	Valor	DF	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,370 ^a	3	,039
Razão de verossimilhança	8,300	3	,040
N de Casos Válidos	265		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 15,77.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

O salário, por sua vez, obteve uma evidência extremamente significativa, tanto antes quanto após o início da pandemia. No primeiro cenário (antes da pandemia), onde $P < 0,001$, existe uma probabilidade de 75% dos trabalhadores de 18 a 25 anos considerarem o salário importante para o engajamento; 70,2% dos trabalhadores de 26 a 35 anos; e 68,4% dos trabalhadores entre 36 e 45 anos. Depois do início da pandemia, também obteve-se $P < 0,001$. A probabilidade da faixa etária 18-25 anos marcar a opção “Salário” manteve-se a mesma, de 75%, enquanto 36 a 45 anos caiu para 66,6%, e 26 a 35 anos não teve uma associação forte com a variável. Isto evidencia o quão importante o salário é para os trabalhadores, algo que já havia sido constatado na questão sobre os itens mais importantes para o envolvimento no trabalho, onde a variável foi a segunda mais selecionada, tanto antes quanto após o início da pandemia. Houve uma queda geral e um impacto específico na faixa etária de 26 a 35 anos, mas o salário ainda segue como item relevante.

A opção “importância do trabalho para a empresa” teve uma evidência de relação significativa com a variável idade após o início da pandemia, com $P = 0,05$. Neste contexto, os colaboradores entre 26 e 35 anos têm 65% de probabilidade de considerarem a variável importante para o envolvimento no trabalho, enquanto aqueles acima dos 45 anos têm 78,9% de probabilidade de fazerem o mesmo. Isto corrobora o resultado da pergunta sobre os itens mais importantes para o engajamento, onde esta variável obteve um crescimento de 20% após o início da pandemia. Os trabalhadores mais velhos podem ter uma associação mais forte com a variável por estarem há mais tempo na organização, por exemplo.

Por fim, a variável “identificação com os valores e objetivos da empresa (antes da pandemia)” obteve $P = 0,004$, portanto, uma evidência altamente significativa de relação com a idade. Neste caso, existe a possibilidade de 55,2% dos trabalhadores acima dos 45 anos selecionarem a variável como importante para o engajamento. As outras faixas etárias não obtiveram percentagens significativas. Assim, para os colaboradores acima dos 45 anos, dentro desta amostra, existe uma preocupação maior com questões institucionais para que se sintam mais envolvidos no trabalho, algo que não observa nos mais jovens.

Ao cruzar a variável modo de trabalho com os itens de engajamento, com grau de liberdade 7 e grau de confiança de 95%, observou-se a existência de relação em algumas situações. O item “Valorização da chefia (antes da pandemia)” obteve uma

evidência altamente significativa de relação com o modo de trabalho, onde $P = 0,01$. O grupo de colaboradores que trabalhavam remotamente antes da pandemia e passaram a trabalhar presencialmente após o início da pandemia, por exemplo, têm 60% de probabilidade de selecionarem a valorização da chefia como item importante para o engajamento. Aqueles que exerciam as suas funções no modo híbrido, antes e depois do início da pandemia, têm 54,5% de probabilidade de fazerem o mesmo. Por fim, os colaboradores que trabalhavam presencialmente nos dois períodos têm 52,3% de probabilidade de considerar a valorização da chefia importante. Após o início da pandemia, também houve evidência significativa de associação entre o modo de trabalho e esta variável. Quem trabalhava no modo híbrido, antes e após o início da pandemia, manteve a probabilidade de 54,5% de selecionar a opção “Valorização da chefia”. Aqueles inseridos no modo presencial, antes e após o início da pandemia, tiveram a probabilidade de selecionar a valorização da chefia aumentada para 54,2%. E quem trabalhava remotamente antes da pandemia e passou a trabalhar presencialmente depois do início da pandemia tem 60% de probabilidade de achar a valorização da chefia importante para o engajamento.

Tabela 7 – Tabela de referência cruzada: Modo de trabalho * Valorização da chefia (antes da pandemia)

			Valorização da chefia		Total
			0	1	
Modo de trabalho	Híbrido (Em Casa E	Contagem	5	6	11
	Presencialmente) Antes E	Contagem Esperada	6,4	4,6	11,0
Após A Pandemia					
Presencial (Antes E Após	Contagem	50	55	105	
	Contagem Esperada	61,4	43,6	105,0	
O Início Da Pandemia Da					
Covid-19)					
Presencial Antes Da	Contagem	1	0	1	
	Contagem Esperada	,6	,4	1,0	
Pandemia, Híbrido					
Durante, Normalizado					
Desde Agosto					
Presencial Antes Da	Contagem	41	27	68	
	Contagem Esperada	39,8	28,2	68,0	
Pandemia; Trabalho De					
Casa Após O Início Da					
Pandemia					
Presencial Antes Da	Contagem	20	10	30	

Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia; Já Voltei Ao Presencial	Contagem Esperada	17,5	12,5	30,0
Trabalho De Casa (Antes E Após O Início Da Pandemia)	Contagem	30	9	39
	Contagem Esperada	22,8	16,2	39,0
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Após O Início Da Pandemia	Contagem	6	0	6
	Contagem Esperada	3,5	2,5	6,0
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Presencial Após O Início Da Pandemia	Contagem	2	3	5
	Contagem Esperada	2,9	2,1	5,0
Total	Contagem	155	110	265
	Contagem Esperada	155,0	110,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Tabela 8 – Teste qui-quadrado: Modo de trabalho * Valorização da chefia (antes da pandemia)

	Valor	DF	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	17,928 ^a	7	,012
Razão de verossimilhança	20,787	7	,004
N de Casos Válidos	265		

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,42.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Tabela 9 – Tabela de referência cruzada: Modo de trabalho * Valorização da chefia (após o início da pandemia)

		Valorização da chefia		Total	
		0	1		
Modo de trabalho	Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Antes E Após A Pandemia	Contagem	5	6	11
		Contagem Esperada	6,0	5,0	11,0
	Presencial (Antes E Após	Contagem	48	57	105

O Início Da Pandemia Da Covid-19)	Contagem Esperada	57,1	47,9	105,0
Presencial Antes Da Pandemia, Híbrido Durante, Normalizado Desde Agosto	Contagem	0	1	1
	Contagem Esperada	,5	,5	1,0
Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia	Contagem	36	32	68
	Contagem Esperada	37,0	31,0	68,0
Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia; Já Voltei Ao Presencial	Contagem	20	10	30
	Contagem Esperada	16,3	13,7	30,0
Trabalho De Casa (Antes E Após O Início Da Pandemia)	Contagem	28	11	39
	Contagem Esperada	21,2	17,8	39,0
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Após O Início Da Pandemia	Contagem	5	1	6
	Contagem Esperada	3,3	2,7	6,0
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Presencial Após O Início Da Pandemia	Contagem	2	3	5
	Contagem Esperada	2,7	2,3	5,0
Total	Contagem	144	121	265
	Contagem Esperada	144,0	121,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Tabela 10 – Teste qui-quadrado: Modo de trabalho * Valorização da chefia (após o início da pandemia)

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	13,816 ^a	7	,055
Razão de verossimilhança	14,662	7	,041
N de Casos Válidos	265		

a. 6 células (37,5%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,46.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

O item “Confiança na chefia (antes da pandemia)” teve identificada uma relação de evidência significativa com o modo de trabalho, onde $P = 0,02$. O modo de trabalho de destaque neste contexto é o remoto antes da pandemia e presencial após o início da pandemia. Isto porque existe uma probabilidade de 80% dos indivíduos que trabalham nestas condições selecionarem a confiança na chefia como item mais importante para o engajamento. Nos demais modos de trabalho não houve uma associação significativa como esta.

Enfim, o item “Sentimento de pertencimento na equipe (antes da pandemia)” obteve $P = 0,03$, ou seja, uma evidência significativa de relação entre a variável e o modo de trabalho. Isto ocorre com mais força em duas situações: para quem trabalhava de casa antes da pandemia e no modo híbrido após o início da pandemia, onde a probabilidade de selecionar a variável é de 50%; e para os inquiridos que trabalhavam em casa antes da pandemia e passaram a fazê-lo presencialmente após o início da pandemia (probabilidade de 80%).

Outra pergunta que utilizou a Escala Likert adaptada diz respeito à experiência dos colaboradores no trabalho. No inquérito, as duas questões, divididas em antes e após o início da pandemia, tinham as opções “Discordo totalmente”, “Discordo parcialmente”, “Neutro”, “Concordo parcialmente” e “Concordo totalmente”. Para facilitar a leitura e análise das respostas, as respostas com “parcialmente” e “totalmente” foram agrupadas em uma só. Portanto, os gráficos apresentam a concordância dos trabalhadores em “Discordo”, “Neutro” e “Concordo”. Outras duas outras figuras (Figuras 12 e 13) apresentam a variação de concordância no período antes da pandemia e após o início da pandemia.

Os efeitos da COVID-19 no nível de concordância das 13 frases podem ser vistos após análise detalhada das respostas. No que diz respeito à frase “Sou feliz no meu trabalho”, a percentagem de quem concorda foi de 72,5% para 64,1% (variação negativa de 12%), e quem discorda aumentou 59%. Isto é, a quantidade de colaboradores que se consideram felizes no trabalho diminuiu após o começo da pandemia. A frase “Eu me identifico com os valores da empresa e quero ajudá-la a crescer”, revela um movimento semelhante, com uma queda de 6% entre quem concorda, e um aumento de 17% entre quem discorda. Percebe-se, então, que a pandemia afetou negativamente o processo de identificação dos indivíduos com os valores da empresa e sua vontade de fazê-la crescer. A frase “Sou reconhecido (a) pelo meu trabalho”, mostra que o reconhecimento

no trabalho também passou por transformações. A taxa de quem concorda, antes da pandemia, é de 63,7%, enquanto após a pandemia caiu para 63,4%. Ou seja, praticamente não mudou. Porém, quem discorda foi de 17% para 18,2% (variação positiva de 7%).

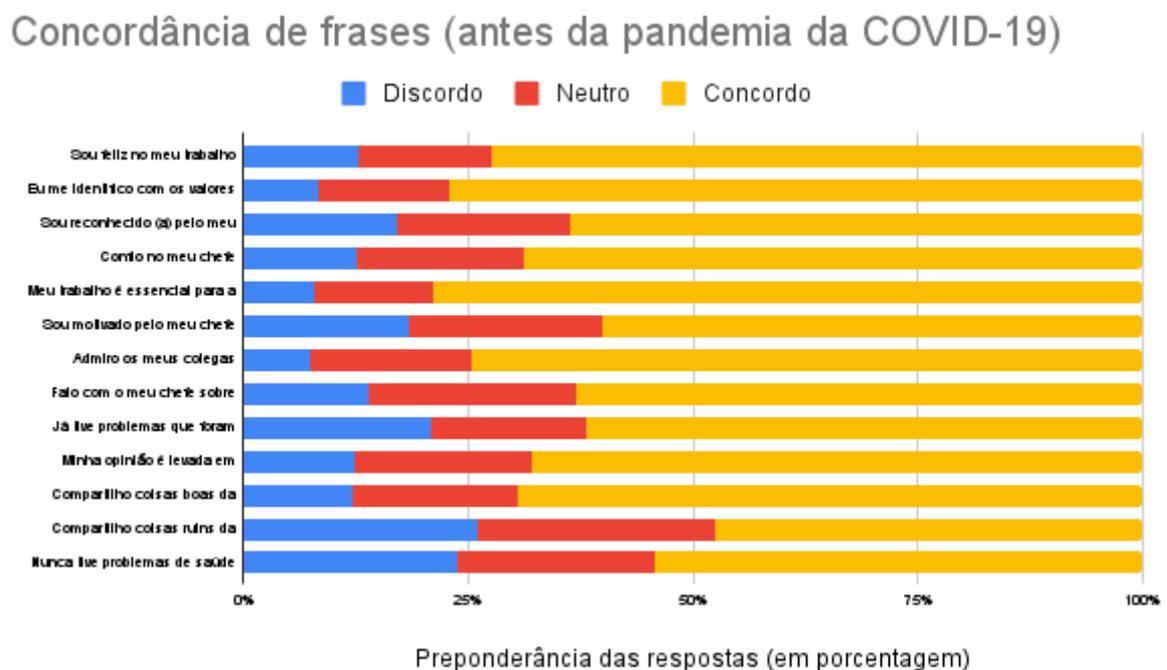
A frase “Confio no meu chefe” também teve mudanças. A taxa de quem concorda caiu 2%, e quem discorda cresceu 27%. A frase “Meu trabalho é essencial para a empresa”, por sua vez, sofreu uma queda de 6% entre os respondentes que concordam, e um aumento de 28% entre quem discorda. Em ambos os casos, pode-se ver que a confiança na chefia sofreu um impacto negativo, assim como quem vê o seu trabalho como algo essencial para a empresa. Como visto na questão anterior, o último caso se mostra preocupante, pois o item eleito como mais importante para o envolvimento no trabalho, após o início da pandemia, era justamente a importância do trabalho para a organização. Em relação à motivação vinda da chefia, o resultado foi contrário. A frase “Sou motivado pelo meu chefe” teve sua taxa de concordância caindo de 60% para 59,7% (variação negativa de 1%), mas a taxa de discordância também caiu, passando de 18,5% para 16,2% (-12%). Portanto, esta variável não foi impactada pela pandemia negativamente como as anteriores.

A frase “Admiro os meus colegas” teve uma modificação negativa. Os trabalhadores que concordam caíram em 5%, e aqueles que discordam cresceram 37%. Em relação à “Falo com o meu chefe sobre problemas no trabalho”, a percentagem de quem concorda sofreu uma queda de 2%, ao mesmo tempo em que a discordância subiu 13%. Isto revela uma queda na confiança dos colaboradores para falar sobre problemas no trabalho com a chefia. Ou seja, provavelmente não se sentem confortáveis ou confiantes para se abrir com os chefes, o que pode, eventualmente, afetar a sua produtividade, já que os problemas provavelmente não serão resolvidos. A frase “Já tive problemas que foram resolvidos pelo meu chefe”, por sua vez, mostra justamente o impacto da pandemia na resolução de problemas por parte da chefia (queda de 7% entre quem concorda), mas é importante destacar que os respondentes que mudaram de opinião se posicionaram na neutralidade, indo de 17,4% para 24,9% (aqueles que discordam caíram 16%). E quando questionados sobre a frase “Minha opinião é levada em consideração pelo meu chefe”, observa-se uma mudança negativa: quem concorda caiu 8%, e quem discorda aumentou 15%. Em outras palavras, a pandemia afetou, para pior, o relacionamento dos colaboradores com a chefia.

No que diz respeito ao compartilhamento de coisas boas da empresa, os resultados indicam um movimento contrário à ação. Aqueles que concordam caíram de 69,5% para 66,8% (variação negativa de 4%). Quem discorda cresceu 25%. Tais números também reforçam Kunsch (2003) e Mishra *et al.* (2014), quando os autores destacam o impacto positivo de um bom relacionamento da organização com sua equipe, uma vez que indivíduos engajados tendem a falar bem da empresa para os outros. O oposto disto ocorreu no presente estudo. Em relação ao compartilhamento de coisas negativas da organização, nota-se que os respondentes não foram afetados pela pandemia nesse sentido. Isto é, quem concorda com a frase caiu em 1%, e quem discorda cresceu 4%. Assim, o impacto da COVID-19 apenas se viu no ato de se falar coisas positivas da organização, que diminuiu. Coisas negativas não seguiu a mesma tendência.

Por fim, a última frase: “Nunca tive problemas de saúde causados pelo trabalho”. Percebe-se um possível impacto negativo da COVID-19 neste quesito, uma vez que quem concorda com a frase diminuiu em 3%. Aqueles que discordam cresceram 8%. Portanto, nota-se que a percentagem de indivíduos que tiveram sua saúde afetada pelo trabalho cresceu no período analisado.

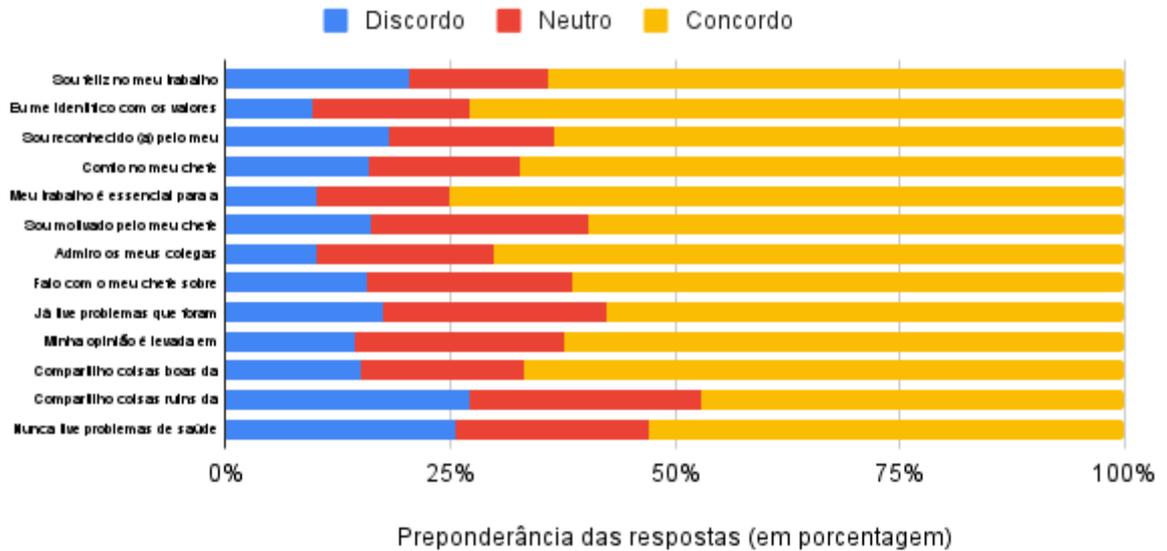
Figura 13 – Concordância de frases sobre o trabalho antes da pandemia



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

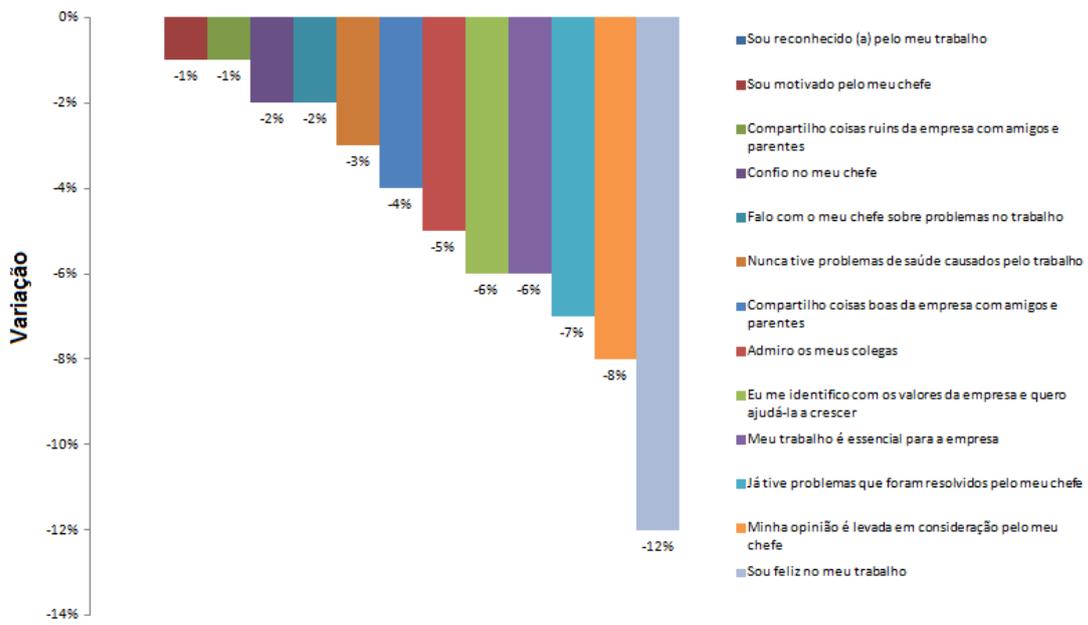
Figura 14 – Concordância de frases sobre o trabalho após o início da pandemia

Concordância de frases (após o início da pandemia da COVID-19)



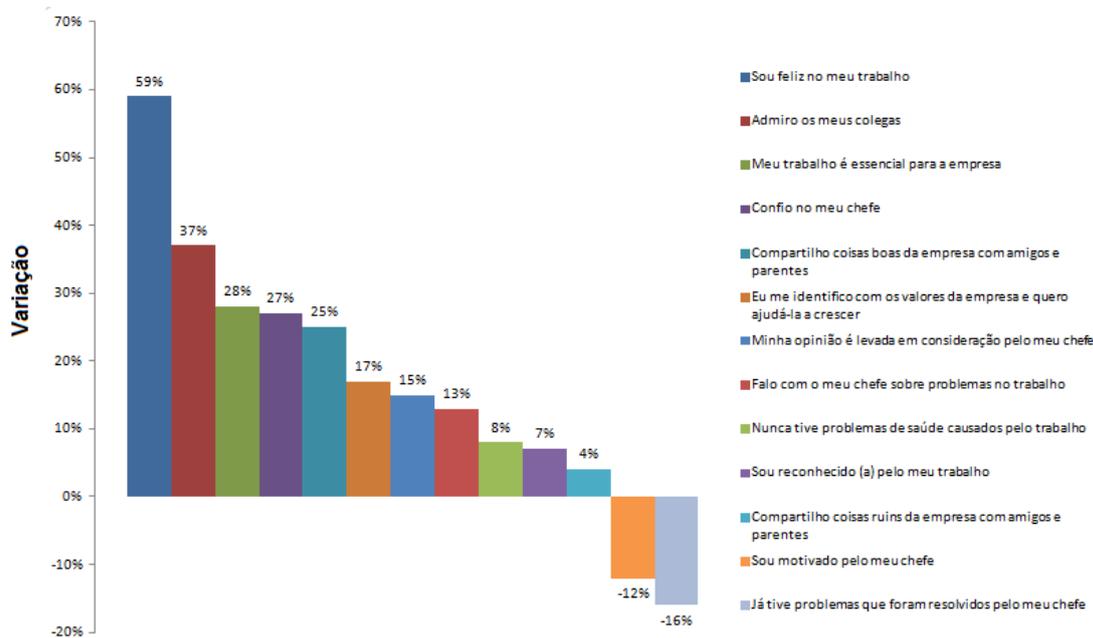
Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Google Forms.

