

A COMUNICAÇÃO E OS SEUS IMPACTOS NO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL EM MEIO À PANDEMIA DO COVID-19

COMMUNICATION AND ITS IMPACTS ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE MIDDLE OF COVID-19 PANDEMIC

Ana Solimar Gonçalves Alves 1
Roberto Mauro Guarda2

Resumo: Com a pandemia da COVID-19 e em um contexto marcado por grandes mudanças do cenário organizacional, houve a intensificação da importância da comunicação interna nos mais diversos campos, inclusive no campo comportamental, a fim de auxiliar os colaboradores diante das novas demandas geradas pelo distanciamento social e da proximidade entre a vida pessoal e profissional. Nesse contexto, a presente pesquisa visa conhecer quais os principais impactos causados pela comunicação interna no comportamento organizacional dos servidores da Secretaria da Administração do Estado do Tocantins (SECAD) em meio à pandemia, e para alcançar este objetivo definiram-se como objetivos específicos: Identificar os canais de comunicação interna existentes no órgão e a efetividade de sua utilização; analisar os elementos comuns do comportamento relacionados à comunicação interna em meio à pandemia e demonstrar através das normas existentes as medidas adotadas pela SECAD a fim de reduzir os impactos causados pela mudança compulsória imposta mundialmente. Metodologicamente este artigo lança mão de um estudo descritivo com abordagem quantitativa. Os resultados mostraram que a secretaria vem exercendo um papel importante a fim de suprir os impactos desencadeados, porém, ainda carece de medidas mais efetivas de forma a vencer as barreiras da virtualidade e dar suporte ao público interno.

Palavras-Chave: Adaptabilidade. Comunicação Interna. Mudança Organizacional.

Abstract: With the COVID-19 pandemic and in a context marked by major changes in the organizational scenario, there has been an intensification of the importance of internal communication in the most diverse fields, including the behavioral field, in order to help employees face the new demands generated by social distancing, social and the proximity between personal and professional life. In this context, this research aims to understand the main impacts caused by internal communication on the organizational behavior of employees of the Secretariat of Administration of the State of Tocantins (SECAD) in the midst of the pandemic, and to achieve this objective, specific objectives were defined: Identify the internal communication channels existing in the body and the effectiveness of their use; analyze the common elements of behavior related to internal communication amid the pandemic and demonstrate, through existing standards, the measures adopted by SECAD in order to reduce the impacts caused by the compulsory change imposed worldwide. Methodologically, this article uses a descriptive study with a quantitative approach. The results showed that the secretariat has been playing an important role in addressing the impacts triggered, however, it still lacks more effective measures in order to overcome the barriers of virtuality and provide support to the internal public.

Keywords: Adaptability. Internal Communication. Organizational Change.

1 - Graduada em Administração e Pós-graduanda em Gestão Estratégica de Pessoas pela Universidade Federal do Tocantins - UFT. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7870379606791576>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5058-5778>. E-mail: solimarg.alves@gmail.com.

2 - Professor do curso de Administração. Centro Universitário ITOP - UNITOP. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/9629813384421017>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2588-6114>. E-mail: robertomaurog@gmail.com.

Introdução

Com a mudança mundial ocorrida desde o início da pandemia do COVID-19 onde diversas medidas foram adotadas por parte das autoridades e o convívio social foi substituído pelos contatos virtuais, conversas por vídeo e atividades em casa, houve a intensificação e ampliação da importância da comunicação nas mais diversas entidades sociais inclusive no trabalho, na forma como as pessoas se relacionam, interagem e se auxiliam no processo de adaptabilidade a nova realidade, até então inimaginável, mas tão real.

Diante disso, integrar a comunicação e o bem estar do colaborador tornou-se um dos grandes desafios a serem superados tanto pelas organizações privadas como pelas instituições públicas, uma vez que impactam no bom andamento dos serviços prestados a população e no comportamento organizacional dos colaboradores que estão à frente do que é necessário para enfrentá-la.

Nesse contexto o presente trabalho visa conhecer os principais impactos causados pela comunicação interna no comportamento organizacional dos servidores públicos da Secretaria da Administração do Estado do Tocantins (SECAD) em meio à pandemia.

À face do exposto esse estudo teve como objetivos específicos: Identificar os canais de comunicação interna existentes no órgão e a efetividade de sua utilização; analisar os elementos comuns do comportamento relacionados à comunicação interna em meio à pandemia e demonstrar através das normas existentes as medidas adotadas pela SECAD a fim de reduzir os impactos causados pela mudança compulsória imposta mundialmente.

A pesquisa apresenta grande relevância porque em um contexto marcado por grandes mudanças da estrutura organizacional, da intensificação do uso das tecnologias e logo do modo como as pessoas interagem e se relacionam dentro das organizações, a implementação de iniciativas voltadas a comunicação se tornam estratégias fundamentais para a captação e redução das dificuldades sofridas pelos colaboradores à frente dos desafios e da sua melhor adaptabilidade para com a efetividade das transformações no ambiente de trabalho.

Uma vez que impactam diretamente no comportamento e no bem estar dos indivíduos, por favorecer o envolvimento ativo diante da perda de contato social e uma melhor inteligência emocional perante os cenários adversos, permitindo que as pessoas tenham mais liberdade de expressar idéias, compartilhar avanços e coletivamente construir novas visões acerca da realidade onde diálogo se tornou tão necessário e tão confortável.

Nesse processo, o governo tem uma função essencial na implantação de medidas que visem contribuir com saúde física e psicológica dos servidores públicos, com o suporte e relacionamento dos superiores com os subordinados e iniciativas internas voltadas ao favorecimento do bem estar, consistindo assim em uma comunicação organizacional efetiva e que de fato pretende garantir a satisfação e a assistência ao colaborador, de modo a otimizar os resultados organizacionais.