Figura 15 – Variação da concordância de frases sobre o trabalho após o início da pandemia (percentagem de quem concorda com as frases)



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Microsoft Excel.

Figura 16 – Variação da concordância de frases sobre o trabalho após o início da pandemia (percentagem de quem discorda das frases)



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso Microsoft Excel.

As respostas analisadas acima, antes e após o início da pandemia, destacam o quão essencial é, para os colaboradores, o sentimento de pertença à equipe, a valorização e retorno da chefia, e a identificação com os valores e objetivos da organização. Todos estes itens tiveram suas respectivas taxas de importância aumentadas após o início da pandemia. Simultaneamente, observa-se que os índices de felicidade no trabalho, problemas de saúde causados pelo trabalho, ter a opinião levada em consideração pelo chefe e admiração pelos colegas sofreram quedas com a chegada da COVID-19. Dito isto, a comunicação interna torna-se fundamental para que os problemas relacionados ao engajamento sejam solucionados, pois esta é capaz de gerar maiores índices de participação dos colaboradores, de reforçar o significado do seu trabalho e de criar um clima organizacional positivo, de constante valorização de pessoas e que estas sintam orgulho de estar ali (Brandão 2018; Morin, 2001).

4.3 Confronto entre informações das entrevistas e dos inquiridos

Primeiramente, é importante referir que não se trata de um confronto direto, uma vez que os trabalhadores inquiridos não são apenas oriundos das empresas

entrevistadas. Assim, tomar-se-á as entrevistas como um todo, com informação apenas indicadora de uma possível tendência.

Algo que ficou bastante nítido após a realização das entrevistas em profundidade é a predominância de uma comunicação focada, majoritariamente, nos interesses organizacionais e em transmiti-los aos colaboradores. Segundo Quirke (2008), a característica informacional da comunicação interna é algo problemático, pois a organização se concentra na entrega de conteúdo e conscientização de acontecimentos da empresa. Para o autor, o processo de transformação de informação em ação se dá em quatro passos, sendo o primeiro deles a entrega de informação e conscientização dos colaboradores. Depois disso, ainda é preciso verificar se o conteúdo realmente foi compreendido, como foi interpretado, e se o resultado disto foi efetivo para a empresa. Caso se concentre no primeiro passo, o que ocorre é a distribuição de informação, o que, para Quirke (2008), não se trata de uma verdadeira comunicação. Isto é, comunicação é diálogo, levando em consideração falas oriundas de outras fontes além da empresa.

Assim sendo, a teoria relacional apresenta-se como fundamental na prática contemporânea de relações públicas, justamente porque trata a comunicação como a partilha de símbolos e valores, por meio da interação entre indivíduos, presumindo-se, assim, um diálogo frequente. Ou seja, só existe comunicação, de fato, se os quatro passos – fornecimento de conteúdo, contextualização deste conteúdo, manutenção de diálogo e coleta de *feedback* - forem executados. Personi (2011) vai de acordo com tal raciocínio, ao dizer que a organização precisa conhecer os seus colaboradores, para que possa se comunicar com os mesmos, e construir uma relação de confiança. Portanto, o processo de comunicação implementado é fundamental para que a equipe esteja comprometida e envolvida com os objetivos da empresa, garantindo a sua competitividade no mercado. A ausência de gestores com formação em RP pode ser um fator que contribua para a visão incompleta destes sobre a comunicação interna em si e como pode ser usada para o crescimento da organização.

Outro ponto de destaque neste estudo é o uso da comunicação digital pelas MPE. A tecnologia tem transformado a maneira como os indivíduos interagem entre si e criam significados, e isto chegou ao ambiente organizacional. Em decorrência disso, o uso abrangente de tecnologias de informação e comunicação abriu várias possibilidades novas e interativas para as organizações se comunicarem internamente com os seus colaboradores (Yeomans & Fitzpatrick, 2007). Tais ferramentas não apenas permitiram

um contato mais rápido, de qualquer local que tenha uma conexão com a internet, mas também provocaram mudanças na forma como o trabalho é feito nas empresas (Cascio & Montealegre, 2016; Darics, 2015). Antes da pandemia, *e-mail* e WhatsApp já estavam entre os canais mais selecionados - junto de conversas presenciais - pelos colaboradores quando questionados sobre como se informavam sobre o que acontece no trabalho. Com a chegada da crise sanitária e uma parcela dos trabalhadores começando a exercer as suas funções de casa, as porcentagens referentes aos canais digitais cresceu consideravelmente, sobretudo aqueles que são alternativos aos anteriormente utilizados, como Slack, Discord e Telegram, e os de videoconferência (Microsoft Teams e Google Meeting). Cabe aos profissionais de RP, ou quem for responsável pela comunicação interna, compreender os impactos do digital no relacionamento entre organização e colaboradores, e transformar isto em mais engajamento e produtividade.

Uma questão fundamental identificada no trabalho, ainda, e evidenciada pelas respostas das entrevistas e do questionário, foi a falta de conhecimento sobre o que é engajamento, por parte dos responsáveis pela comunicação interna. Em outras palavras, o que o termo significa, de fato; o que é necessário para engajar ou manter o engajamento dos colaboradores; e como isso deve ser feito. Isto inclui *feedback*, motivação, valorização, a importância de se construir uma relação de confiança, entre outros. Os entrevistados geralmente agem por intuição e tiram conclusões sobre a satisfação dos indivíduos com base em observações subjetivas da realidade organizacional, sem um registro e monitoramento contínuo. Em alguns casos, identifica-se, nas falas de alguns profissionais, ações que proporcionam um maior envolvimento com a organização e o trabalho – reuniões de *feedback* e valorização, por exemplo -, mas estas não são feitas regularmente, a fim de que a empresa acompanhe o desempenho e a qualidade de vida dos colaboradores no ambiente organizacional.

O reflexo da ausência de conhecimento sobre o potencial da comunicação interna e seu impacto no engajamento organizacional é percebido nas respostas do questionário, que destoam consideravelmente dos resultados da análise qualitativa. Observa-se uma piora de diversos indicadores de engajamento, entre eles: grau de motivação, qualidade do *feedback*, felicidade, confiança na chefia e compartilhamento de coisas boas da empresa. A taxa relativa aos problemas de saúde causados pelo trabalho também foi negativamente afetada. Isto é preocupante porque colaboradores satisfeitos são essenciais para o sucesso das organizações, não só porque produzem mais, mas porque

também falam bem dela para os outros (Verčič e Špoljarić, 2020; Mishra & Mishra, 2014; Kunsch, 2003). Welch e Jackson (2007) também reforçam os benefícios de um sistema bidirecional de comunicação para o relacionamento de organizações e colaboradores, e um eventual bom desempenho do negócio. Para os autores, a mensuração das ações de CI permite avaliar a compreensão dos colaboradores sobre o negócio, e da alta gestão sobre a efetividade dos processos comunicacionais. Questionários, entrevistas, grupos focais e observação do ambiente de trabalho são exemplos disto (Yeomans & Fitzpatrick, 2017). Algumas destas ações até chegaram a ser citadas por alguns gestores, mas não foram mantidas na rotina da empresa, ou foram interrompidas por causa da pandemia.

Assim sendo, a compreensão, baseada em evidência, da diversidade dos públicos internos, suas motivações e preocupações, é fundamental para a gestão da comunicação interna (Yeomans & Fitzpatrick, 2017). Um ambiente de trabalho com programas de comunicação, pautados pela comunicação bidirecional entre alta gestão e colaboradores, incentiva o diálogo, ajuda a organização a identificar e a satisfazer as necessidades dos trabalhadores, e cria uma cultura organizacional que dá voz às pessoas, criando espaços onde possam expressar as suas preocupações (Yeomans & Fitzpatrick, 2017; Mishra & Mishra, 2014; Welch & Jackson, 2007). E mais do que isso: é necessário que a organização demonstre aos trabalhadores, por meio de ações, que a informação adquirida foi, de fato, processada e levada em consideração (Yeomans & Fitzpatrick, 2017). Nyberg, Shaw e Zhu (2021) reforçam o quão essencial é a bidirecionalidade ao observarem que esta foi uma das principais lições que as organizações aprenderam durante a pandemia, no que diz respeito à relação entre elas e colaboradores. Em um contexto de distanciamento social, torna-se ainda mais necessária a interação e o diálogo entre pessoas.

Em outras palavras, o impacto da COVID-19 visto neste trabalho apenas deixou, em maior evidência, a importância do processo de humanização nas organizações, focando-se na promoção da melhoria da qualidade de vida e do desenvolvimento de pessoas (Kunsch, 2016; Vergara & Branco, 2001). Quando questionados sobre os indicadores de envolvimento no trabalho, por exemplo, percebe-se que aqueles que mais cresceram após o início da pandemia foram a valorização da chefia, o *feedback* e a importância do trabalho para a organização. Salário e ambiente de trabalho, por sua vez, tiveram quedas consideráveis, apesar de ainda estarem entre os mais importantes para os

indivíduos. Isto é, por mais que estejam em um ambiente de trabalho agradável, exercendo funções profissionais realizadoras, os colaboradores valorizam o reconhecimento, a utilidade do seu trabalho e a possibilidade de intervir e dizer do seu sentir. As condições e relações de trabalho, assim como as relações que mantêm fora de casa, também têm um alto valor afetivo em suas vidas, influenciando-as diretamente.

Portanto, a qualidade de vida continua sendo um fator estratégico dentro das empresas (Heloani & Capitão, 2003). Para que os gestores alcancem metas e gerem bons resultados com suas equipes, é necessário criar condições para que isto aconteça. Neste contexto, a comunicação interna tem se mostrado uma especialidade extremamente efetiva para a geração de satisfação, comprometimento e felicidade nas organizações (Castro-Martinez & Díaz Morilla, 2020; Chahal & Sethi, 2020).

5. Conclusão

O objetivo geral deste trabalho era compreender os efeitos da COVID-19 na comunicação interna e no engajamento de colaboradores de MPE do Estado de Minas Gerais, Brasil. Para isto, foram conduzidas entrevistas com os profissionais responsáveis pela comunicação interna em algumas dessas organizações, além da aplicação de um questionário aos trabalhadores destas empresas e de outras alcançadas por meio da divulgação do inquérito em redes sociais e WhatsApp, além da ferramenta Survey Monkey. Assim, foi possível conhecer e descrever os processos internos de comunicação nas organizações, antes e após o início da pandemia, e analisar o impacto da crise sanitária global no engajamento dos indivíduos, que eram os dois objetivos específicos do estudo. Pode-se afirmar que o propósito da pesquisa foi alcançado.

Em primeiro lugar, as entrevistas em profundidade permitiram identificar as características predominantes da comunicação interna nas estruturas organizacionais analisadas. A comunicação interna unidirecional é inevitável num ambiente organizacional. Mesmo em organizações menores, onde a comunicação face-a-face é mais comum, determinados tipos de mensagem – comunicados institucionais e processos, por exemplo – partem da alta gestão para a sua equipe. As entrevistas deixaram isto claro, quando os gestores informaram usar a especialidade para compartilhar com os colaboradores assuntos de trabalho. No entanto, as falas dos

profissionais sobre os objetivos da comunicação interna revelam uma visão bastante imatura sobre as possibilidades que esta oferece. Seus discursos os associam a conteúdos que resultam no entendimento entre organização e colaboradores, e a produção de produtos de qualidade para o mercado como resultado de uma comunicação bem feita. Caso este pensamento seja predominante em um ambiente organizacional, o resultado pode ser negativo para a própria organização.

Com a chegada da pandemia, não se observou uma mudança na estrutura das organizações, isto é, continuaram a ter o foco no compartilhamento de conteúdos institucionais e relacionados à rotina de trabalho. Foi necessário se adaptar ao novo contexto sanitário, sobretudo fisicamente (uso de máscara, álcool e gel, entre outros), mas o objetivo da comunicação interna, assim como a visão dos gestores sobre o engajamento e o efeito da COVID-19 nesta variável não tiveram mudanças consideráveis. Em alguns casos, determinadas práticas bidirecionais, como *feedback* e reuniões, foram afetadas negativamente, ocorrendo menos vezes ou até mesmo sendo interrompidas. A ausência de profissionais de RP pode explicar isto. No entanto, mesmo se não for possível ter gestores com conhecimento especializado sobre comunicação interna, é necessário que os responsáveis tenham a noção de que a comunicação que acontece dentro das empresas deve promover a interação e o diálogo. Ações de reconhecimento, valorização e retorno sobre o trabalho produzido contribuem para um relacionamento saudável entre organização e colaboradores.

Em segundo lugar, as respostas do questionário deixaram evidente o impacto preocupante da COVID-19 não apenas na relação dos trabalhadores com a chefia e colegas de trabalho, como também na sua qualidade de vida no ambiente organizacional. Esta pesquisa mostra quedas em relação à felicidade no trabalho, à confiança nos chefes, à admiração pelos colegas, ao compartilhamento de coisas positivas da empresa, ao conhecimento sobre a empresa, ao sentimento de pertencimento na equipe, entre outros pontos essenciais para o envolvimento dos indivíduos com suas funções. O distanciamento social, em alguns casos bastantes rígidos dependendo da cidade ou da própria saúde do indivíduo – obrigando-o a se isolar ou evitar contato com pessoas -, possivelmente afetou o desempenho de funções, sua motivação e a proximidade que sentem pelos demais colegas de trabalho. O aumento da falta de retorno dos gestores e da ausência de um monitoramento formal da

satisfação dos colaboradores, algo evidenciado em algumas organizações englobadas na fase qualitativa deste estudo, também podem ser fatores para esta piora no engajamento.

Em último lugar, é importante notar a variação das variáveis de engajamento depois do começo da pandemia. Percebe-se um aumento razoável da importância do retorno e valorização da chefia, da necessidade do indivíduo de compreender o efeito do seu trabalho, e da sua identificação com a empresa. Isto é, mesmo observando o salário ser considerado o segundo item fundamental para o engajamento, tanto antes quanto após a pandemia, dinheiro não é a única coisa que importa. Os indivíduos têm outras necessidades que os preenchem e contribuem para melhorar sua qualidade de vida no ambiente de trabalho. E estas necessidades estão diretamente ligadas ao tipo de comunicação implementada na organização. Quanto mais ela for pautada no diálogo e partilha de ideias, maior a chance de se ter uma comunicação efetiva com o público de colaboradores.

É importante notar que esta pesquisa tem suas limitações. Em função do curto período para sua realização – um ano – e da própria pandemia, não foi possível entrevistar um maior número de gestores e conhecer o ambiente das organizações em que atuam. Dito isto, seria interessante alargar o número de entrevistados para que seja possível ter uma representação mais cabal do lado dos profissionais. O estudo também engloba diversas variáveis que podem ser cruzadas para, assim, identificar outros pontos importantes no que diz respeito à comunicação interna nas MPE de MG, os quais podem ser explorados futuramente. Neste sentido, seria fundamental questionar, ainda, o tipo de trabalho dos indivíduos (manual ou intelectual), o ramo de atividade da empresa (indústria, comércio, serviços, entre outros) e o tempo em que estão na entidade. Afinal, estas variáveis impactam a forma como os colaboradores têm acesso à informação, como se comunicam no ambiente de trabalho e qual a sua relação com a organização em si. Por fim, o formato de algumas perguntas pode ser adaptado para estudos posteriores, como é o caso do modo de trabalho. Ao invés de inserir tudo numa só questão, talvez seja mais apropriado dividi-la em duas, sendo uma no período antes da pandemia e a outra no período após o início da pandemia.

A evolução constante das tecnologias de comunicação também cria uma nova realidade social, a qual afeta não apenas as relações pessoais dos indivíduos, como suas relações no trabalho, dentro das organizações. São formados novos contextos e situações, que moldam a maneira como as pessoas interagem entre si e produzem

sentido. A linguagem utilizada entre as pessoas também sofre alterações, de acordo com o meio em que estão presentes (Darics, 2015). O aumento da comunicação digital nas organizações, com o uso de aplicativos de mensagem, *e-mail* e videoconferência sendo intensificado durante a pandemia, mostra uma tendência cada vez maior do processo de digitalização das interações nas organizações. Por isso, compreender melhor o efeito disto na própria relação entre organização e colaboradores, e no engajamento destes, é fundamental em futuras pesquisas.

Em relação ao engajamento, especificamente, uma discussão levantada por Bakker e Leiter (2011), e que também pode ser aprofundada em outros estudos comunicacionais, é o excesso de engajamento. Em outras palavras, os colaboradores se tornam tão envolvidos com suas funções que acabam trabalhando mais do que o necessário; levam o trabalho para casa, ou ficam horas a mais no escritório, por exemplo. Como consequência disto, limitam a sua capacidade de recuperação, afetam suas relações pessoais, e aumentam a possibilidade de terem problemas de saúde. Isto pode levar, ainda, a uma eventual piora em seu desempenho na organização. Então, compreender a linha tênue entre engajamento e excesso de engajamento, e como identificar o seu limite na realidade organizacional é crucial para os profissionais de comunicação.

Por fim, os resultados abrem a possibilidade para o desenvolvimento de outros estudos que corroborem a importância da comunicação interna para a imagem organizacional. A partir do momento em que as organizações estabelecem interações diárias com seus colaboradores, sendo responsáveis pela gestão do ambiente de trabalho, a comunicação interna se torna fundamental para a construção e manutenção do relacionamento com este público, que ainda é afetado por questões que extrapolam a empresa - sejam assuntos pessoais ou referentes ao mundo externo. Assim, cabe aos profissionais da especialidade terem a consciência disto e usá-la para não somente informar, mas identificar eventuais problemas, medir a satisfação, e fortalecer, cada vez mais, a experiência destes indivíduos no ambiente organizacional.

Conclui-se, portanto, com este estudo exploratório, que a COVID-19 teve um impacto considerável no engajamento dos colaboradores de MPE do Estado de Minas Gerais, Brasil. Foram observadas quedas bruscas em itens fundamentais para o envolvimento desses indivíduos no trabalho. Isto mostra a necessidade da implementação e monitoramento de práticas bidirecionais de comunicação nas

organizações para que os trabalhadores se sintam mais motivados, felizes e produtivos no trabalho, e chama-se a atenção da alta gestão para que esta tenha consciência da influência de fatores externos à empresa na qualidade de vida dos trabalhadores. No caso, a pandemia da COVID-19.

Referências bibliográficas

- Almeida, L. M. S., Souza, L. G. M, & Mello, C. H. P. (2010). A comunicação interna como um instrumento de promoção da qualidade: estudo de caso em uma empresa global de comunicação. *Gestão & Produção*, 17(1), 19-34. doi: 10.1590/S0104-530X2010000100003
- Andrade, C. (2019). The P Value and Statistical Significance: Misunderstandings, Explanations, Challenges, and Alternatives. *Indian Journal of Psychological Medicine*, 41(3), 210-215. doi: 10.4103/IJPSYM.IJPSYM_193_19
- Bakker, A., & Leiter, M. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. doi: 10.1080/1359432X.2010.485352
- Brandão, N. G. (2018). A comunicação interna estratégica como reforço da valorização das pessoas e seus níveis de engagement nas organizações. *Media & Jornalismo*, 18(33), 91-102. http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2183-54622018000200007&lng=pt&tlng=pt
- Bryman, A. (2012). *Social Research Methods*. New York: Oxford University Press.
- Buzan T., Buzan B. (1993). *The mind map book: How to use radiant thinking to maximize your brain's untapped potential*. New York: Penguin Group.
- Carvalho, V. (2011). Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos organizacionais. *Administração: Ensino e Pesquisa*, 12(4), 583-607. doi: 10.13058/raep.2011.v12n4.140
- Creswell, J. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks: Sage.
- Cutlip, S.M. (1994). *Public Relations: The unseen power. A history*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Daft, R. L. (2008). *Organizações: teorias e projetos*. (Eds.). São Paulo: Cengage Learning.
- Darics, E. (2015). Business communication in the digital age – Fresh Perspectives. In: E. Darics. *Digital Business Discourse* (pp 1-18). London: Palgrave.
- Donizete de Carvalho, V., de Oliveira Borges, L., Pereira do Rêgo, D. (2010). Interacionismo simbólico: origens, pressupostos e contribuições aos estudos em

Psicologia Social. *Psicologia, Ciência e Profissão*, 30(1), 146-161. doi: 10.1590/S1414-98932010000100011

Dhanesh, G. S. (2007). Putting engagement in its PRoper place: State of the field, definition and model of engagement in public relations. *Public Relations Review*, 43(5), 925-933. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.001

Ferreira Tacini, R., Nishimura, C. H., Lopes de Castro Oliveira, C., Pereira Silveira, J., & Ajouri, Y. (2011). Comunicação empresarial escrita: Os desafios da informação nas micro e pequenas empresas. *Revista Científica Hermes*, 4(0), 37-47. https://www.redalyc.org/pdf/4776/Resumenes/Abstract_477648584003_2.pdf

França, F (2003). Conceituação lógica de públicos em relações públicas. *Estudos de Jornalismo e Relações Públicas*, 1(1), 17-31.

Freire, A. L., Woehl, S., Catapan, A., & Bonfim, B. L. S. (2016). Comunicação interna como ferramenta de endomarketing para maximização na competitividade: um estudo em pequenas empresas da cidade de Paranaguá no Brasil. *Revista Globalização, Competitividade e Governabilidade*, 10(3), 54-70. doi: 10.3232/GCG.2016.V10.N2.03

Gonçalves, G. (2010). Introdução à teoria das relações públicas. Porto: Porto Editora.

Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Guimarães, A. B., Carvalho, K. C., & Paixão, L. A. (2018). *Micro, pequenas e médias empresas: Conceitos e estatísticas*. http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/radar/180209_radar_55_cap04.pdf

Hallahan, K. (2000). Inactive publics: The forgotten publics in public relations. *Public Relations Review*, 26(4), 499-515. doi: 10.1016/S0363-8111(00)00061-8

Harlow, R. F. (1976). Building a definition of public relations, *Public Relations Review*, 2(4), 34-42. doi: 10.1016/S0363-8111(76)80022-7

Hickson, Mark., & Hickson, B. (2019). The Qualitative Method in Communication Research. Em D.W. Stacks, M.B. Salwen & K.C. Eichhorn, *An integrated approach to communication theory and research* (3rd ed.), (pp. 43-56). London: Routledge.

Institute for Public Relations & Peppercomm (2020). *Special report: How companies are engaging employees during COVID-19*. https://instituteforpr.org/wp-content/uploads/PC_IPR_Coronavirus_Phase2_FINAL-4-22_compressed.pdf

Ipsen, C., Kirchner, K., & Hansen, J.P. (2020). *Experiences of working from home in times of covid-19 International survey conducted the first months of the national lockdowns March-May, 2020*. https://orbit.dtu.dk/files/216640051/Technical_report_DK_and_international_survey_July_2020_.docx.pdf

- Joo, B-K., & Lee, I. (2016). Workplace happiness: Work engagement, career satisfaction, and subjective well-being. *Evidence-based HRM*, 5(2), 206-221. doi: 10.1108/EBHRM-04-2015-0011.
- Kang, M., & Sung, M. (2017). How symmetrical employee communication leads to employee engagement and positive employee communication behaviors: The mediation of employee-organization relationships". *Journal of Communication Management*, 21(1), 82-102. doi: 10.1108/JCOM-04-2016-0026
- Kataria, A., Kataria, A., & Garg, R. (2013). Effective internal communication: A way towards sustainability. *International Journal of Business Insights and Transformation*, 6(2), 46-52. https://www.researchgate.net/profile/Aarti_Kataria/publication/260132642_Effective_Internal_Communication_A_Way_Towards_Sustainability/links/55ee72fb08aede cb68fc969b/Effective-Internal-Communication-A-Way-Towards-Sustainability.pdf
- Krippendorff, K. (2004). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Kunsch, M. M. K. (1999). Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. *Comunicação & Sociedade*, 31(36), 69-88. doi: 10.15603/2175-7755/cs.v0n32p45-67
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editorial.
- Kunsch, M. M. K. (2016). A comunicação nas organizações: Dos fluxos lineares às dimensões humana e estratégica. Em M. M. K. Kunsch (Org.), *Comunicação organizacional estratégica*, (pp. 37-58), São Paulo: Summus Editorial.
- L'Étang, J. (2007). *Public relations: Concepts, practice and critique*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ledingham, J. A. (2003). Explicating relationship management as a general theory of public relations. *Journal of Public Relations Research*, 15(2), 181-198. doi: 10.1207/S1532754XJPRR1502_4
- Ledingham, J. A. (2006). Relationship management: A general theory of public relations. Em C. H. Botan & V. Hazleton, *Public Relations Theory II*. (pp. 1-18), New York: Routledge.
- Lee, Y. (2018). Dynamics of symmetrical communication within organizations: The impacts of channel usage of CEO, managers, and peers. *International Journal of Business Communication*, 00(0), 1-19. doi: 10.1177/2329488418803661
- Lee, Y. & Queenie Li, J-Y. (2020). The value of internal communication in enhancing employees' health information disclosure intentions in the workplace, *Public Relations Review*, 46(1). doi: 10.1016/j.pubrev.2019.101872
- Marchiori, M. (2006). Comunicação interna: um fator estratégico no sucesso dos negócios. In M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional* (pp 205-222). São Caetano do Sul: Difusão.

- Marchiori, M. (2010). Os desafios da comunicação interna nas organizações. *Conexão-Comunicação e Cultura*, 9(17), 145-159. <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/download/466/388>
- Men, L. R., Chen, Z. F, & Ji, Y. G. (2018). Walking the talk: An exploratory examination of executive leadership communication at startups in China. *Journal of Public Relations Research*. 30(1-2). 1-22. doi: 10.1080/1062726X.2018.1455147
- Morin, E. M. (2001). Os Sentidos do Trabalho. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 41(3), 8-19. doi: 10.1590/S0034-75902001000300002
- Máximo, W. (2020). Programa Mais Brasil pretende atender 200 mil empresas até 2022. <https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-02/programa-brasil-mais-pretende-atender-200-mil-empresas-ate-2022>
- Mishra, K., Boynton, L., & Mishra, A. (2014). Driving employee engagement: The expanded role of internal communications. *International Journal of Business Communication*, 51(2), 183-202. doi: 10.1177/2329488414525399
- Nyberg, A.J., Shaw, J.D., & Zhu, J. (2021). The people still make the (Remote Work) place: Lessons from a Pandemic. *Journal of Management*, 47(8), 1967-1976. doi: 10.1177/01492063211023563
- O'Neill, K., Hodgson, S., & Mazrouei, M. A. (2015). Employee engagement and internal communication: A United Arab Emirates study. *Middle East Journal of Business*, 10(4), 3-28. doi: 10.5742/MEJB.2015.92716
- O'Neill, J., Ewing, M., Smith, S., & Williams, S. (2018). A Delphi study to identify standards for internal communication. *Public Relations Journal*, 11(3), 1-16. <https://prjournal.instituteforpr.org/wp-content/uploads/1.-A-Delphi-Study-to-Identify-Standards-for-IC-.pdf>
- O'Toole, T., & Holden, M. (2013). A relational communication strategy for successful collaborative innovation in business-to-business markets. Em N. Pfeffermann, T. Minshall, & L. Mortara (Eds.), *Strategy and Communication for Innovation* (pp. 271-291). doi: 10.1007/978-3-642-41479-4_16
- Quirke, B. (2008). *Making the connections: Using internal communication to turn strategy into action*. Abingdon: Routledge.
- Rogers, L. E. (2009). Relational Communication Theory. Em S.W. Littlejohn, & K.A. Foss, *Encyclopedia of communication theory* (pp. 828-833). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc. doi: 10.4135/9781412959384
- Santos, N. C (2018). Resultados em comunicação interna: Os desafios da avaliação e modelos aplicáveis. *Revista Foco*, 11(1), 190-206. doi: 10.28950/1981-223x_revistafocoadm/2018.v11i1.509
- Sebastião, S. (2012). A comunicação interna na empresa em rede e em sistemas sociais cooperativos. *Revista Internacional de Relaciones Públicas*, 2(3), 9-26. doi: 10.5783/RIRP-3-2012-01-09-26

- Sebrae (2020). *Data Sebrae*. <https://datasebrae.com.br>
- Sedo, D. R. (2005). Symbolic Interactionism Theory. Em R. L. Heath, *Encyclopedia of public relations* (pp. 834-836). Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Shareena, P., & Shahid, M. (2020). Work from home during Covid 19: Employees perception and experiences, *Global Journal for Research Analysis*, 9(5), 1-3. doi: 10.36106/gjra
- Suemitsu, K. (2011). Comunicação interna: Um fator estratégico. *Revista Dito Efeito*, 2(2), 1-18. doi: 10.3895/rde.v0n2.2141
- Survey Monkey (2019). Calculadora de tamanho de amostra. <https://pt.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator>
- Tee, T., M.N.A, A., & Mohamed, S. (2014). Buzan Mind Mapping: An Efficient Technique for Note-Taking. *International Journal of Social, Human Science and Engineering*, 8(1), 28-31. <https://waset.org/publications/9997038/Buzan-Mind-Mapping:-An-Efficient-Technique-for--Note-Taking>
- Verčič, A.T., Verčič, D., & Sriramesh, K. (2012). Internal communication: Definition, parameters, and the future. *Public Relations Review*, 38(2), 223-230. doi: 10.1016/j.pubrev.2011.12.019
- Verčič, A. T, & Vokić, N. P. (2017). Engaging employees through internal communication, *Public Relations Review*, 43(5), 885-893. doi: 10.1016/j.pubrev.2017.04.005.
- Verčič, A.T., & Špoljarić, A. (2020). Managing internal communication: How the choice of channels affects internal communication satisfaction. *Public Relations Review*, 46(3), 1-7. doi: 10.1016/j.pubrev.2020.101926
- Vergara, S. C., & Branco, P. D. (2001). Empresa humanizada: A organização necessária e possível. *RAE. Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 20-30. doi: 10.1590/S0034-75902001000200003
- Welch, M., & Jackson, P. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198. doi: 10.1108/13563280710744847
- World Health Organization. (2020). Coronavirus disease (COVID-19). <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>
- White, C., Vanc, A., & Stafford, G. (2010). Internal communication, information satisfaction, and sense of community: the effect of personal influence. *Journal of Public Relations Research*, 22(1), 65-84. doi: 10.1080/10627260903170985
- Yeomans, L., & Fitzpatrick, L. (2017). Internal communication. Em: R. Tench & L. Yeomans (4ed.). *Exploring Public Relations*, (p. 332-352), London. Pearson Education.

Apêndices

Apêndice 1 – Guião de entrevista semiestruturada aplicada aos gestores de comunicação de micro e pequenas empresas de Minas Gerais.

- 1) Qual o nome da organização em que você trabalha e o que esta faz?
- 2) Qual a sua função na organização?
- 3) Há quanto tempo está nesta função?
- 4) Quais são os objetivos da comunicação interna na organização?
- 5) Como era feita a comunicação interna na empresa antes da COVID-19? Com que frequência?
- 6) Qual era o objetivo da comunicação interna da empresa antes da COVID-19?
- 7) A COVID-19 afetou a comunicação interna da empresa? Se sim, como?
- 8) Você considera os colaboradores da empresa engajados? Por quê?
- 9) Houve alguma mudança no engajamento dos colaboradores após a COVID-19?

Apêndice 2 - Entrevista a Clarice Pedrosa Cerqueira

Entrevista realizada no dia 26/11/2020 via chamada de vídeo realizada na aplicação Skype.

Idade: 30 anos

Formação: Graduação em Jornalismo e Pós-graduação em Mercado da Arte e Colecionismo.

Organização: Ótima Locadora de Equipamentos (Belo Horizonte, Minas Gerais).

Função na organização (título e descrição): Diretora de Marketing.

Tempo na função: seis anos.

1) Qual o nome da organização em que você trabalha e o que esta faz?

Clarice Cerqueira: Eu trabalho na Ótima, empresa de locação de equipamentos. Ela está no ramo de construção civil. Ela é prestadora de serviços, fornece equipamento de construção para reforma, limpeza e construção. Mas ela fornece equipamentos leves porque dentro da construção civil tem algumas divisões entre os equipamentos de construção. Ela está na categoria de equipamentos leves, equipamentos de uso pessoal. Ela presta serviço tanto para construtoras quanto para empreiteiros pequenos, e pessoas físicas.

2) Quantas pessoas trabalham na empresa neste momento?

Clarice Cerqueira: Uma média de 40 pessoas. São cinco filiais atualmente. A matriz fica em Belo Horizonte, são 20 pessoas nessa filial. As outras quatro estão uma em Curitiba, uma no Rio de Janeiro, uma em Brasília, e uma em São Paulo. Todos os serviços administrativos são feitos em Belo Horizonte. As outras filiais são como se fossem lojas. A manutenção dos equipamentos é toda feita na matriz, a administração e a matriz a comunicação. Nós enviamos equipamentos para as filiais, e nas filiais é feito o atendimento aos clientes. Então, a matriz da empresa está em Belo Horizonte e o comercial da empresa está em cinco localidades.

3) Qual a sua função na organização?

Clarice Cerqueira: Eu sou a coordenadora de comunicação e marketing.

4) Há quanto tempo está nesta função?

Clarice Cerqueira: Há seis anos.

5) Quais são os objetivos da comunicação interna na organização?

Clarice Cerqueira: O objetivo da comunicação interna é engajar os funcionários com a empresa. Eu acho que o principal objetivo é transmitir a política da empresa, a forma como a gente quer que as pessoas lidem com trabalho, a nossa missão, visão e valores. O objetivo da comunicação interna é principalmente reforçar essa política e o que a gente acredita como organização para manter os funcionários sempre alinhados com essa conduta, de forma como a empresa quer se posicionar não só no mercado, mas entre funcionários, parceiros e fornecedores.

6) Como foram definidas as ações de comunicação interna?

Clarice Cerqueira: As ações comunicação são definidas pela diretoria, junto com a coordenação de comunicação. Normalmente, o plano estratégico fica mais a cargo da diretoria, mas nós conversamos juntos e fazemos reuniões para decidir o que a gente acha que é melhor implementar ou não. Dependendo do conteúdo, a gente envolve outro setor. Por exemplo, muitas das ações relacionadas aos processos envolvem conversas com o setor de processos.

7) As ferramentas citadas por você foram definidas pela direção ou em conjunto com os funcionários?

Clarice Cerqueira: Os comunicados fomos nós e o setor de processos. O Ótima Semana já existia antes de mim. O jornal mural foi junto com os funcionários, mas não foi votação, foram sugestões de alguns.

8) Como era feita a comunicação interna na empresa antes da COVID-19? Com que frequência?

Clarice Cerqueira: Na comunicação interna nós temos alguns meios. O meio mais formal que temos são os comunicados internos. Os comunicados são divididos em três linhas: alerta vermelho, para informações muito importantes e de muita urgência; comunicado amarelo, para informações relativas a processos; e nós temos o comunicado

verde, que são reflexões e, normalmente, mensagens do diretor, que ajudam bastante nisto que eu falei, de que o propósito é reforçar sempre a política da empresa, deixar sempre as pessoas engajadas com os propósitos, missão e os valores. Então, o comunicado verde faz muito esse papel. Isso foi implementado há uns quatro anos, não foi desde que eu entrei. Eles são numerados, então, quando eu mando eu tenho um controle sobre o que já foi divulgado internamente. Essa é a principal forma, a forma mais formal que a gente tem de divulgação.

9) Esses comunicados são enviados com que frequência?

Clarice Cerqueira: Não tem uma frequência fixa. É à medida em que é modificado algum processo que é enviada alguma mensagem. Geralmente são um ou dois por semana. Então, é assim: se um setor tem alguma coisa para informar para todos, esse setor me procura, me explica o que é que é. Eu faço um comunicado e envio. Esse comunicado vai para todos os funcionários. Vai por *e-mail* e é colocado no mural da matriz, pois os funcionários da manutenção geralmente não têm acesso ao *e-mail* durante o trabalho, eles ficam nas mesas de manutenção. Então, como eles não estão na frente do computador o tempo inteiro, principalmente para eles a gente coloca num quadro de avisos. Então, esses são os Comunicados mais formais. Além disso, nós temos o Ótima Semana, que a gente envia toda segunda-feira. Ele não é elaborado por mim, mas pela secretária da diretoria. Consiste na reunião de tudo que é falado na semana. Por exemplo, se é enviado um comunicado, o Ótima Semana reforça esse comunicado. Também são enviados os aniversariantes do mês, uma outra mensagem de reflexão, foto de alguma filial ou foto de algum evento que aconteceu numa filial.

No Ótima Semana não tem nada formal, vamos dizer. É o tipo de comunicação que, se a pessoa perder uma, ela não perde nada, nenhum procedimento. Se uma pessoa sai de férias, por exemplo, ela precisa ler os comunicados daquelas três linhas que eu te falei, mas ela não precisa necessariamente ler o Ótima Semana. São informações mais informais. Além disso, a gente tem um quadro sobre os funcionários. Então, de vez em quando, a secretária entrevista alguém, o *hobby* dessa pessoa, ela gosta de fazer isso e aquilo nas horas livres. Comunicados de férias também vão para o Ótima Semana. Ele é o jornalzinho, que também vai para o mural toda semana. Além disso, nós temos um grupo de WhatsApp, que foi criado no dia 2 de maio de 2019. Esse grupo, antes dele tinham alguns grupos informais: o pessoal da matriz fazia um grupo, o pessoal da filial de Belo Horizonte fazia um outro grupo. Não me colocavam, era uma coisa mais por

afinidade. Mas, por ideia da secretária, a gente fez esse grupo em maio de 2019. Esse grupo tem algumas regras e é direcionado exclusivamente para questões relativas à empresa ou construção. Além disso, nós temos o Skype. O Skype é muito utilizado para envio de equipamentos, procedimentos, solicitação de material. Então, todo dia no Skype eles enviam "vai sair um malote para o Rio de Janeiro. Alguém quer enviar alguma coisa para o Rio de Janeiro?". Então, utilizamos bastante o Skype e o *e-mail*.

10) Então, vocês têm o jornal mural, Skype, *e-mail* e WhatsApp?

Clarice Cerqueira: Isso. No *e-mail* vai as comunicações que eu te falei, no WhatsApp também vão essas comunicações e o Ótima Semana, se a pessoa quiser ver pelo celular. Foi até bom porque os mecânicos da matriz passaram a receber no WhatsApp. Tem mais uma coisa: nós temos uma intranet no site. Só que ela está sendo muito pouco utilizada e acabou sendo substituída por uma pasta no computador, que todo mundo tem acesso, com exceção de mim porque estou em Portugal e não consigo acessar o servidor. Quem posta os arquivos quando eu preciso postar alguma coisa é a secretária. Então, ao invés de usar a Intranet no site, a gente passa a usar essa pasta que se chama “Comum”, onde fica financeiro, comunicação, entre outros.

11) Todos os colaboradores têm acesso então?

Clarice Cerqueira: É, mas tem algumas pastas que são exclusivas. Por exemplo, tem uma pasta comunicação no “Comum”, mas tem uma pasta comunicação que é minha. Tem a parte do financeiro no “Comum”, mas tem a parte do financeiro que é só do financeiro. Ele, quando tem um arquivo que é importante passar para todos os funcionários, eles colocam no “Comum”. Todo mundo faz isso: setor de processos, setor financeiro, RH, comunicação. Além disso, desde que o diretor se mudou para Portugal, ele passou a dar bom dia para os funcionários no WhatsApp. Então, todos os dias ele liga na câmera e dá bom dia para os funcionários na matriz. Ele liga para a secretária e ela vai passando nas mesas, de pessoa para pessoa. Isso em Belo Horizonte.

12) Você sabe qual é a formação da secretária?

Clarice Cerqueira: A secretária tem segundo grau.

13) A COVID-19 afetou a comunicação interna da empresa? Se sim, como?

Clarice Cerqueira: Olha, não teve nenhum impacto estrutural. A comunicação continua basicamente a mesma. Como eu já trabalhava de home Office, eu já estava acostumada a fazer tudo virtual, e tinha o apoio da secretária pessoalmente, no Brasil. Então, assim, eu não vi nenhum impacto nesse sentido na comunicação interna. O que mudou é que muito mais frequente, agora, comunicações a respeito da pandemia, conscientização, principalmente a diretoria, que tem tentado manter um posicionamento positivo diante da pandemia. Não deixar desanimar, agradecer porque o trabalho continuou e as pessoas têm se dedicado da forma que podem. Foi bom porque o faturamento baixou muito, mas a empresa conseguiu manter os funcionários. Não teve demissões por causa da pandemia. Então, não vejo nenhuma mudança estrutural na comunicação, apesar da pandemia ter se tornado um assunto muito recorrente.

14) A forma de trabalho dos colaboradores mudou ou continua a mesma de antes da pandemia?

Clarice Cerqueira: Mudou um pouco. Isso depende de cada filial. Quando houve restrições em Belo Horizonte, a funcionária do RH que faz parte do grupo de risco passou a trabalhar em Home Office, uma ou duas vezes foi até a empresa. Depois, houve uma época em que as restrições aumentaram e os funcionários que podiam trabalhar home office passaram a trabalhar uns três dias da semana Home Office. No Espírito Santo, chegou a fechar um tempo e depois fechou permanentemente. Mas isso não tem relação com a pandemia ou com a comunicação interna. Rio de Janeiro ficou fechado por uma ou duas semanas, em outras semanas funcionou em horário reduzido também. Agora, já está funcionando normalmente. São Paulo também teve uma época em horário reduzido, Curitiba também. Foi assim duas ou três semanas.

15) Você considera os colaboradores da empresa engajados? Por quê?

Clarice Cerqueira: Sim, porque mesmo eu estando aqui em Portugal, eu sinto que eles continuam tendo o mesmo desempenho. Sempre me dão um *feedback*, e o *feedback* que os clientes dão também são muito positivos. Então, eu considero eles engajados porque eles acreditam na empresa, sabe? Principalmente porque eles sempre conversam comigo. Quem conversa mais comigo são os coordenadores e gerentes. Os vendedores conversam com os coordenadores e gerentes, e, geralmente, os coordenadores e gerentes me passam. Uma vez ou outra que o vendedor conversa comigo.

16) Os vendedores têm acesso direto a você?

Clarice Cerqueira: Têm, pelo Skype. No Skype fica todo mundo, tem um grupo aberto no Skype, e também qualquer pessoa pode me procurar aqui no Skype. Depois que eu me mudei para Portugal, eu passei o meu celular também. Se tiver qualquer urgência, eles me mandam pelo WhatsApp.

O retorno que eu tenho dos gerentes é um retorno bom. Considero que eles estão engajados, mesmo com a pandemia acho que eles mantiveram uma postura positiva. Estiveram com medo, bastante medo, principalmente na época em que conversamos mais sobre isso, que enviamos recomendações. Teve uma coisa que aconteceu, que pode ser considerada uma mudança na comunicação interna. Mas foi uma mudança bem momentânea. Assim que começou a pandemia, eu ligava mais, assim como o diretor. Ligar para as filiais para saber como que estava, se estava todo mundo bem, como estava o funcionamento, o que eles estavam achando, como estava o comércio, se estavam com medo, se estava todo mundo usando máscara, se colocaram álcool e gel na loja. Assim que começou a pandemia, estávamos um pouco mais próximos para saber como todo mundo estava operando. Agora, já voltou ao normal.

17) Houve alguma mudança no engajamento dos colaboradores após a COVID-19?

Clarice Cerqueira: Das pessoas? Não.

18) Que tipo de assunto parte dos funcionários quando eles te procuram?

Clarice Cerqueira: Principalmente sugestões e demandas. Como a gente tem cinco filiais, cada filial tem umas particularidades. Então, por exemplo, a filial de São Paulo tem muita cotação por *e-mail*, mas não estão fechando negócio. Estão fechando mais negócios pelo telefone. Tem como mudar isso no site? A filial do Rio de Janeiro conversa muito comigo, principalmente no WhatsApp. Por exemplo, ele mandou um *feedback* positivo de um cliente que postou no Google, ou que enviou uma mensagem pelo WhatsApp elogiando a empresa. Às vezes, ela pede para mudar o telefone porque o telefone para de funcionar na filial, então, eu preciso mudar o telefone da filial no site para o celular. Então, é sempre alguma demanda ou necessidade que eles precisam na comunicação. Quase 90% é demanda ou necessidade. Ou sugestão.

19) Vocês mensuram, de alguma forma, a satisfação dos colaboradores?

Clarice Cerqueira: Nós não fazemos. Eu lembro que nós já fizemos uma pesquisa de satisfação há muito tempo, quando era uma outra pessoa no RH. Era uma pessoa mais empenhada. Isso foi há uns três, quatro anos atrás. Então, continua a mesma coisa antes e depois do COVID, nós não fazemos esse tipo de pesquisa. Teve uma coisa que mudou, que começou recentemente. A secretária, lembra que eu te falei que ela faz entrevistas com os colaboradores para postar no jornal, para uns conhecerem os outros? Então, ela agora está fazendo uma entrevista com as pessoas, ela fez primeiro comigo, perguntando como a pessoa está sentindo com isso da pandemia. Qual o sentimento dessa pessoa no ano que passou. Mas é basicamente isso. Ainda não tive uma resposta, nem sei como é que vai ser, como é que as pessoas vão vão aderir e se vão estar dispostas a falar.

Apêndice 3 - Entrevista a Lucas Rafael Ribeiro

Entrevista realizada no dia 01/12/2020 via chamada de vídeo realizada na aplicação Skype.

Idade: 28 anos.

Formação: Matemático.

Organização: Funtasy Bar & Jogos (Belo Horizonte, Minas Gerais).

Função na organização (título e descrição): sócio, administrador, diretor, principalmente lida com departamento pessoal, financeiro e compra de jogos.

Tempo na função: dois anos.

1) Qual a sua função na organização?

Lucas Ribeiro: Eu sou sócio, administrador, diretor. Principalmente, lido com departamento pessoal, financeiro e compras na parte dos jogos. A gente ainda não tem uma estrutura muito grande para ser tudo setorizado completamente. Isso significa que eu e o outro sócio ficamos muito na operação também. Então, quando a gente está no salão a gente faz de tudo. No horário de salão, a gente fica na gerência.

2) Há quanto tempo está nesta função?

Lucas Ribeiro: Desde que a empresa existe. Eu tive a ideia em setembro de 2018. Criei mais coragem em novembro, que foi quando eu fiz o convite para o outro sócio. Aí, ele topou e a gente começou os planos em dezembro. Eu pedi demissão de todas as escolas. Eu era professor. A gente começou a dedicar 100% em janeiro de 2019. A empresa abriu em julho de 2019. Desde então, é organização todo dia, o dia inteiro.

3) Qual o número de colaboradores da organização no momento?

Lucas Ribeiro: No momento são nove, mas já chegamos a 31. Em fevereiro nós tínhamos 31. Hoje, somos nove registrados, mas no fim de semana temos os freelancers, que vêm dar um reforço na equipe e recebem a diária. Não são contratados.

4) Como é feita a comunicação interna na empresa?

Lucas Ribeiro: Nós temos Whatsapp. Inicialmente, eu falei que íamos fazer tudo por *e-mail*, só que a primeira coisa que a gente tem que pensar é o perfil dos nossos

funcionários. Tem uns que nem sabem qual é o *e-mail* deles; só têm um *e-mail* para fazer o registro no celular. Então, não estão habituados a isso. Então, a gente migrou as informações para o WhatsApp. A gente tem grupos de WhatsApp: tem um grupo só da cozinha e do bar; tem o grupo dos atendentes; tem o grupo dos explicadores de jogos; tem o grupo da equipe completa. Então, de acordo com o recado direcionado, a gente manda para o grupo do WhatsApp. Mas a gente também faz o repasse das informações presencialmente. Antes de abrir o salão, a gente chama os meninos quando tem alguma coisa e conversamos cinco, dez minutinhos, e passa oralmente todas as informações.

5) É assim tanto antes da COVID quanto depois? Houve alguma mudança?

Lucas Ribeiro: Não teve mudança.

6) Quais são, você diria, os objetivos da comunicação interna na empresa?

Lucas Ribeiro: Bom, a primeira coisa é que a gente sempre tem que deixar as políticas da empresa bem claras para os funcionários. Uma coisa que eu sempre tento é ser muito transparente com todo mundo. Não só em relação ao que eu espero, mas também o que a empresa vai fazer por eles. Os meninos sabem que eles podem vir a mim a qualquer momento, qualquer que seja a demanda. Eles podem vir até a mim para conversar.

As conversas, quando a gente fala no WhatsApp, são principalmente avisos gerais. Por exemplo: vai ter um evento na quinta-feira, vai ter um aniversário com rodada dupla de chope. Então, a gente avisa para que os garçons saibam que aquela galera vai poder beber chope à vontade. O bar vai saber que vai sair muito mais chope e já deixar um barril a mais preparado. Então, normalmente, é para alinhar coisas do tipo. Quando a gente tem alguma coisa mais pessoal, ou que tenha alguma comunicação em relação a precisar de chamar atenção, ou alinhar alguma postura inadequada, aí a conversa é sempre individual. Já é aqui no escritório.

O objetivo é sempre alinhar as expectativas. Tanto o que o que o funcionário pode esperar, quanto o que a gente espera dele também.

7) Como funciona quando algum colaborador quer fazer uma sugestão ou uma reclamação? Isso ocorre presencialmente, pelo WhatsApp?

Lucas Ribeiro: Acontece, eventualmente, de alguém fazer alguma sugestão no WhatsApp. Mas como eu estou na empresa todos os dias, sempre na maioria das vezes

as sugestões dos funcionários são passadas oralmente. Eles chegam e me passam a sugestão.

8) Eles falam diretamente com você, é aberto?

Lucas Ribeiro: É, eles falam diretamente comigo. É porque a hierarquia aqui é muito curta, né? Tem os funcionários e os sócios. É fácil o acesso para eles.

9) Você considera os colaboradores da empresa engajados?

Lucas Ribeiro: Sim. Não preciso pensar muito para responder isso, não. Os meninos são muito engajados. Eu acho que uma coisa a gente fez muito bem aqui foi a nossa seleção. Desde sempre, eu acho que a nossa seleção foi muito assertiva. Quando a gente tem a pessoa, a gente percebe quem é mais engajado que os outros. No geral, eu vou falar que todo mundo é engajado, mas a gente percebe quando tem alguém que não está tão engajado. Esse alguém, normalmente, ele sai muito rápido. A gente não consegue adequar essa pessoa. Ela se sente tão deslocada em relação ao tanto que todo mundo está engajado, que todo mundo gosta da empresa, gosta da Fantasy, gosta da ideia do projeto, que essa pessoa que é diferente sai. Ela não consegue. Se ela não conseguir se adaptar rápido, ela sai.

10) Houve alguma mudança no engajamento dos colaboradores depois da pandemia?

Lucas Ribeiro: Acho que aí eu não consigo generalizar, falar que mundo é igual, ou todo mundo tem alguma coisa. Percebi em alguns colaboradores uma questão assim, de que eles viram “Agora a situação tá apertada, e eu vou ajudar em tudo que eu der conta”. E a gente viu esses casos especiais. “Então, vamos com tudo e fazer isso aqui dá certo. E levantar de novo e sobreviver. Porque para gente passar pela pandemia foi uma luta pela sobrevivência”. E, assim, a gente tem esses funcionários que estão se dedicando muito mais do que eles já se dedicavam antes.

Enquanto isso, a gente vive viu que um ou outro não teve a mesma coisa, que só manteve. “Estou aqui fazendo o meu trabalho e fazendo a mesma coisa que eu já fazia antes, sem diferença alguma”.

11) Você falou que o processo de seleção da empresa é bem específico. O que você acha que torna os colaboradores tão envolvidos? O que vocês fazem para ter essas colaboradoras tão envolvidas?

Lucas Ribeiro: Bom eu acho que a primeira coisa que difere a gente, principalmente falando, é que nós somos um bar. Por mais que tenham os jogos de tabuleiro, o negócio não deixa de ser um bar. Nesse universo de bares, é muito comum os funcionários nem saberem quem é o dono. Ou quando sabem quem é o dono, nunca tem um contato com ele. O fato de eu e o outro sócio estarmos aqui todos os dias, o dia inteiro, nunca tem um horário, na empresa, que não tenha de nós dois. Se está aberta, ou eu ou ele, ou os dois estamos aqui. Eu acho que isso é o principal ponto porque nosso discurso para eles sempre foi: “Nós estamos aqui para esse negócio crescer e dar certo para a gente ganhar dinheiro. Nunca é para eu ganhar dinheiro, ou o meu sócio ganhar dinheiro. É pra gente e para todo mundo”. E a gente sempre teve essa coisa de que nós estamos construindo isso para nós, para todos nós, e não só para nós dois. E eu e o meu sócio estamos aqui botando a mão na massa todo dia, o tempo todo. Então, o funcionário chega e nós dois já estamos aqui. Ele vai embora e nós dois ainda estamos aqui. Ele vê a gente fazendo tudo mesmo. Quando o salão está aberto, eu entrego o pedido, eu faço o pedido, eu explico o jogo, eu limpo mesa, eu janto com eles. Eu faço tudo junto com eles.

Então, eles não só me veem como o dono, como o cara que está acima. Eles também me veem como uma pessoa que trabalha junto com eles. Essa é a imagem que a gente quer passar o tempo todo. Eles não trabalham para mim. Eles não trabalham para o meu sócio. Eles trabalham para a empresa. E eu e o meu sócio também trabalhamos para a empresa. Então, é isso que a gente deixa claro o tempo todo. É por isso que eu digo que os meninos têm uma imagem da gente diferente do que é o comum no universo de bares e restaurantes, entre funcionário e patrão. Entendeu?

12) Entendi. E vocês medem a satisfação dos colaboradores de alguma forma? Tem alguma forma de mensuração disso?

Lucas Ribeiro: Então, a gente não tem nada em números, nada em métricas. No início, de julho do ano passado a janeiro deste ano, eu sempre fazia com eles uma reunião de *feedback*. Só que esse *feedback* era muito mais para ouvir os funcionários do que para falar com eles. Eu aproveitava essa reunião, eventualmente, para falar com eles para dar um toque, para falar alguma coisa. Para ver se tinha algum ponto que eu precisava esclarecer e alinhar com eles. Mas era principalmente para ouvir e entender o que estava

acontecendo na empresa, e o que a gente poderia fazer para melhorar. O discurso Inicial dessa conversa sempre era esse. “Olha, eu estou aqui para te ouvir. Você está em um ambiente seguro. Somos só nós dois. O que você falar não vai sair daqui. Preciso ouvir tudo o que você tem para falar, o que está acontecendo. Tem algum incômodo, tem alguma coisa acontecendo com os outros funcionários, ou se tem alguma coisa acontecendo com você”.

No começo, nos primeiros meses, os meninos estavam muito preocupados em falar sobre uma cadeira que estava com problema; precisava de um prato, uma colher. Depois, eles perceberam uma confiança maior, à medida em que eles foram nos conhecendo, de falar sobre assuntos mais delicados de relacionamento entre funcionários. E muitas vezes até pessoais, eles me contando problemas pessoais deles.

“Ah tá, em casa tá difícil”. Teve um que se divorciou, outro que estava com problema com o filho em casa. Teve um que estava com problema na moto, problema para vir, problema para ir embora. Teve um que ficou três meses com horário ruim porque ele descia no ponto e caminhava no escuro por um grande tempo. Depois, quando ele me contou isso...na verdade, outro funcionário me contou que ele estava tendo esse problema. E quando eu tive a conversa com esse funcionário, eu perguntei para ele como estava sendo a hora dele para ir embora. Aí é que ele foi me contar. E era um problema muito simples, que mudando o horário dele para ir embora 30 minutos mais cedo resolveu a vida dele muito porque tinha um ônibus que deixava ele pertinho de casa.

Então, essas reuniões de *feedback* que a gente tinha com eles mensalmente eram muito positivas por isso. Só que em fevereiro a gente já não teve porque tivemos o tempo reduzido. Teve o carnaval, começou umas coisas de pandemia. E, desde então, a gente não teve mais essas reuniões. Mas a gente sempre teve e é uma vontade de voltar a ter.

Só que no momento em que a gente tá agora, principalmente com essa redução de equipe, a gente está tendo que se desdobrar para fazer tudo. Então, não está dando tempo de ter essa reunião individualizada porque tem pessoas que ficaram 15, 20 minutos, mas tinha outras que ficavam 40 minutos, uma hora. Tinham mais coisas, mais assuntos para tratar. Então, por uma falta de tempo mesmo, a gente não tá conseguindo organizar para ter isso agora. Mas é uma vontade de voltar a isso no futuro próximo, assim que as coisas começarem a se organizar de novo.

13) Então, depois que começou a pandemia vocês continuam com as comunicações presencialmente, via WhatsApp, e só essas reuniões de *feedback* que não tem mais.

Lucas Ribeiro: Isso. As reuniões de *feedback* eu tenho um arquivo de funcionário, então, eu sempre ia anotando, registrando tudo que eles iam me passando. Aí, a cada mês, eu ia lá e atualizava. Mas era assim: arquivos no Word que eu atualizava, anotações do que eles estavam passando.

Ah, só te contar uma coisa porque eu acabei de ver o papelzinho. Eu sempre peço para eles sugestões do que a gente pode fazer. Aí, esse mês foi a primeira vez que eu fiz isto. Eu resolvi escrever num papelzinho; eu vou entregar um papel para cada um, que é o seguinte: “Se você tivesse R\$ 1.000,00 para gastar no QG da empresa, o que você faria?”. Eu vou entregar isso aqui junto com o envelope de pagamento e, aí, é para eles me devolverem de forma anônima. Eles vão fazer essas sugestões, vai todo mundo colocar no papelzinho escondido. Não é para conversar com outra pessoa e dois fazerem a mesma sugestão. “Vocês vão fazer essas sugestões, vão colocar ali, e depois vou analisar e ver o que é possível da gente fazer na empresa”. QG é o que a gente chama a sala de funcionários, sala de descanso, onde ficam os escaninhos.

Então, é isso. É meio que um presente de Natal que a gente quer dar para eles, que é melhorar o espaço deles. Então, é por isso que eu vou pegar a sugestão de todo mundo, esse mês agora.

14) É pra esse ano ainda ou é alguma coisa que vai ficar para o ano que vem?

Lucas Ribeiro: Não, esse ano ainda a gente vai fazer na empresa, no QG. É o presente da empresa para a equipe. Já temos uma ideia de dar uma cesta de Natal, que a gente deu no ano passado e quer dar este ano de novo. Mas a gente quer, também, fazer alguma melhora na sala de funcionários para eles.

Apêndice 4 - Entrevista a Maria Clara Sena Franqueira e Felipe Sena Franqueira

Entrevista realizada no dia 02/12/2020 via chamada de vídeo realizada na aplicação Google Meeting.

Idades: 30 e 20 anos, respectivamente.

Formações: Graduada em Engenharia Química e Graduando em Administração, respectivamente.

Organização: Franqueira Seguros (Belo Horizonte, Minas Gerais).

Função na organização (título e descrição): Auxiliar de Novos Negócios, Gerente dos responsáveis pela captação de novos negócios e benefícios (Maria Clara); Gerente de Negócios (Felipe), respectivamente.

Tempo na função: 16 anos e cinco anos, respectivamente.

1) A empresa existe há quanto tempo e o que ela faz?

Felipe Franqueira: A nossa empresa é uma corretora de seguros, com multiprodutos. Então, a gente atua em todos os ramos de seguro: seguros patrimoniais, de carros, casa, empresa, celular, câmera, essas coisas. E vamos até seguros que são chamados de benefícios, né? Vida, saúde, previdência. A gente tem algumas soluções empresariais: frota, seguro de carga, transporte. A gente atua em todos os ramos.

A empresa foi fundada em 2002, com o nome atual. Só que ela vem de uma outra empresa, que o meu pai tinha antes. Uma corretora que o meu pai tinha antes, e essa começou há mais de 30 anos. Eu acho que é uma empresa de 1984. Então, foi o meu pai que fundou. Ele tem essa experiência no ramo há mais tempo. Ele criou a empresa atual em 2002, e desde então ele foi se desligando, se aposentando, e foi passando o comando pra gente. Primeiro, foi meu irmão. Depois, minha irmã. E, agora, eu. Então, a gente é uma empresa 100% familiar. Estamos na segunda geração. Recentemente que a gente começou a se especializar no mercado digital. Então, a gente tem uma presença relevante na internet, principalmente o Instagram. E a gente formou alguns canais de venda importantes por esses meios de digitais, seja parceria com formadores de opinião, páginas, etc. Então, a gente focou ultimamente nisso. Para poder se modernizar.

2) Vocês atuam só em Minas Gerais?

Felipe Franqueira: A gente atua em âmbito nacional. A gente consegue atender o Brasil todo porque, hoje em dia, o processo de seguro ficou muito digital. Então, como praticamente todo o sistema, e todas as seguradoras, têm cobertura e têm serviços em rede nacional, a gente consegue atender exatamente da mesma forma um cliente que mora na rua abaixo da nossa, e um cliente que mora em Rondônia, por exemplo. A distância não faz diferença nenhuma.

Maria Clara Franqueira: É, uma forma que a gente teve que chegar aos outros estados foi exatamente a internet. A gente fez parceria com alguns canais de YouTube que falam de carro, especialmente de automóvel hoje. A gente pode falar que 50% da nossa produção está em São Paulo, que é onde esses canais do YouTube têm mais visualizações, têm mais espectadores, vamos dizer. Então, hoje, boa parte do faturamento da corretora já vem de clientes de São Paulo, por conta dessa digitalização que a gente fez, que a gente passou, em 2017.

3) Qual o número de colaboradores na organização neste momento?

Felipe Franqueira: Três irmãos e mais sete funcionários contratados. Então são dez pessoas que trabalham.

4) Quais são os objetivos da comunicação interna na organização?

Felipe Franqueira: Bom, eu acho que na minha área, por exemplo, é facilitar o trâmite de todas as informações e, no final das contas, vender. Então, a gente tenta trocar o máximo de informações possível, e ter a comunicação mais próxima possível, para impedir que os nossos processos sejam demorados, impedir que a gente tenha retrabalho, e entregar um produto - um orçamento, um seguro, uma cota de boa qualidade - em um tempo bom.

Maria Clara Franqueira: Essa é a parte mais operacional, né? De venda mesmo. A gente tem uma outra parte da comunicação porque a gente sempre tem metas. A gente tem metas anuais, metas mensais, então, a gente faz uma comunicação também dessas metas. Então, no final do mês, a gente consolida os resultados e solta essas metas para o pessoal. Então, a gente divulga, a gente tem um arquivo que a gente divulga a meta.

Fala “Esse mês a gente tem que ter essa conversão, tantos negócios novos fechados, tantos meios de produção” porque a gente tem uma meta anual, que gera bônus para o pessoal, um salário adicional. Então, tenho o décimo terceiro e o bônus, que é o valor de um salário. Dependendo do nosso crescimento no ano, o pessoal ganha um salário a mais, dois salários a mais. Então, então a gente faz essa comunicação mensal também, para todo mundo acompanhar a evolução, o desempenho. Como que estão as metas e tudo mais.

5) Houve alguma mudança na comunicação interna depois da pandemia ou continua da mesma forma?

Felipe Franqueira: Mudou muito porque a gente, quer dizer, uma parte dela mudou muito porque a gente não está trabalhando no escritório mais. Então, a gente não tem aquele contato físico, né? Então, a gente não está se vendo, a gente não está conversando em tempo real. Então, a gente passou a nossa comunicação - 80% uma comunicação física, e 20% uma comunicação via WhatsApp quando alguém estava fora por algum motivo - para uma comunicação 100% pelo WhatsApp. E para outros canais, até pelo Google Meeting, uma comunicação 100% virtual. Então, isso acabou mudando bastante e afetando um monte de coisa: quais vão ser as coisas passadas entre nós, a velocidade com que as informações circulam. Isso tudo mudou bastante.

6) Antes da pandemia, quais canais vocês usavam e quais tipos de conteúdo eram compartilhados?

Felipe Franqueira: A gente usava três canais principais. O primeiro, obviamente, era o presencial porque a gente tem o nosso escritório, a nossa estrutura física lá. Essas reuniões de acompanhamento, elas eram feitas presencialmente. A gente tem uma sala de reunião para isso, tenho quadro lá e escrevo e tal. Então, a maior parte da nossa comunicação, quando o nosso escritório estava aberto, realmente era feita presencialmente. Mas a gente também sempre usou *e-mail*. A gente usa muito *e-mail* aqui para comunicar coisas internas, especialmente em ações, em assuntos que precisam ficar registrados, que a gente precisa ter como acompanhar. E o WhatsApp também, que é mais rápido, né? Às vezes, a gente está fora por algum motivo, manda uma mensagem para alguém e consegue acompanhar o processo direto. Basicamente, são esses três aí.

Maria Clara Franqueira: Mas o nosso caso era tipo, 80% presencial. Se eu tinha que falar alguma coisa com um funcionário, eu levantava da minha mesa, ia lá na mesa dele, conversava, explicava o que eu queria, e pronto. Voltava para minha sala. Se algum funcionário tinha alguma dúvida, precisava de alguma ajuda, queria tirar alguma dúvida, ia lá na minha sala, me perguntava, e a gente resolvia. Então, assim, era 80, 85% presencial, pois praticamente 100% do tempo ou estava eu, ou ele, ou nosso outro irmão presencial. Sempre tinha alguém presencialmente lá. Nosso outro irmão também é sócio. Então, o funcionário sempre teve esse ponto de referência, de falar com a gente, quando a gente estava lá.

7) Então, é um acesso aberto, um canal direto com vocês?

Maria Clara Franqueira: Exatamente.

8) Qual era a frequência dessas reuniões que vocês mencionaram?

Felipe Franqueira: Todas as reuniões de desempenho, na verdade, eu faço uma minha que é do nosso setor especificamente, de clientes novos. E meu irmão faz uma da corretora em geral, dos resultados da corretora. Mas essas duas reuniões sempre são feitas mensalmente.

9) Depois da pandemia, como ficou?

Felipe Franqueira: A gente, obviamente, precisou migrar a nossa comunicação, que antes era presencial, praticamente toda para os canais digitais. Então, ao invés de 80% presencial, passou a ser 75% pelo WhatsApp, 80% pelo WhatsApp, aí os outros 10% por *e-mail* e 10% pelo Google Meeting, que é uma ferramenta que a gente começou a usar especialmente para fazer essas reuniões. Então, a gente substituiu completamente o que era presencial, e passamos tudo para as vias digitais. O WhatsApp teve um papel muito importante, que dominou antes o que era presencial.

Maria Clara Franqueira: Agora, eu confesso que ficou um pouco prejudicada essa questão das reuniões mensais. Resultado, a gente ainda, aqui no nosso setor, que é mais de negócios novos, a gente ainda faz. Mas nem sempre a gente faz a reunião. A gente, às vezes, manda o resultado por *e-mail*, então, a gente faz um arquivo com o resultado, manda por *e-mail*, e fala: “Ah, se vocês tiverem alguma dúvida, a gente está à

disposição e tal”. E aí que a gente sentiu que deu assim. A gente teve, por incrível que pareça, um aumento de demanda. Então, assim, para o nosso serviço, especificamente, ficou tudo mais corrido. Enfim, então a gente acabou, não negligenciando, mas tipo, a gente não faz aquela reunião com todo mundo junto e apresenta. A gente, às vezes, fora do horário, mais tarde, no sábado, monta o arquivo e manda para o pessoal e fala: “Olha, pessoal, esse é o nosso resultado desse mês”. E aí a gente espera o *feedback*, eventualmente. A gente acha que, no geral, a gente deve ter tido umas duas, três só, reuniões.

Felipe Franqueira: Não, a gente teve, na verdade, quase todo mês porque de algumas você não participou. Mas, realmente, teve uns dois meses que a gente ficou sem. A gente realmente não fez porque foram dois meses mais corridos aqui.

10) Depois desses dois meses, continuou tendo reunião mensal, só que on-line?

Felipe Franqueira: Sim.

11) Como que vocês definiram esses canais de comunicação para se comunicar com eles?

Felipe Franqueira: Então, WhatsApp, especialmente, era um canal que a gente usava antes, que a gente já era muito familiarizado, como qualquer pessoa. Então, acho que foi a nossa transmissão mais lógica e praticamente intuitiva. A gente nem parou e pensou “Nossa, como é que a gente vai poder falar, já que a gente não pode mais se comunicar presencialmente?”. Não, a gente aumentou o nosso fluxo de mensagens pelo WhatsApp e seguiu assim. Lógico, eu até tinha falado antes que algumas coisas se perdem, como você não tem aquela comunicação em tempo real. Às vezes, uma dúvida que uma pessoa tem ela não vai parar, pegar o WhatsApp e mandar uma mensagem. Mas, de forma geral, tirando essas perdas, praticamente tudo que a gente conversaria presencialmente a gente tá pelo WhatsApp. Agora, a gente criou grupos, então, tem esse diálogo, essa comunicação por lá.

Maria Clara Franqueira: Uma coisa que foi fácil para essa questão do WhatsApp é porque cada setor dentro da corretora já tinha um Whatsapp. Então, o sinistro, quando você bate o carro por exemplo, já tinha o WhatsApp; a cotação já tinha o WhatsApp,

dois WhatsApp; o setor lá que faz renovação tinha um WhatsApp. Então, a transmissão também foi fácil porque já era um meio de comunicação com os clientes. Todo setor tinha o seu WhatsApp, cada pessoa tinha o WhatsApp, que ela usava para comunicar com o cliente. Porque hoje a gente está muito, assim, nesse mundo digital. Uma boa parte dos nossos clientes vem das mídias sociais, do YouTube. Então, é o pessoal que já está acostumado a clicar no link, entrar no WhatsApp e conversar com você. Então, já era um meio que a gente usava...

Felipe Franqueira: Essa estrutura pronta. A gente só usou ela mais.

Maria Clara Franqueira: A gente só levou o celular pra casa e continuou tratando tudo pelo WhatsApp.

12) Vocês têm um grupo com toda a equipe ou cada setor tem um grupo mesmo?

Felipe Franqueira: Setores, setores. A gente tem um grupo nosso aqui, é dos seguros novos, que é eu, minha irmã e as outras duas pessoas lá da equipe. Mas exclusivamente para os seguros novos.

13) Então não existe um grupo com todo mundo, certo? É separado?

Maria Clara Franqueira: Isso.

Felipe Franqueira: A gente acabou que não viu essa necessidade. Toda vez que a gente precisava falar especificamente com alguém, como cada setor tem a sua linha, é só pegar e mandar pra ele direto.

14) Vocês consideram os colaboradores da empresa engajados?

Felipe Franqueira: Muito. Inclusive, essa é uma das coisas que aqui, internamente, é uma das coisas que a gente considera mais importante. E é uma das coisas que a gente mais tem êxito aqui, que é o engajamento da nossa equipe. Por isso que a gente consegue, por isso e outros fatores (esse é um dos principais), é por isso que a gente consegue tanto com uma equipe tão reduzida. Acho que é um dos principais fatores você ter uma equipe pequena, mas altamente engajada e com muita disposição para seguir as metas e para trabalhar.

Maria Clara Franqueira: Acho que uma coisa muito importante que a gente conseguiu passar para o pessoal, todo mundo que está com a gente está há bastante tempo. As pessoas que estão a menos tempo tem uns dois anos pelo menos. A pessoa que está há menos tempo está há dois anos, e uma coisa que a gente conseguiu passar foi a cultura. Acho que a gente conseguiu, por sermos nós três, a gente sempre está no escritório. O pessoal vê o jeito que a gente gosta de fazer coisas, como que a gente gosta de trabalhar. Acabou que as pessoas foram vendo, sabe? O estilo. Às vezes, eu estou escutando o funcionário falar com o cliente e ele está falando igualzinho ao nosso outro irmão porque ele escuta, ele presta atenção. Acho que o fato de estarmos muito presentes acabou montando uma equipe que se identifica com a gente, que entende o que a gente quer.

Então, esse é um ponto que a gente fica muito feliz, e por isso mesmo que a gente tenta engajar. Assim, tipo, vamos fazer uma campanha de resultado, vamos dar metas. A gente fez algumas campanhas, as meninas iam para o SPA, sabe? A gente foi tentando trazer alguma coisa para retribuir porque, realmente, o pessoal é engajado. A gente até ficou meio preocupado porque tinha dia, quando a gente começou o home office, estava todo mundo meio que se adaptando. Teve um dia que eu recebi mensagem às sete horas da noite, e eu falava “Pelo amor de Deus, desliga esse telefone, vai descansar. Amanhã a gente conversa”. De vez em quando, eu tinha que xingar e falar “Sai do telefone, não atende mais nenhum cliente. Já passou do seu horário”. Então, isso é uma coisa que a gente fica muito feliz de falar.

15) Vocês notaram alguma mudança nesse engajamento depois da pandemia?

Felipe Franqueira: Olha, eu, na minha visão, pelo menos eu acho que chegou a ter alguns ruídos, especialmente com essa pessoa que não está há muito tempo. Como o treinamento dela acabou ficando bastante comprometido...quando a gente saiu do escritório, ela estava saindo de um setor e entrando em outro. Então, ficou completamente diferente, precisava pegar tudo de novo. E aí, obviamente, você não ter aquele contato próximo, tipo, “Ah, tive uma dúvida agora. Vou virar para o lado e perguntar, mas não vou pegar o WhatsApp para mandar uma dúvida disso”. Acabou prejudicando um pouco. Então, ela demorou a pegar algumas coisas. Com isso, teve alguns dias que ela ficava frustrada, “Ah, nossa, eu não estou fazendo direito”.

Mas, assim, eu acho que justamente porque a gente soube sempre lidar muito bem com isso, e soube muito bem engajar o pessoal...todas essas vezes que a gente teve esses ruídos, conseguimos contornar muito bem, para a gente ter esse canal de comunicação muito aberto. A gente tá sempre conversando, sempre ajudando, e sempre muito disponível. Acho que isso faz uma diferença grande. E num período, mesmo que todo mundo longe, fica todo mundo próximo. A gente tá sempre muito próximo.

Uma das coisas que eu acho que mais tentamos manter é esse canal aberto, estarmos sempre próximos, sempre acompanhando e conversando. Para não deixar que ninguém se sinta abandonado, ou que algum pensamento que a pessoa tenha, tipo, “Nossa, eu acho que estou fazendo isso errado”. Não deixe escalar, por exemplo, para um sentimento de insuficiência, de alguma coisa assim. Então, eu acho que, de forma geral, o nosso engajamento não mudou. Mas, por conta de uma cultura que já era nossa desde antes, de estar sempre disponível, de estar conversando, de dar sempre o exemplo, acho que isso nos ajudou muito.

Maria Clara Franqueira: No meu setor, uma pessoa específica, que tinha muito o hábito de levantar da mesa e ir à minha sala, às vezes desabafar comigo de alguma coisa que o cliente falou, ou de me perguntar alguma coisa que às vezes ela até tinha vergonha. Ela chegava à minha sala e falava: “Eu sei que é uma pergunta idiota, mas isso, isso, isso, é desse jeito?” Aí, eu pegava, explicava pra ela, e ela voltava. Ela meio que parou de falar comigo. Ela sempre conversava comigo e com o meu outro irmão, por causa do tipo de serviço que ela fazia. Aí, um dia, ela me ligou chorando, desesperada, que ela não estava dando conta, que ela estava fazendo tudo errado. Eu perguntei à ela o que estava acontecendo e ela me explicou. E eu falei: “Eu estou aqui, você pega o telefone e me liga, me manda um WhatsApp”. E aí, a gente conseguiu alinhar isso porque, às vezes, ela achava que era uma dúvida idiota, e ficava com vergonha de mandar um WhatsApp. Sendo que, se ela estivesse no escritório, ela ia me perguntar rapidinho. Então, isso eu acho que foi prejudicado. Aí, ela ficou mais tranquila e passou até a me demandar um pouco mais. Mas isso, teve esse ruído, sabe? De problema de comunicação mesmo. De ela não conseguir expressar o que estava sentindo, estava desesperada, e falava que não ia fazer mais, que ela ia sair da corretora. E eu falei: “Calma, nós precisamos de você”.

Felipe Franqueira: Foi isso. A gente teve alguns problemas, eram até previsíveis, mas justamente por termos sido presentes sempre, a gente conseguiu resolver esses problemas muito bem, antes que se tornassem uma diminuição no engajamento da nossa equipe.

16) Vocês realizam algum tipo de mensuração da satisfação dos colaboradores com a empresa? Do trabalho deles, se estão felizes? Algum tipo de pesquisa sobre isso?

Felipe Franqueira: Olha, eu acho que uma pesquisa propriamente dita, não. A gente não tem, no momento, uma ferramenta para conseguir avaliar, objetivamente, como que eles se sentem. Tipo um NPS, ou alguma coisa assim. Isso a gente realmente não tem. Só que a gente está sempre disponível, e estamos sempre dispostos a ouvir. Eu acho que o pessoal já se acostumou com isso. Então, sempre que eles têm algum problema, seja com uma tarefa que eles estão fazendo; seja até com alguém da equipe, que já aconteceu; seja com a gente, algum desentendimento, que é normal que aconteça, eles falam direto com a gente. A gente nunca colocou barreira nisso, e a gente, pelo contrário, sempre encorajou que eles fizessem isso. Então, eu acho que, por meio dessas conversas que a gente tem, e por saber que sempre que eles precisarem eles vão falar, a gente consegue mensurar o nível de satisfação deles com a empresa, com a tarefa que eles estão desempenhando.

17) Vocês registram isso ou fica na informalidade?

Felipe Franqueira: Fica mais informal. Geralmente, quando a gente tem algum evento assim, a gente sempre conversa entre nós: eu, minha irmã e meu irmão. Sempre que acontece alguma coisa, um passa para o outro, a gente conversa. Se precisar tomar alguma atitude, a gente decide. Mas, realmente, como eu disse, a gente não tem uma ferramenta que registre, que produza algum dado a respeito disso.

Apêndice 5 – Carolina Domato Soares da Costa

Entrevista realizada no dia 04/12/2020 via chamada de vídeo realizada na aplicação Skype

Idade: 30 anos.

Formação: Graduada em Direito, com Pós-Graduação em Direito Empresarial.

Organização: Indústria e Comércio de Roupas Irmãos Soares Limitada (Belo Horizonte, Minas Gerais).

Função na organização (título e descrição): Sócia, Diretora Criativa e Gestora.

Tempo na função: cinco anos.

1) O que a empresa faz?

Carolina Domato: A gente atua no ramo de confecções, né? Hoje em dia, o nosso faturamento é quase que a maioria, quase que 90%, uniformes escolares. E a gente tem duas marcas também: uma marca de roupas feminina e uma masculina. Além disso, a gente faz produção para terceiros. Se você tiver uma marca e quiser produzir com a gente, a gente faz também.

2) Há quanto tempo a empresa existe?

Carolina Domato: Há 33 anos.

3) Qual o número de colaboradores na organização neste momento?

Carolina Domato: Tem muita gente de férias, então vai ser confuso. Uma pessoa foi demitida esta semana ainda. São 16.

4) Qual o objetivo da comunicação interna na empresa?

Carolina Domato: O objetivo da comunicação interna na empresa é ser o mais claro possível, né? Passar as instruções, as informações necessárias, sem muita enrolação. Ajudar em todo processo, né? Para que a gente tenha essa conexão, que o pessoal de vendas saiba o que está ocorrendo na produção, e vice-versa, pra gente conectar todos os pontos, de forma que a gente consiga maior produtividade e maiores resultados também, né? Maior eficiência. E também reforçar, cada vez mais, os valores da

empresa, né? Pro pessoal ter um ambiente de trabalho bacana, legal, basicamente eu acho que é isso.

5) Como era feita a comunicação interna na empresa antes da COVID-19?

Carolina Domato: Então, antes da pandemia a gente até tinha uma responsável pelo RH. Foi a última pessoa que tivemos que demitir por causa da situação, né? Ela reunia o que precisava, né? As informações e passava pro gerente de cada setor. Eu posso falar que lá tem, basicamente, três gerentes mais atuantes: o pessoal da loja mesmo, que mexe com a expedição de uniforme e tudo mais; o gerente da produção, que passa informação aos funcionários de corte e costura; e o gerente do financeiro, que era uma pessoa e o meu pai. Então, geralmente as decisões começavam lá do meu pai, ele passava pra outra gerente do financeiro, que passava pra gerente de vendas e depois pro gerente de produção. E tem o gerente de corte que, quando o gerente de produção não está lá, fica no lugar dele. É meio que o braço direito dele.

Então, os dois são os gerentes lá de baixo, na produção; tem a gerente de vendas, expedição e da loja; e o financeiro, que tem uma pessoa e o meu pai. Então, qualquer informação partia dos últimos dois, e então era passada a esses três representantes, digamos assim. E estes reuniam com a turma deles e falavam. A maioria esmagadora era verbal. Por exemplo: nós vamos emendar o feriado que vai ter. Aí, a gerente do financeiro passava pra gerente de vendas e pro gerente de produção, e eles reuniam lá, sabe? “Gente, aqui”. Bem escola mesmo, sabe? “Gente, aqui, nós vamos emendar o feriado, ou então falava o que precisava ser dito, né?”

6) Quando o seu pai toma uma decisão, é tudo comunicado face a face, ou ocorre por *e-mail*? Como acontece essa transmissão?

Carolina Domato: A maioria esmagadora é por *e-mail*. Porque, assim, eu te falei que as pessoas são muito humildes lá, né? Principalmente na parte de produção, então, a gente é uma visão geográfica mesmo na parte de cima. Esse setor que lida com a parte de uniforme e tudo mais, muitas vezes é feito por *e-mail*. Por exemplo, o cliente fechou um pedido. Ela vai e passa por *e-mail* para mim, ou para o meu irmão, ou para o meu pai.

Agora, comunicações internas da empresa mesmo, tem muita gente que não tem nem acesso ao computador, que é o pessoal que faz o corte, faz a costura. Eles ficam o dia inteiro em trabalho manuais mesmo, então, é realmente feito com fala com as pessoas.

São pessoas que eu acho que não sabem nem escrever o básico. Se você pedir para redigir mesmo, vai ter vários erros ortográficos, várias coisas assim, sabe?

7) Então, assim, são os gestores de cada setor que passam essas informações? Eles recebem por *e-mail* esses comunicados e são responsáveis por passar para todo mundo que está no setor deles?

Carolina Domato: Sim, mas a cultura lá é mais reunião do que *e-mail*. Porém, a gente, por exemplo, a gente precisa decidir. A gente precisou reduzir o quadro de profissionais, então, o meu pai faz muita reunião com esses gerentes de cada setor, fala, olha. Aí, são esses gerentes que dão o *feedback* para o meu pai, a gente não tá em contato com o pessoal lá da produção. Quer dizer, até que tá, mas né? Diariamente, é um pouco separado

8) Essas decisões que o seu pai toma ele toma com vocês, ou outras pessoas participam para decidir alguma coisa? Como é esse processo?

Carolina Domato: Tem coisas que meu pai, eu e meu irmão que decidimos. São coisas assim, mais em relação à filosofia, para onde que a gente quer chegar, por exemplo. Igual na pandemia, a gente precisou reestruturar, então, foi eu, meu pai e meu irmão que decidimos o que a gente vai fazer. Mas, por exemplo, em relação à loja, a gente escuta muito as meninas que trabalham na loja porque elas têm contato direto com clientes, né? Igual, a gente ficou sem abrir a loja praticamente...a gente foi abrir a loja acho que tem uma semana. A gente abriu por causa da Black Friday porque lá na região é muito comercial, então, as empresas estavam trabalhando. Trabalhando quase que de home Office, então, com a Black Friday eu abri.

Então, muitas dessas decisões da loja, como que ia colocar arara, colocar preço, como que ia ser o funcionamento, o pessoal lá de baixo que fica lá na loja que decidi. Eles têm mais contato, então, eles definem para mim, para o meu pai, e para o meu irmão, e a gente aprova ou não. Fala, “isso é viável. Isso não é viável”. Em conjunto sabe? Mesma coisa lá na produção. Acaba que é uma decisão mais conjunta porque a gente depende muito deles. Por exemplo, se você vai fechar um uniforme para mim, eu não posso decidir falando que tá tudo ok e vou entregar na semana que vem. Eu preciso conversar pelo menos com o gerente de produção, para saber se vai conseguir encaixar, se vai conseguir, né? Então, muitas dessas decisões partem deles porque eles que sabem o ritmo de costura, essas coisas assim, entendeu? A parte mais de execução mesmo, de

costurar e cortar o tecido, eles têm muito mais informações que a gente. Por mais que a gente saiba, na prática é um pouco diferente.

9) Quem está na produção tem algum canal direto com vocês?

Carolina Domato: Então, foi até interessante você falar isso porque, geralmente, eles passam para o gestor, né? E, depois, estes vão falar com a gente. Só que, na pandemia, a gente viu isso encurtando. Isso até entra na questão do que mudou, que acho que você vai perguntar mais para frente. Porque muitas vezes os gestores não ficaram lá, eles trabalharam de home office. Não estavam lá presencialmente, 24 horas do tempo trabalhado. Então, acabou que eu tive muito mais contato com o pessoal da limpeza, eu tive muito mais contato com as costureiras. As costureiras eu tenho muito porque eu crio, mas, por exemplo, o pessoal da limpeza, quase nunca eu providenciava coisas para elas porque quem providenciava era o gestor lá de baixo. Como ele não estava lá, ela vinha diretamente a mim, pedindo sabão, pedindo café, pedindo tudo que faltava. E a gente que começou a fazer essas compras. Então, meio que encurtou.

Só que lá, por mais que tenha essas hierarquias, é uma empresa pequena. Então, cada um faz um pouco de tudo. Assim, a nossa sala é quase que aberta; qualquer pessoa lá de baixo que quiser se comunicar com a gente tem muita liberdade. Geralmente, eles passam para o gestor, que passam pra gente. Durante a pandemia, passou a ser direto com a gente porque nós três éramos os únicos que estavam lá em tempo integral.

10) São esses gestores que fazem as próprias reuniões deles?

Carolina Domato: Sim.

11) Depois da pandemia, o que mudou nessa comunicação?

Carolina Domato: Uma coisa que eu acho que mudou...igual eu te falei, é muita coisa, né? Verbal e telefone porque são pessoas mais velhas. O próprio gerente de produção lá é aquele tipo de pessoa que você manda WhatsApp e te liga, sabe? Aí, a gente criou um grupo no WhatsApp para falar essa questão de suspensão de contrato, escala de escala pessoal e tudo mais. É como eu te disse: a gente teve, até hoje tá tendo suspensão de contrato. Aí, a gente criou esse grupo no WhatsApp. E essa questão também de aproximar os setores, igual eu te falei, às vezes, a gente não tinha contato direto com pessoal da limpeza. Ou, então, o pessoal que embala as coisas. Isso começou a passar direto para mim; coisas que o gestor da produção resolvia e ele estava em casa, elas

passavam direto para mim, qualquer demanda que precisava. Elas lidavam comigo. Então, escutou esse caminho.

12) Então, o contato da base com vocês que estão no alto encurtou porque o pessoal que intermediaria essa comunicação entre vocês está trabalhando de casa?

Carolina Domato: Isso. Igual eu te falei, eles estão trabalhando sob demanda. Por isso que é até difícil te falar direitinho. Igual, tem dia que tem dez pessoas lá. Tem dia que não tem quase ninguém.

13) A decisão sobre quais canais usar pra se comunicar com essas pessoas foi tomada como? Vocês decidiram na intuição ou ouviram elas também?

Carolina Domato: Foi um pouco dos dois, né? Foi um pouco de intuição porque quando eu entrei na empresa já tinha essa comunicação, já tinha essa cultura muito instaurada. De ser muita coisa verbal. Inclusive, teve até uma mudança. Antigamente, as coisas eram ainda mais verbais do que são hoje. E aí, começou acontecer alguns conflitos, né? “Ah, você me falou isso, mas eu entendi isso”. E, aí, tem pouco tempo que a gente implantou essa coisa do *e-mail*, para ficar lá documentado. Igual questão de pedidos de clientes, sabe?

Dava muita confusão porque, às vezes, o pessoal ia pra loja e alguém falava verbalmente comigo. “Fulano pediu 100 máscaras” e eu entendi 200. Aí, produzia 200 e depois a gente ficava “Meu Deus, que que é?”. Isso foi até ouvindo muitas meninas, ouvindo muito o pessoal que a gente começou a implantar o *e-mail*. Inclusive, antes da pandemia a gente estava orçando para colocar um chat lá, pra gente conseguir se comunicar, em tempo real, com todos os colaboradores. A gente também começou a se comunicar muito por WhatsApp, não só em grupo, sabe? Mas, de vez em quando, eu estou na empresa e, para não precisar ficar ligando porque a pessoa está ocupada, eu já mando informações que eu preciso por WhatsApp.

14) E isso inclui até o pessoal que está na base?

Carolina Domato: Da base não porque eles não usam celular.

15) Você fala os gestores?

Carolina Domato: É. São pessoas do atendimento também. Esses celulares que estou te falando são celulares da própria empresa. Por exemplo, esse celular que eu mando

mensagem quando quero falar com o pessoal lá da loja e da expedição, é um celular que eles usam pra atender cliente. E aí a gente manda lá também. Eu até fiz um corporativo pra mim também, que aí a gente conversa muito. Pra passar informações de documentos, às vezes precisa fazer ma transferência pra cliente, às vezes a pessoa quer falar uma forma de pagamento a gente comunica muito pelo WhatsApp. E a gente estava até orçando esse chat antes da pandemia. Paramos de orçar porque agora temos que economizar.

Essa questão da intuição é mais que corrigindo com os erros porque quando eu entrei lá tinha muita questão de bilhete. Era incrível, você chegava numa mesa e tinha uma pilha de bilhetes. Era uma coisa que dava muito bem para você fazer por WhatsApp. E ainda gastava papel. Então, muita coisa a gente foi alinhando com os próprios colaboradores. Igual, pessoas que não sabiam mexer na tecnologia a gente disponibilizou um computador; o pessoal lá de baixo. Por mais que tenham as costureira, cortadores que trabalham diretamente com tecido, tem pessoas lá que precisam imprimir etiqueta. A gente até fez um sistema interno, para conseguir mandar o que tem que produzir para eles. Antes, isso tudo era no papel.

Aí, de acordo com as necessidades, entrou gente nova. Lá, até pouco tempo atrás, tinha muita gente mais velha. O pessoal tinha faixa etária de 50 anos, aí foram aposentando e foi entrando mais gente jovem. Aí, a gente conseguiu fazer essa questão de se comunicar por *e-mail* e por WhatsApp porque, antes, era tudo no papel.

16) Você considera os colaboradores da empresa engajados? Envolvidos com o trabalho deles, motivados?

Carolina Domato: Olha, principalmente esse pessoal que ficou, sim. Porque a gente selecionou os que mais vestem a camisa da empresa. Então, agora, sim. São pessoas que a gente realmente pode contar que estão na empresa, são pessoas mais antigas, são pessoas que estão fazendo de tudo, se reinventando na pandemia. Agora, então, com certeza. Quando o quadro era maior, tem algumas pessoas estavam lá, assim, trabalhavam bem, mas era aquilo lá, sabe? Mas os que ficaram eu considero todos engajados, sim. Assim, vestiram a camisa da empresa, principalmente na pandemia. Todo mundo tentou ajudar, todo mundo deu recomendação. Isso eu achei bem legal.

17) Vocês fazem algum tipo de mensuração da satisfação dos seus colaboradores, do desempenho deles?

Carolina Domato: Sim, a gente faz reunião. É tudo mais na reunião, né. Deve ter um ano e meio, dois anos...no final do ano retrasado, eu acho que seria no final de 2018 para 2019. O meu irmão até fez uma monografia sobre empresa familiar. Aí, a gente começou a encontrar, começou a implantar treinamento, que era uma coisa que estava sendo muito feita pelo feeling, que a gente não estava tendo. Inclusive, esse ano a gente não fez. Mas no ano passado a gente fez um formulário mesmo para os funcionários. Vendo o que tem que melhorar, a questão do ambiente de trabalho, a questão do físico mesmo. De repente, colocar mais ventilação, essa questão da parte física, o quanto eles estão satisfeitos com a empresa.

Além disso, a gente tem uma caixinha de sugestões lá na produção, que pode ser anônimo. Quem quiser colocar lá algum *feedback*, pode colocar. Agora na pandemia está suspenso, né? O pessoal nem tá colocando. Mas a gente pegava uma vez por mês, lia as sugestões, via o que era viável de acontecer, o que não era viável. Muita coisa a gente já implantou, e outras coisas que precisa de dinheiro, né? De investimento para implantar. Mas a gente começou a olhar e a gente tem esse *feedback*, sim.

18) Essas reuniões são feitas com que frequência? Uma vez por mês, por exemplo?

Carolina Domato: Não, isso é muito prático, sabe? Isso é até uma coisa que a gente tem que melhorar. O que acontece? Em épocas normais, a gente tinha marcado de fazer uma reunião por mês, pelo menos com cada setor. E pelo menos duas vezes por ano uma reunião geral. Todo mundo junto faz uma confraternização depois e dá algum treinamento sobre a empresa.

Só que o que acontece muitas vezes é estarmos muito ocupados, aí vai ficando para depois, sabe? Igual no ano passado. A gente estava com essas reuniões periódicas; a gente chegou a fazer duas e uma geral. Mas, aí, a gente pegou uma outra escola. Quando pegou a escola, não dava para parar tudo, e o pessoal mora muito longe pra gente marcar um final de semana só para isso. Mas aí, pelo menos com esses gestores a gente faz sempre, para eles mesmos pegarem o *feedback* e passarem pra gente

Na pandemia, teve descontinuação porque as pessoas não estão nem se encontrando. Tem muita gente que está desde março sem ir à empresa, por exemplo.

19) Antes da pandemia, esse contato dos gestores com vocês, relacionado ao *feedback* dos subordinados deles, era feito como? Mensal, semanal, quando era preciso?

Carolina Domato: Era mais quando era preciso. Acaba que a gente tem um contato quase que diário com essas pessoas, então, a gente não chama de reunião formal, sabe? Mas, tipo assim, no fim do dia acaba que o pessoal do caixa vai entregar o caixa e faz um comentário ou outro. Então, assim, de sentar e falar “Isso é uma reunião”, teoricamente, era uma vez por mês. Mas, assim, a gente estava em contato direto muito.

20) Esse formulário que você mencionou anteriormente, ele é anual?

Carolina Domato: Anual. A gente fez duas vezes, né? Foi sempre no final do ano.

21) E esse formulário é enviado como? *E-mail*, WhatsApp?

Carolina Domato: É impresso.

Apêndice 6 – Thalita Amorim Furtado

Entrevista realizada no dia 04/12/2020 via mensagens de áudio na aplicação WhatsApp.

Idade: 30 anos.

Formação: Ensino Superior Incompleto (Fisioterapia).

Organização: Mix Variedades (Lagoa da Prata, Minas Gerais).

Número de colaboradores: seis pessoas fixas e nove na época de Natal.

Função na organização (título e descrição): proprietária.

Tempo na função: sete anos.

1) Qual a área de atuação da Mix Variedades em que você trabalha e quantas pessoas trabalham nela?

Thalita Furtado: A minha empresa é de decoração, utilidades e presentes. São seis pessoas fixas na época normal e agora na época de final de ano são nove pessoas que trabalham na loja. Nove contando comigo.

2) Qual a sua função na empresa e há quanto tempo você está nessa função?

Thalita Furtado: Sou proprietária há sete anos. Faço compras e vendas, praticamente tudo. Tenho as vendedoras, porém, tenho que ficar à frente. Também na parte fiscal.

3) Como era feita a comunicação entre você e seus colaboradores antes da COVID-19? Que tipo de assunto você conversava com eles?

Thalita Furtado: A parte de antes e depois antes e depois da pandemia continua a mesma coisa. Para mim não mudou, né? Com meus funcionários não mudou, meus clientes sim. A gente fala muito pelo WhatsApp. Sempre pelo WhatsApp, mas mas é sobre serviço alguma coisa, preço, quando não estou na loja. Eu viajo muito, então é pelo WhatsApp que a gente conversa. A questão da pandemia não fez diferença para mim. Eu falava antes pelo WhatsApp e depois pelo WhatsApp.

4) Essa comunicação que você faz pelo WhatsApp é mais sobre trabalho? Vocês têm algum grupo?

Thalita Furtado: Sim, fala mais sobre trabalho. Não temos grupo não. Somente agora para confraternização que fizemos um grupo.

5) Só para confirmar: você se comunica com as suas colaboradoras pelo WhatsApp e presencialmente?

Thalita Furtado: Isso. Correto.

6) Quais os objetivos dessa comunicação com suas funcionárias?

Thalita Furtado: Pessoalmente é para conversar com as meninas sobre coisas mais importantes, sabe? O WhatsApp é uma ferramenta muito boa pra gente. A gente manda mensagem quando vai atrasar, quando precisa fazer alguma coisa, algum recado que tenha pra dar, e fica tudo arquivado. Então, é uma ferramenta muito boa.

7) Você notou alguma diferença no engajamento dos colaboradores depois da pandemia? Se compararmos antes da pandemia e depois da pandemia, você notou alguma diferença?

Thalita Furtado: No meu caso, o que que acontece. A pandemia é...a minha cidade é interior. Então, a gente começou a trabalhar mais com Instagram, então começou a postar mais, responder mais. O trabalho aumentou muito por causa do Instagram. Elas tiveram que começar a trabalhar mais, né? Tiveram que se dedicar mais porque agora cerca de 70% que a gente faz é colocado no Instagram. Então, assim, o trabalho com mais. Então, elas tiveram que se adaptar a trabalhar mais. Gostar elas não gostaram não, sabe? Porque dá muito trabalho. A gente tem muita pergunta o tempo todo, aí as pessoas falam assim "beleza, vou aí olhar". Então assim, é um pouco mais complicado. Porém, a gente teve que adaptar a isso, né?

8) Você faz reuniões de *feedback* com as suas colaboradoras?

Thalita Furtado: Não faço , já fiz não gostei. Falo pessoalmente com cada uma quando preciso

9) Quando as suas colaboradoras precisam falar com vocês, como elas fazem?

Thalita Furtado: Normalmente, elas me falam pessoalmente mesmo. Na verdade somos uma empresa, com pessoas que conversamos pessoalmente. E falamos abertamente, sem cerimônia. Gosto de ser igual para igual.

10) Então, você só dá um *feedback* quando é preciso, não existe uma frequência fixa, por exemplo? E o mesmo vale para suas colaboradoras? Elas têm essa abertura sua se tiverem algum problema ou queiram dar alguma sugestão?

Thalita Furtado: Exatamente. Então, assim, a gente conversa todos os dias. A gente conversa na hora, "olha, precisa fazer isso aqui, precisa de fazer aquilo". Não é aquela coisa, aquela cerimônia, que vai lá, faz uma reunião, "Preciso que você arrume". Não, a gente fala lá na hora, tanto elas para mim também. Quando é alguma coisa mais séria, alguma coisa mais grave, a gente vai e conversa separado, mas isso é muito raro.

Apêndice 7 – Ana Letícia Pereira Hosken Carvalho

Entrevista realizada no dia 04/01/2021 via mensagens de áudio na aplicação WhatsApp.

Idade: 41 anos.

Formação: Fonoaudióloga, com duas pós-graduações, uma delas em Audiologia (2019).

Organização: Clínica Espaço Saúde (Santa Bárbara, Minas Gerais).

Função na organização (título): fonoaudióloga, administração e marketing.

Tempo na função: 15 anos.

1) Qual a sua função na organização?

Ana Letícia Carvalho: Minha função na clínica é ser fonoaudióloga, operando nessa parte de audiologia, adaptação e reabilitação auditiva, de habitação de aparelhos auditivos. Fico também na parte administrativa e marketing, então, eu tenho que olhar a parte de gerenciamento e operacional.

2) Fale sobre a organização (fundação, serviços, onde atua).

Ana Letícia Carvalho: Antes da clínica ser fundada, no lugar, né, na construção, é uma casa que nós temos, que não é minha propriedade. É de um fisioterapeuta. Ele foi o primeiro fisioterapeuta, foi o pioneiro em Santa Bárbara. Então, ele começou a trabalhar aqui há 28 anos. Então, foi há 28 anos que ele começou neste local e depois, com o passar dos anos, veio o meu cunhado, como fisioterapeuta também, só que trabalhando como particular. Com o passar dos anos, as empresas da região, né, mineradoras principalmente, convênios como a Unimed, começaram a questionar os prestadores de serviço não terem CNPJ. Então, muitos colaboradores, funcionários, que já tinham os convênios, queriam ser tratados, obviamente, pelos convênios. Então, eles tiveram que fundar a clínica, né? Aí, foi fundada a empresa com o CNPJ, para a gente ter os convênios de forma legal, pra ter o CNPJ, ter as notas fiscais, e não comprometer as empresas prestadoras de serviço. Então, tudo começou com a fisioterapia. Aí, eu cheguei aqui em 2005. Tentei fazer uma empresa só de fonoaudiologia, mas não deu certo. Aí, eu virei sócia deles em 2006 e desde então estamos juntos. O primeiro dono aposentou e agora estamos eu e outros dois sócios.

Os serviços da Clínica no nosso CNPJ são a fonoaudiologia, a fisioterapia e também dar Consultoria. Só que a gente subloca sala para parceiros, então, a gente subloca salas para atendimento médico, estética, tem também o espaço de pilates que a gente subloca. Mas no nosso CNPJ são essas duas especialidades mesmo. O serviço de fisioterapia é pioneiro em Santa Bárbara e sou a fonoaudióloga que atende por mais tempo na cidade de forma contínua.

3) Qual o número de colaboradores na organização neste momento, contando com vocês?

Ana Letícia Carvalho: Somos seis. Três funcionárias e três sócios.

4) Como era feita a comunicação interna na empresa antes da COVID-19? Com que frequência?

Ana Letícia Carvalho: Nós nos comunicamos através do WhatsApp web e pessoalmente. Clínica as surpresas são quase que diárias e temos que verificar o passo a passo de perto ainda, devido à demanda dos convênios, dinheiro em espécie...

5) Então, a comunicação entre sócios e demais colaboradores é feita pelo WhatsApp e presencialmente?

Ana Letícia Carvalho: Sim! Ligação, WhatsApp, *e-mail* e presencialmente.

6) Qual o objetivo da comunicação interna na empresa?

Ana Letícia Carvalho: O objetivo maior que eu vejo é da gente estar sempre alinhado com as atualidades e necessidades da clínica, não deixando passar batido nada de importante, né? Porque numa clínica, onde trabalham tantos profissionais, e temos aí três funcionárias, nós não podemos deixar muitas coisas pendentes, senão vira uma bola de neve. E cada cliente tem uma exigência, uma visão sobre aquele local onde ele está tratando. Então, o que nós sempre queremos e visamos é o conforto, o bem-estar, e também o nosso trabalho, né? O tratamento. Então, é um grupo de fatores que nós temos que ficar sempre de olho. Então, no WhatsApp, quando eu não estou presente, ou quando alguma funcionária está de home Office, é mais rápido pra gente conversar e solucionar determinado assunto.

7) Que tipos de conteúdo vocês compartilham?

Ana Letícia Carvalho: Reuniões, remarcação de consulta, compartilhamos comprovantes de depósitos bancários, exames de pacientes para serem impressos (*e-mail* e WhatsApp web), lista de compras. Das reuniões, surgem planilhas também que as secretárias fazem e verificamos posteriormente.

8) O que é feito em cada um desses canais?

Ana Letícia Carvalho: *E-mail* alguns exames, boletos e ofícios para convênios. Whatsapp é para confirmação de consulta. Às vezes, pacientes desmarcam e a gente ainda está em casa, elas enviam mensagem; paciente que chega aqui e elas têm alguma dúvida, elas enviam mensagem pelo WhatsApp pra gente responder ou então nos ligam; comprovação de banco, correio, elas tiram foto. Assim que elas fazem na rua, elas tiram uma foto e mandam pelo WhatsApp; foto de alguma coisa que estragou na clínica; pagamento, assinatura. Tudo isso que demanda um comprovante de imediato, né? E a gente, às vezes para não se perder, aí a gente coloca sempre uma foto e envia pra pessoa responsável para ficar como registro mesmo, para ficar mais prático. O celular da clínica já tá na mão, né? Então, elas enviam ao profissional responsável da área. O Whatsapp às vezes também é alguma coisa que precisa de comprar, lista de compras. Nas reuniões presenciais, ocorre lista de compras, ata, entrega de algum documento importante, assinatura e carimbo de convênios, entrega de dinheiro pra fazer os serviços de rua. Quando a gente abre a caixinha de colaboradores, de pacientes, para dicas e sugestões, ou reclamações, é pessoalmente. A gente pede pra elas darem o retorno. Alguma questão de limpeza pra falar com a faxineira que vem duas vezes na semana, também pessoalmente, elas verificam com a faxineira. Questão de limpeza interna de consultório, higienização, uso de máscara, aferição de temperatura. Alguma coisa que possa passar despercebido a gente tem que ficar alerta nessa questão de pandemia, né? Orientações em geral, digamos assim. Muito presencialmente, pessoalmente.

9) “Elas” você diz as três funcionárias, certo?

Ana Letícia Carvalho: Correto. Mas fazemos reuniões com um ou mais sócios caso necessário. Depende do momento e assunto.

10) A faxineira é terceirizada?

Ana Letícia Carvalho: Ela vem duas vezes na semana, não tem vínculo.

11) As reuniões ocorrem com que frequência?

Ana Letícia Carvalho: Como a gente tá aqui todos os dias, não tem essa frequência, é...“toda segunda tem uma reunião X” porque todo dia demanda uma certa urgência, pendência, coisas que não estavam no script. Então, a gente determina assim: 15 em 15 dias, uma vez na semana, os sócios se reúnem. Mas como é uma empresa familiar e a gente encontra também em casa, finais de semana, acaba que a gente tá a todo momento procurando fazer alguma coisa pela clínica, trazendo novidades, implementando, mas sem aquela aquela coisa de "toda quarta-feira, às 17 horas, a gente vai sentar e reunir". Aí, nós não temos isso.

Igual, tivemos uma enchente aqui dia 25 de janeiro do ano passado, de 2020. E destruiu a clínica inteira, né? Entrou com um metro e cinco de água, um metro e cinco centímetros. Então, a gente perdeu quase tudo. Eu salvei muitas coisas, né? Eu e meu sócio não estávamos aqui, mas as secretarias, outras pessoas vieram ajudar. Deu tempo de tirar algumas coisas, assim, de eletrônicos e tudo, mas perdemos o mobiliário, teve que reformar a clínica. Nossa, foi um auê! Então, a gente tá numa fase ainda de reconstrução, uma reconstrução lenta, que demanda pedreiro, que demanda...o tempo todo a gente tem que chamar uma pessoa para olhar as coisas. Igual hoje, a gente já tá olhando de novo. Pintou a clínica toda em janeiro, né? Então, começou a arrumar em janeiro, fevereiro, março...mais ou menos em abril que ficou tudo pronto. Agora, já tem que pintar de novo, tá tendo que organizar umas fiações. Então, cada hora surge um empecilho.

12) A COVID-19 afetou a comunicação interna da empresa? Se sim, como?

Ana Letícia Carvalho: Afetou porque na época que começou essa questão do Covid eu decidi parar de trabalhar, meu sócio também. A gente dá um tempo, né? Mesmo nós sendo um serviço essencial, nós ficamos acho que 23 dias parados. Nessa época, eu fiz um monte de cursos, meu sócio também. Eu contratei uma empresa para instalar pra gente um sistema online de agendamento e prontuário. Aí, as meninas ficaram fazendo de casa, trabalhando de casa para implementar também; anexar cadastro de pacientes, e aprender a mexer no sistema. Então, elas trabalharam de casa. Nesse período, foram 23, 25 dias, não sei, a gente ficou se comunicando pelo telefone, WhatsApp. E com a empresa do software, do sistema online da clínica, as funcionárias fizeram videochamada.

E neste período, também, uma, duas vezes na semana, elas tinham que entregar algumas coisas para gente assinar, levar aos correios. Às vezes, vinham aqui na clínica e também tava com obra, né? Por causa da enchente. Vínhamos aqui só para trazer mantimento para eles mesmo, para os pedreiros.

13) Depois dessas três semanas, as coisas voltaram a ser como antes?

Ana Letícia Carvalho: Não, voltamos tensos pra cá. Cheio de parafernália, né? Máscara, alternando cadeiras para sentar, medição de temperatura, limpeza ainda mais rígida, sem cafezinho, sem copo descartável na recepção para os pacientes pegarem, sem biscoitinhos. Muita orientação, muita atenção. Foi um auê! E aí, tá assim até hoje, né? Com a gente, todos nós vigilantes para não tentar disseminar. Daqui da clínica, nenhum de nós pegou Covid. E, que eu saiba, também nenhum de nossos pacientes que vem com mais frequência, ninguém pegou também.

14) Os tipos de comunicação seguem os mesmos do período antes COVID-19?

Ana Letícia Carvalho: Acrescentamos a parte da agenda on-line, WhatsApp comercial/Web. As funcionárias baixaram no computador e ficam verificando na tela e nem tanto no celular, para não compartilhar tanto.

15) Antes da pandemia, vocês se comunicavam pelo WhatsApp com as funcionárias, só que no app pra celular. Agora, vocês usam o WhatsApp Web também. É isso?

Ana Letícia Carvalho: Sim.

16) A empresa realiza algum tipo de mensuração do trabalho e satisfação dos colaboradores?

Ana Letícia Carvalho: Sim, em reuniões. Mas nada por escrito e sem identificar. Perguntamos praticamente toda semana como está, o que precisa, onde está mais apertado e vamos ajustando. Até porque mudamos de funcionárias em agosto. Eram duas e agora ficaram três mais a faxineira.

17) Quando elas têm algum problema ou dúvida, por exemplo, o que fazem?

Ana Letícia Carvalho: Perguntam no mesmo dia pra mim ou para o outro sócio. Pessoalmente, WhatsApp ou telefonema.

18) Você considera as colaboradoras da empresa engajadas? Por quê?

Ana Letícia Carvalho: Considero, mas sempre dou uma apertada. Elas vestem a camisa da empresa, tratam bem os clientes, fazem o que peço, embora às vezes se embolem.

19) Como assim “apertada”?

Ana Letícia Carvalho: Peço para ligar e cobrar dinheiro de um paciente; junto peço para agendar outro e tirar a nota fiscal. Aí, pergunto: “ligou para o paciente cobrando? A resposta, às vezes, é não! Estou sem receber de uma paciente de dezembro por descuido delas.

20) Quando você diz que elas vestem a camisa, é por qual motivo?

Ana Letícia Carvalho: Porque quando precisamos, no sentido de reconstruir a clínica, elas trabalharam das 7 às 20h, às vezes até às 22h. Porque queriam ver funcionando rápido. Chamaram familiares para ajudar na limpeza, organizaram mutirão. Falam bem dos profissionais da clínica. Gostam de trabalhar na clínica e expressam a satisfação.

21) Por fim, houve alguma mudança no engajamento das colaboradoras após a COVID-19?

Ana Letícia Carvalho: Sim, ficaram com medo de perder o emprego e correram atrás nos primeiros meses para que os pacientes voltassem, etc. Não por pressão nossa, mas elas mesmas falavam na época.

22) Continuam assim ou o engajamento voltou a ser o mesmo de antes da pandemia?

Ana Letícia Carvalho: Engajamento tem que sempre estar em cima. Melhorou porque contratamos mais uma. Faremos outras mudanças agora. A outra sócia pegará a parte gerencial também, então, a tendência é ficar cada vez melhor.

Apêndice 8 – Carla Izabel Ferreira Gonçalves Mendes

Entrevista realizada no dia 06/01/2021 via mensagens de áudio na aplicação WhatsApp.

Idade: 51 anos.

Formação: Graduação em Design de Interiores.

Organização: MMC Energia e Construções Ilimitada.

Função na organização (título e descrição): Sócia e Gerente Financeira.

Tempo na função: 28 anos.

1) Fale sobre a empresa (fundação, serviços, onde atua).

Carla Mendes: A minha empresa foi fundada há 28 anos. A princípio, era uma construtora. Era formada pelo meu marido e pelos irmãos dele, que são engenheiros civis. Há seis anos, a gente entrou no ramo da energia fotovoltaica e hoje é o nosso carro-chefe. A gente ainda faz algumas construções de casas, ou então algumas reformas, mas o meu carro-chefe hoje é sistema fotovoltaico.

2) Qual a sua função na empresa? O título e as atividades realizadas.

Carla Mendes: Além de sócia na empresa, eu sou gerente financeira, eu cuido totalmente da área financeira da empresa.

3) Há quanto tempo está na empresa?

Carla Mendes: Tem 10 anos que já estou à frente da empresa nessa parte.

4) Qual o número de colaboradores da empresa?

Carla Mendes: Somos três sócios: eu na parte financeira, tem um na parte comercial, e o outro na parte técnica. Temos o montador, o eletricitista, e a gente terceiriza alguns outros serviços quando necessário.

5) Como era feita a comunicação interna na empresa antes da COVID-19?

Carla Mendes: Antes da pandemia, a gente sempre fazia reuniões semanais. Antes disso, a gente já tinha a pauta, né? O que cada um queria falar, melhorar na empresa. E depois formalizava tudo isso por *e-mail*, né? Porque é bom a gente documentar tudo o

que fala, às vezes uma ata, mas o mais certo era um *e-mail*, depois que eu mesma passava, colocando os tópicos que foram falados. Todo mundo concordava e estava ali documentado. É assim que a gente fazia.

6) Essas reuniões eram apenas entre os sócios ou com todo mundo?

Carla Mendes: Com os sócios um tempo antes. Uma meia hora antes, a gente reunia os três. Aí, depois, chamava os outros dois pra gente terminar, né? A parte que interessava somente a parte dos funcionários.

7) Vocês usavam outros tipos de comunicação além dos citados? WhatsApp, telefone?

Carla Mendes: WhatsApp sempre porque a gente tem o grupo que é só nós três, sócios, e tem um grupo que tem incluído os cinco. Estamos sempre conversando nesses grupos, antes da pandemia e hoje continua mantido. É o nosso principal meio de comunicação, quando não é uma coisa para documentar, né? Tudo a gente conversa pelo WhatsApp praticamente. Quase não ligamos. Às vezes, estão em área rural, sem sinal de telefone.

8) Qual o objetivo da empresa ao usar esses canais para se comunicar com os seus funcionários?

Carla Mendes: O primeiro motivo, pra *e-mail*, é documentar as coisas que estão sendo faladas, o que está sendo acordado, né? Por exemplo: você dá uma ordem, ou acontece algum pedido de cliente, alguma coisa, aí você manda o *e-mail*. A pessoa pode alegar “Não, você não me falou nada, não entendi isso”. Então, com o *e-mail*, ou com o WhatsApp também, está escrito ali, então é um acordo, né? Uma prova que você falou que precisa dessa solução. Então, esses meios de comunicação pra mim são eficazes pra poder ficar tudo certinho, né? Pra comunicação ficar bem feita, as coisas serem bem entendidas por ambas as partes.

9) Vocês compartilham algum tipo de conteúdo, além de assuntos de trabalho?

Carla Mendes: Praticamente, é assim mesmo que a gente comunica. De vez em quando, tem algum anúncio de curso, ou algum artigo sobre energia, alguma coisa, a gente compartilha. Mas não é uma coisa usual, não.

10) A COVID-19 afetou a comunicação interna da empresa? Se sim, como?

Carla Mendes: Na verdade, a gente não sentiu muito essa parte porque a minha empresa não recebe cliente lá, né? Então, a gente quase que não que não fez home office. A gente, praticamente, manteve o serviço normalmente. Então, a comunicação está mantida, do mesmo jeito.

11) Vocês realizam algum tipo de mensuração do trabalho e satisfação dos funcionários?

Carla Mendes: Sim! As reuniões servem pra isso.

12) Você considera os colaboradores da empresa engajados? Envolvidos com o trabalho deles, motivados, determinados? Por quê?

Carla Mendes: Sim, considero porque eles sempre trazem alguma solução criativa, alguma ideia diferente para melhorar o serviço e as coisas. Também mandam fotos para mostrar depois que está pronto. Estão sempre alegres, né? Sempre presentes, não faltam. Eu penso que isso é motivação.

13) Houve alguma mudança no engajamento dos colaboradores após o início da pandemia?

Carla Mendes: Sim porque eles ficaram preocupados, né? Com razão, alguns clientes faltaram no início, né? Todo mundo ficou pensativo, com medo de investir, de fazer alguma coisa. Então, eles sempre chegava com alguma novidade, com alguma coisa pra gente fazer diferente, para tentar angariar mais clientes.

14) Além do que você mencionou, houve alguma outra mudança no comportamento deles?

Carla Mendes: Sim, no início eles ficaram preocupados, né? Aí, todo mundo ficou um pouco apreensivo, caiu um pouco a produtividade. Mas, com o tempo, a gente conseguiu reconquistar tudo isso aí, e hoje a gente tá bem de novo.

Apêndice 9 – Modelo de autorização preenchido pelos entrevistados



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nome:

Data:

Assinatura:



Apêndice 10 – Autorização concedida por Clarice Pedrosa Cerqueira



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nome: Clarice Pedrosa Cerqueira

Data: 26/11/2020

Assinatura: 



Apêndice 11 – Autorização concedida por Lucas Rafael Ribeiro



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nome: Lucas Rafael Ribeiro

Data: 01/12/2020

Assinatura: Lucas Rafael Ribeiro.

**VALORIZAMOS
PESSOAS**
www.iscsp.ulisboa.pt

Digitalizado com CamScanner

Apêndice 12 – Autorização concedida por Carolina Domato Soares da Costa



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

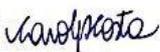
Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nomes: Carolina Domato Soares da Costa

Data: 04/12/2020

Assinatura: 

**VALORIZAMOS
PESSOAS**
www.iscsp.ulisboa.pt

Apêndice 13 – Autorização concedida por Felipe Sena Franqueira e Maria Clara Sena Franqueira



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada "*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*", conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nomes: Felipe Sena Franqueira e Maria Clara Sena Franqueira

Data: 02/12/2020

Assinaturas:  

**VALORIZAMOS
PESSOAS**
www.iscsp.ulisboa.pt

Apêndice 14 – Autorização concedida por Thalita Amorim Furtado



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nomes: Thalita Amorim Furtado

Data: 04/12/2020

Assinatura:

**VALORIZAMOS
PESSOAS**

www.iscsp.ulisboa.pt

Apêndice 15 – Autorização concedida por Ana Leticia Pereira Hosken Carvalho



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nomes: Ana Leticia Pereira Hosken Carvalho

Data: 04/01/2021

Assinatura:

Apêndice 16 – Autorização concedida por Carla Izabel Ferreira Gonçalves Mendes



Termo de autorização para gravação e uso de voz, nome e informações para fins educacionais

Autorizo, por meio deste termo, a gravação do áudio de minha entrevista para a investigação intitulada “*O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais*”, conduzida pela pesquisadora DANIELA PEREIRA PACHECO, sob orientação da PROFESSORA DOUTORA SUSANA DE CARVALHO SPÍNOLA, no INSTITUTO SUPERIOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS E POLÍTICAS DA UNIVERSIDADE DE LISBOA. A entrevista é concedida sem custo financeiro ou qualquer direito a compensação.

Declaro estar ciente das características e objetivos da pesquisa, bem como do método empregado de coleta de dados. Este termo é concedido mediante o compromisso da pesquisadora supracitada em garantir-me as condições listadas abaixo:

1. As informações coletadas serão utilizadas exclusivamente para fins educacionais na pesquisa citada acima, e em outras publicações decorrentes (e.g. publicações em periódicos científicos, apresentações em congressos, capítulos de livros).
2. Qualquer outra forma de utilização das informações só poderá ser feita mediante minha prévia autorização.
3. Não há limite para o tempo de validade desta autorização, tampouco restrições de distribuição geográfica e de plataformas de divulgação dos materiais resultantes da entrevista.

Por ler, compreender e concordar com o estipulado, assino esta autorização.

Nomes: Carla Izabel Ferreira Gonçalves Mendes

Data: 06/01/2021

Assinatura:

**VALORIZAMOS
PESSOAS**
www.iscsp.ulisboa.pt

Apêndice 17 - Guião de inquérito por questionário aplicado aos colaboradores de micro e pequenas empresas de Minas Gerais

Questionário aplicado de 15/12/2020 a 15/02/2021, via compartilhamento em grupos de WhatsApp, LinkedIn e Facebook. Posteriormente, aplicado de 05 a 18/03/2021, via Survey Monkey.

Este questionário tem como objetivo analisar o impacto da COVID-19 no engajamento dos colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais. O documento é ANÔNIMO e direcionado, especificamente, às pessoas que trabalham em organizações desses portes.

O tempo médio de preenchimento é de DEZ minutos. Caso acesse o questionário pelo CELULAR, coloque-o na posição HORIZONTAL para facilitar a leitura das perguntas.

A pesquisa faz parte da dissertação "O impacto da COVID-19 na comunicação interna: o engajamento de colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais", conduzida pela investigadora Daniela Pereira Pacheco na Universidade de Lisboa, sob orientação da Professora Doutora Susana de Carvalho Spínola. Os dados são confidenciais, com fins meramente acadêmicos.

Obrigada pela sua participação.

Em caso de dúvidas, entre em contato pelo e-mail danipp89@hotmail.com ou pelo WhatsApp +55 (31) 99529-5716.

1) Idade

18-25

26-35

36-45

Acima de 45 anos

2) Gênero

Feminino.

Masculino.

Prefiro não dizer.

3) Porte da empresa em que trabalha

Microempresa

Pequena empresa

4) Região do Estado de Minas Gerais em que trabalha

Alto Paranaíba

Central

Centro-Oeste de Minas

Jequitinhonha/Mucuri

Mata

Noroeste de Minas

Norte de Minas

Rio Doce

Sul de Minas

Triângulo

5) Modo de trabalho

Presencial (antes e após o início da pandemia da COVID-19).

Trabalho de casa (antes e após o início da pandemia).

Presencial antes da pandemia; trabalho de casa após o início da pandemia.

Presencial antes da pandemia; trabalho de casa após o início da pandemia.

Trabalho de casa antes da pandemia; híbrido (em casa e presencialmente) após o início da pandemia.

Híbrido (em casa e presencialmente) antes e após a pandemia.

Presencial antes da pandemia; trabalho de casa após o início da pandemia; já voltei ao presencial.

6) Como você tinha acesso ao que acontecia na empresa ANTES da pandemia da COVID-19? (marque todas as alternativas aplicáveis)

E-mail

Conversas presenciais

Intranet

Jornal Mural

Jornal Impresso

Revista impressa

Boletim informativo

WhatsApp

Telegram

Skype Business

Microsoft Teams

Google Meeting

Slack

Discord

Outro

7) Como você tem tido acesso ao que acontece na empresa APÓS o início da pandemia da COVID-19? (marque todas as alternativas aplicáveis)

E-mail

Conversas presenciais

Intranet

Jornal Mural

Jornal Impresso

Revista impressa

Boletim informativo

WhatsApp

Telegram

Skype Business

Microsoft Teams

Google Meeting

Slack

Discord

Outro

8) Em uma escala de 0 a 10 (em que 0 é nada e 10 é totalmente), indique a sua concordância ANTES da pandemia da COVID-19:

Conhecimento sobre a empresa (identidade, valores, metas).

Conhecimento sobre os colegas de trabalho (quem são, o que fazem).

Grau de motivação no trabalho.

Sentimento de valorização pelo (a) chefe.

Sentimento de participação na equipe.

Qualidade do retorno recebido pelo (a) chefe.

Qualidade do ambiente de trabalho.

Qualidade do relacionamento com os colegas.

9) Em uma escala de 0 a 10 (em que 0 é nada e 10 é totalmente), indique a sua concordância APÓS o início da pandemia da COVID-19:

Conhecimento sobre a empresa (identidade, valores, metas).

Conhecimento sobre os colegas de trabalho (quem são, o que fazem).

Grau de motivação no trabalho.

Sentimento de valorização pelo (a) chefe.

Sentimento de participação na equipe.

Qualidade do retorno recebido pelo (a) chefe.

Qualidade do ambiente de trabalho.

Qualidade do relacionamento com os colegas.

10) Selecione os QUATRO itens que você considerava mais importantes para o seu envolvimento no trabalho, ANTES da pandemia da COVID-19:

Valorização da chefia.

Salário.

Retorno da chefia (*feedback*).

Ambiente de trabalho (clima da empresa).

Relacionamento com os colegas.

Confiança na chefia.

Sentimento de pertencimento na equipe.

Importância do meu trabalho para a organização.

11) Selecione os QUATRO itens que você tem considerado mais importantes para o seu envolvimento no trabalho, APÓS o início da pandemia da COVID-19:

Valorização da chefia.

Salário.

Retorno da chefia (*feedback*).

Ambiente de trabalho (clima da empresa).

Relacionamento com os colegas.

Confiança na chefia.

Sentimento de pertencimento na equipe.

Importância do meu trabalho para a organização.

12) Indique o seu grau de concordância com as frases a seguir, ANTES da pandemia da COVID-19:

Discordo totalmente/Discordo parcialmente/Neutro/Concordo parcialmente/Concordo totalmente

Sou feliz no meu trabalho.

Sinto que sou reconhecido (a) pelo meu trabalho.

Confio no meu chefe.

Meu trabalho é essencial para a empresa.

Sou motivado pelo meu chefe.

Admiro os meus colegas.

Falo com o meu chefe sobre problemas no trabalho.

Já tive problemas que foram resolvidos pelo meu chefe.

Minha opinião é levada em consideração pelo meu chefe.

Compartilho coisas boas da organização com meus amigos e parentes.

Compartilho coisas ruins da organização com meus amigos e parentes.

Nunca tive problemas de saúde causados pelo trabalho.

13) Indique o seu grau de concordância com as frases a seguir, APÓS o início da pandemia da COVID-19:

Discordo totalmente/Discordo parcialmente/Neutro/Concordo parcialmente/Concordo totalmente

Sou feliz no meu trabalho.

Sinto que sou reconhecido (a) pelo meu trabalho.

Confio no meu chefe.

Meu trabalho é essencial para a empresa.

Sou motivado pelo meu chefe.

Admiro os meus colegas.

Falo com o meu chefe sobre problemas no trabalho.

Já tive problemas que foram resolvidos pelo meu chefe.

Minha opinião é levada em consideração pelo meu chefe.

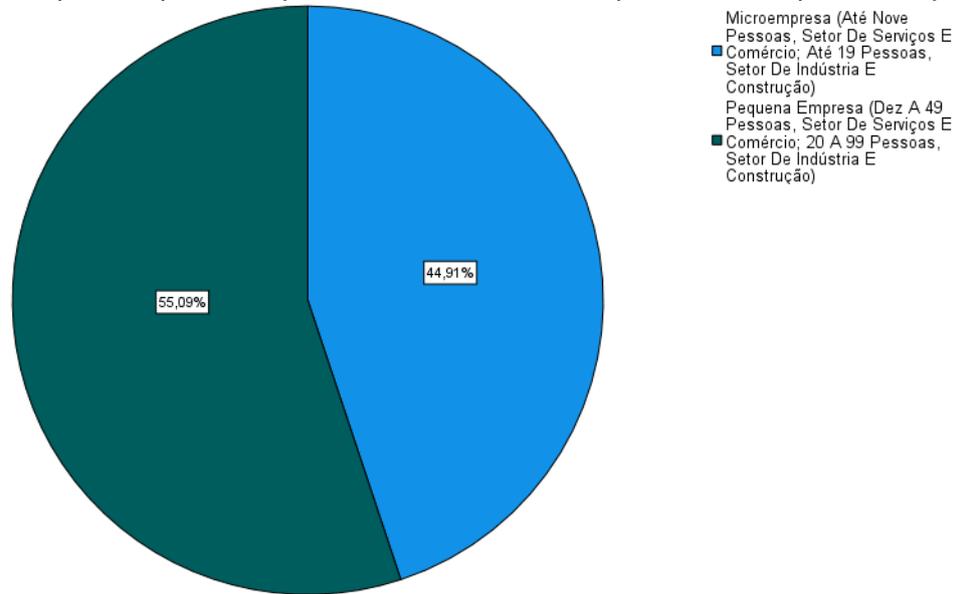
Compartilho coisas boas da organização com meus amigos e parentes.

Compartilho coisas ruins da organização com meus amigos e parentes.

Nunca tive problemas de saúde causados pelo trabalho.

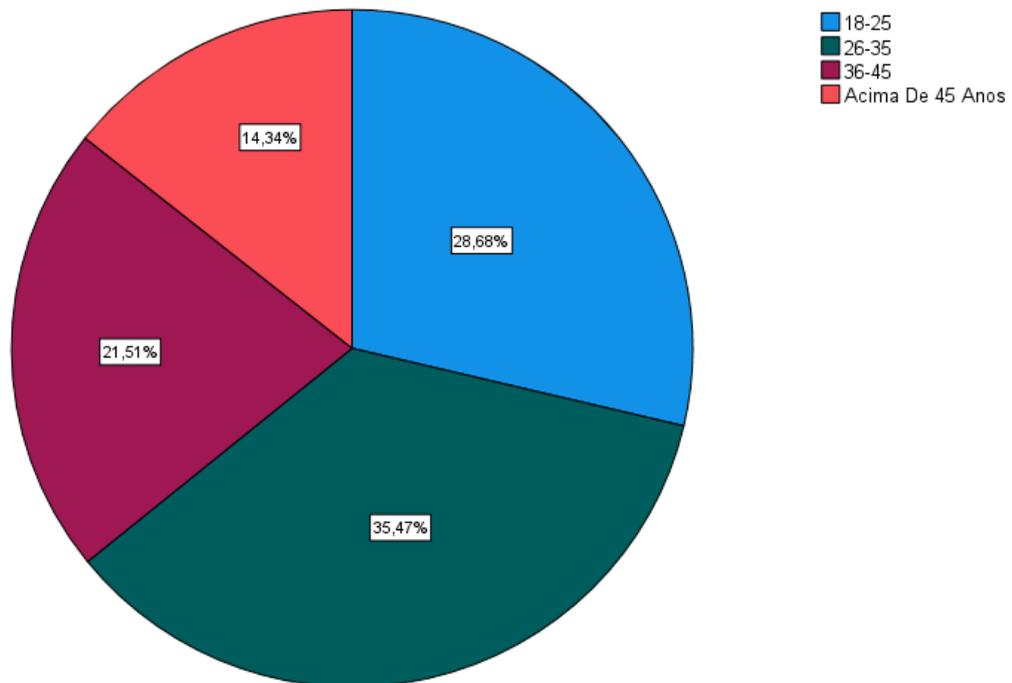
Apêndice 18 – Gráficos das respostas do inquérito por questionário aplicado aos colaboradores de micro e pequenas empresas do Estado de Minas Gerais, Brasil

Porte da empresa em que trabalha (de acordo com o Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - IPEA)

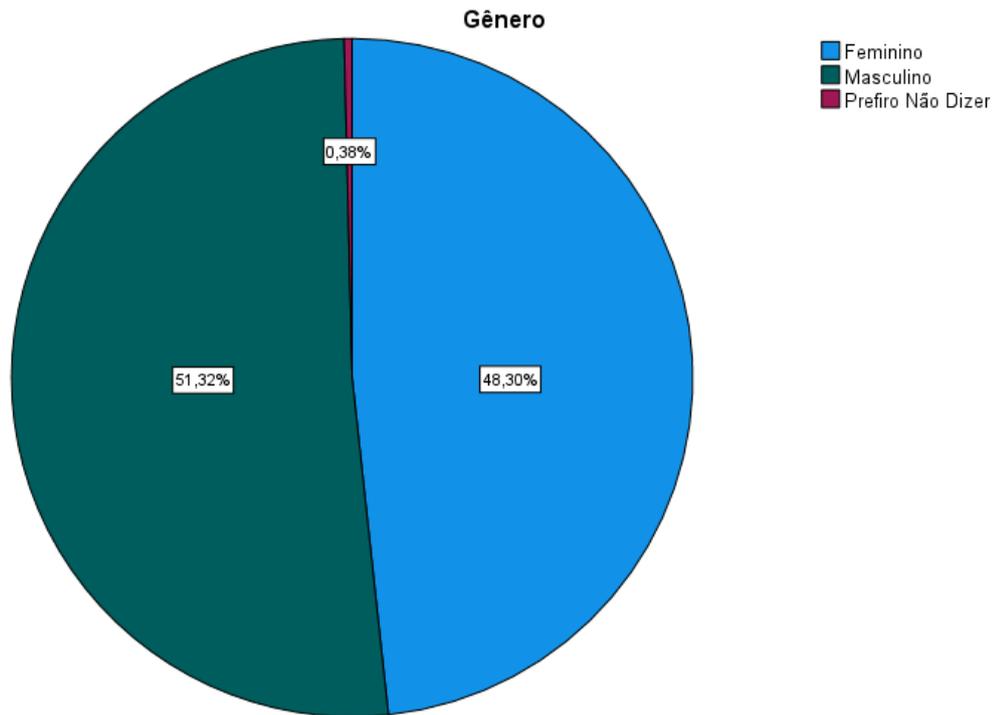


Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

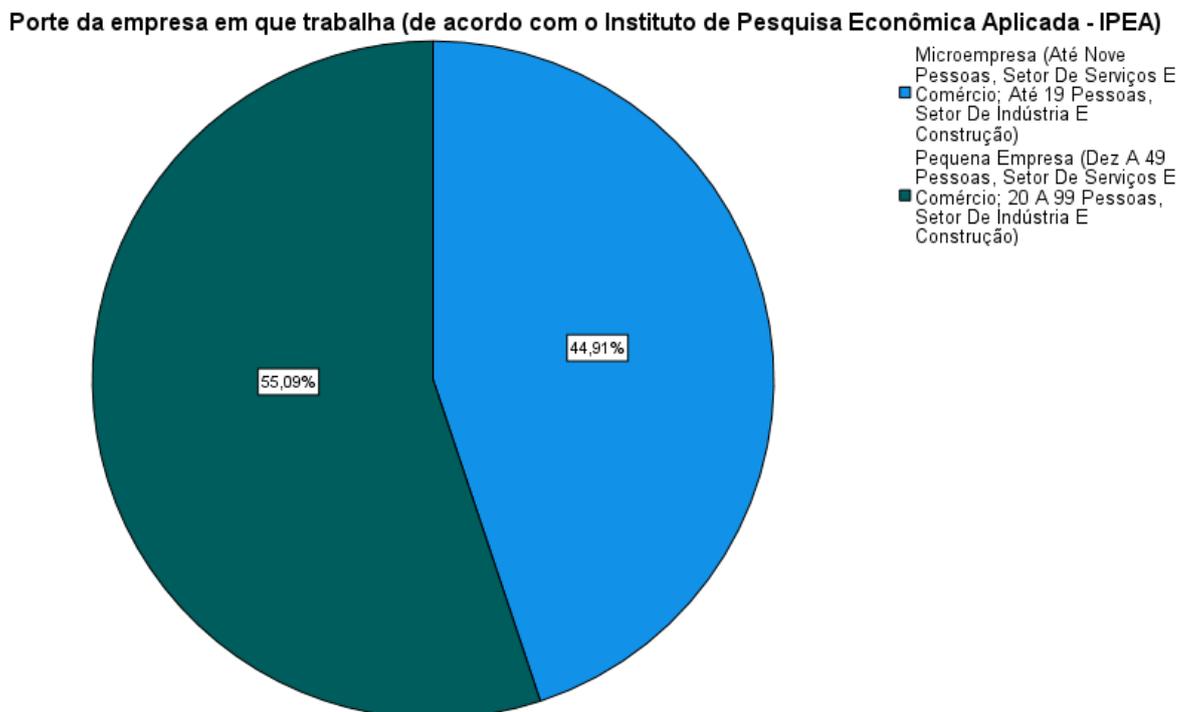
Idade



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.



Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Região do estado de Minas Gerais em que trabalha

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Alto Paranaíba	2	,8	,8	,8
	Central	155	58,5	58,5	59,2
	Centro-Oeste De Minas	15	5,7	5,7	64,9
	Mata	14	5,3	5,3	70,2
	Noroeste De Minas	5	1,9	1,9	72,1
	Norte De Minas	10	3,8	3,8	75,8
	Rio Doce	10	3,8	3,8	79,6
	Sul De Minas	38	14,3	14,3	94,0
	Triângulo	16	6,0	6,0	100,0
	Total	265	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Modo de trabalho

		Frequência	Percentagem	Percentagem válida	Percentagem acumulativa
Válido	Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Antes E Após A Pandemia	11	4,2	4,2	4,2
	Presencial (Antes E Após O Início Da Pandemia Da Covid-19)	105	39,6	39,6	43,8
	Presencial Antes Da Pandemia, Híbrido Durante, Normalizado Desde Agosto	1	,4	,4	44,2
	Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia	68	25,7	25,7	69,8
	Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia; Já Voltei Ao Presencial	30	11,3	11,3	81,1
	Trabalho De Casa (Antes E Após O Início Da Pandemia)	39	14,7	14,7	95,8

Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Após O Início Da Pandemia	6	2,3	2,3	98,1
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Presencial Após O Início Da Pandemia	5	1,9	1,9	100,0
Total	265	100,0	100,0	

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

		Valorização da chefia (antes da pandemia)		Total	
		0	1		
Idade	18-25	Contagem	34	42	76
		Contagem Esperada	44,5	31,5	76,0
	26-35	Contagem	60	34	94
		Contagem Esperada	55,0	39,0	94,0
	36-45	Contagem	36	21	57
		Contagem Esperada	33,3	23,7	57,0
	Acima De 45 Anos	Contagem	25	13	38
		Contagem Esperada	22,2	15,8	38,0
Total		Contagem	155	110	265
		Contagem Esperada	155,0	110,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	DF	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	8,370 ^a	3	,039
Razão de verossimilhança	8,300	3	,040
N de Casos Válidos	265		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 15,77.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

			Salário (antes da pandemia)		Total
			0	1	
Idade	18-25	Contagem	19	57	76
		Contagem Esperada	26,4	49,6	76,0
	26-35	Contagem	28	66	94
		Contagem Esperada	32,6	61,4	94,0
	36-45	Contagem	18	39	57
		Contagem Esperada	19,8	37,2	57,0
	Acima De 45 Anos	Contagem	27	11	38
		Contagem Esperada	13,2	24,8	38,0
Total		Contagem	92	173	265
		Contagem Esperada	92,0	173,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	26,558 ^a	3	,000
Razão de verossimilhança	25,408	3	,000
N de Casos Válidos	265		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 13,19.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

			Salário (após o início da pandemia)		Total
			0	1	
Idade	18-25	Contagem	19	57	76
		Contagem Esperada	29,8	46,2	76,0
	26-35	Contagem	40	54	94
		Contagem Esperada	36,9	57,1	94,0
	36-45	Contagem	19	38	57
		Contagem Esperada	22,4	34,6	57,0
	Acima De 45 Anos	Contagem	26	12	38
		Contagem Esperada	14,9	23,1	38,0
Total		Contagem	104	161	265
		Contagem Esperada	104,0	161,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	DF	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	21,301 ^a	3	,000
Razão de verossimilhança	21,357	3	,000
N de Casos Válidos	265		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 14,91.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

		Identificação com os valores e objetivos da empresa (antes da pandemia)		Total	
		0	1		
Idade	18-25	Contagem	58	18	76
		Contagem Esperada	51,3	24,7	76,0
	26-35	Contagem	68	26	94
		Contagem Esperada	63,5	30,5	94,0
	36-45	Contagem	36	21	57
		Contagem Esperada	38,5	18,5	57,0
	Acima De 45 Anos	Contagem	17	21	38
		Contagem Esperada	25,7	12,3	38,0
Total		Contagem	179	86	265
		Contagem Esperada	179,0	86,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	Df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	13,171 ^a	3	,004
Razão de verossimilhança	12,671	3	,005
N de Casos Válidos	265		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 12,33.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

		Importância do meu trabalho para a empresa (após o início da pandemia)		Total	
		0	1		
Idade	18-25	Contagem	31	45	76
		Contagem Esperada	28,1	47,9	76,0
	26-35	Contagem	32	62	94
		Contagem Esperada	34,8	59,2	94,0
	36-45	Contagem	27	30	57
		Contagem Esperada	21,1	35,9	57,0
	Acima De 45 Anos	Contagem	8	30	38
		Contagem Esperada	14,1	23,9	38,0
Total		Contagem	98	167	265
		Contagem Esperada	98,0	167,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	7,597 ^a	3	,055
Razão de verossimilhança	7,887	3	,048
N de Casos Válidos	265		

a. 0 células (0,0%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é 14,05.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

		Confiança na chefia (antes da pandemia)		Total	
		0	1		
Modo de trabalho	Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Antes E Após A Pandemia	Contagem	9	2	11
		Contagem Esperada	7,3	3,7	11,0
	Presencial (Antes E Após O Início Da Pandemia Da Covid-19)	Contagem	65	40	105
		Contagem Esperada	69,7	35,3	105,0
	Presencial Antes Da	Contagem	1	0	1

Pandemia, Híbrido Durante, Normalizado Desde Agosto	Contagem Esperada	,7	,3	1,0
Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia	Contagem	54	14	68
	Contagem Esperada	45,2	22,8	68,0
Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia; Já Voltei Ao Presencial	Contagem	16	14	30
	Contagem Esperada	19,9	10,1	30,0
Trabalho De Casa (Antes E Após O Início Da Pandemia)	Contagem	25	14	39
	Contagem Esperada	25,9	13,1	39,0
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Após O Início Da Pandemia	Contagem	5	1	6
	Contagem Esperada	4,0	2,0	6,0
Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Presencial Após O Início Da Pandemia	Contagem	1	4	5
	Contagem Esperada	3,3	1,7	5,0
Total	Contagem	176	89	265
	Contagem Esperada	176,0	89,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	15,777 ^a	7	,027
Razão de verossimilhança	16,351	7	,022
N de Casos Válidos	265		

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,34.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Crosstab

			Sentimento de pertencimento na equipe (antes da pandemia)		Total
			0	1	
Modo de trabalho	Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Antes E Após A Pandemia	Contagem	7	4	11
		Esperada	7,2	3,8	11,0
	Presencial (Antes E Após O Início Da Pandemia Da Covid-19)	Contagem	79	26	105
		Esperada	68,9	36,1	105,0
	Presencial Antes Da Pandemia, Híbrido Durante, Normalizado Desde Agosto	Contagem	1	0	1
		Esperada	,7	,3	1,0
	Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia	Contagem	37	31	68
		Esperada	44,6	23,4	68,0
	Presencial Antes Da Pandemia; Trabalho De Casa Após O Início Da Pandemia; Já Voltei Ao Presencial	Contagem	18	12	30
		Esperada	19,7	10,3	30,0
	Trabalho De Casa (Antes E Após O Início Da Pandemia)	Contagem	28	11	39
		Esperada	25,6	13,4	39,0
	Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Híbrido (Em Casa E Presencialmente) Após O Início Da Pandemia	Contagem	3	3	6
		Esperada	3,9	2,1	6,0
	Trabalho De Casa Antes Da Pandemia; Presencial Após O Início Da Pandemia	Contagem	1	4	5
		Esperada	3,3	1,7	5,0
	Total	Contagem	174	91	265
		Esperada	174,0	91,0	265,0

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.

Testes qui-quadrado

	Valor	df	Significância Assintótica (Bilateral)
Qui-quadrado de Pearson	14,984 ^a	7	,036
Razão de verossimilhança	15,130	7	,034
N de Casos Válidos	265		

a. 7 células (43,8%) esperavam uma contagem menor que 5. A contagem mínima esperada é ,34.

Fonte: elaboração própria, com uso do recurso SPSS.