Revisão de literatura

Comportamento organizacional

O comportamento organizacional é uma disciplina acadêmica que surgiu como um corpo interdisciplinar de conhecimentos, onde visavam estudar e retratar os diversos comportamentos dos indivíduos dentro das organizações como personalidade, atitudes, relacionamentos, percepções, motivação, etc., conforme argumenta CHIAVENATO (2010).

Permitindo visualizar a organização com base em seu processo de interação e influencia sobre as pessoas que nela atuam, verificando a forma como os colaboradores lidam diante das mudanças de ambiente, do envolvimento com os trabalhos, entrosamento com a equipe e

os inúmeros comportamentos que consequentemente impactam nos resultados da empresa, ampliando as concepções vigentes.

Robbins (2005, p. 06) acrescenta que o comportamento organizacional é “um campo de estudos que investiga o impacto que indivíduos, grupos e a estrutura têm sobre o comportamento dentro das organizações com o propósito de utilizar este conhecimento para melhorar a eficácia organizacional [...]”.

Neste sentido o comportamento organizacional é uma especialidade que investiga o impacto do todo sobre o comportamento, utilizando cada vez melhor os recursos e aplicando os conhecimentos adquiridos para aperfeiçoar o desempenho das pessoas e logo da instituição em meio às mudanças que ocorrem diariamente, em um mundo onde a inovação é cada vez mais natural.

O “comportamento organizacional ocupa-se em verificar a forma de interação entre indivíduos e entre grupos de pessoas, com o propósito de empregar esse conhecimento para incentivar o desempenho das empresas e instituições” (JOHANN, 2017, p. 20). Remetendo-se ao relacionamento entre os indivíduos no ambiente interno das organizações, desde o nível operacional ao estratégico, para assim criar e manter desempenhos comportamentais coletivos eficientes e eficazes sobre todos aos setores da instituição.

Desta forma se observa que os autores conceituam o comportamento organizacional como um amplo estudo dos mais variados estilos e impactos do comportamento, iniciada como um corpo interdisciplinar e desenvolvida a um papel estratégico para obtenção de resultados consistentes quanto ao desempenho, adaptabilidade e interatividade de todos os níveis hierárquicos, em meio a um ambiente cada vez mais competitivo e interessado em motivar e engajar os profissionais a fim inovar e alcançar o sucesso empresarial.

Comunicação interna

“A comunicação interna é vista como uma ferramenta estratégica para compatibilização dos interesses dos empregados e da empresa, através do estímulo ao diálogo, à troca de informações e de experiências e à participação de todos os níveis.” (RHODIA, 1985, apud KUNSCH, 2002, p. 154). Deste modo a comunicação tem um trabalho essencial porque por meio do relacionamento grupal há o desenvolvimento de um novo ambiente, mais saudável, dinâmico e propício a mudança e ao aperfeiçoamento.

Por conseguinte impacta diretamente na produtividade, interação e bem estar dos colaboradores que logo favorecem os resultados da empresa, pelo relacionamento ágil e transparente proporcionado para com o ambiente interno e externo, permitindo destarte mais liberdade aos colaboradores para expressarem suas ideias e sugestões, abrindo às portas a inovações, que quando gerenciada estrategicamente avança no mercado e se sobrepõem.

Com uma comunicação interna eficaz, os colaboradores tem mais ciência de seu papel e de sua importância para com as atividades e os padrões a serem seguidos, gerando harmonia entre cada setor aos quais se interligam e servem de base e suporte as operações, resultando em um grande movimento de integração entre os vários níveis hierárquicos que constituem a organização na busca do objetivo em comum.

A utilização da comunicação pode ser vista também como uma forma de interpretar o comportamento das pessoas, bem como os símbolos, crenças e linguagem utilizadas dentro das organizações. No ambiente organizacional, identifica-se uma ampla relação entre os processos de mudança nas empresas e o papel da comunicação nas mesmas (MEDEIROS, 2006, p. 45).

O ato de se comunicar ultrapassa o significado meramente produtivo destacado como instrumento de divulgação das informações, acontecimentos e de dados, e englobam

conceitos alinhados ao bem mais precioso de qualquer empresa, as pessoas, estas que detêm personalidades distintas que se relacionam e criam novas maneiras de agir e desenvolver as atividades, que acabam sendo incorporadas de maneira espontânea sendo tão importantes quanto às mudanças planejadas, essenciais para a vitalidade organizacional.

Como afirma Pina (2002, p. 27) “a mudança é um processo “auto - organizativo” e não apenas um processo (planejado) de gestão da organização”. Abrir as portas para ouvir o público interno quanto aos pontos de melhoria e estabelecer canais que permitam um relacionamento saudável e transparente, contribui efetivamente para uma política de comunicação assertiva baseadas nos comportamentos e valores da corporação, que quando alinhados consistem em uma simetria entre chefia e subordinados.

De acordo com Braga; Marques (2008, p. 10) comunicar é estabelecer pontes de compreensão entre indivíduos, de tal forma que possam compartilhar aquilo que sentem e sabem, num contexto organizacional onde a mudança é inevitável independentemente da sua proporção e de suas consequências. Desta forma observa-se que a comunicação interna é uma ferramenta vital para o sucesso no universo comportamental dentro do ambiente de trabalho.

Mudança organizacional

Segundo Chiavenato (2008, p. 29) “mudança é a passagem de um estado para outro. É a transição de uma situação para outra situação diferente. Mudança representa sempre transformação, perturbação, interrupção, fratura ou ruptura”. De modo geral, as mudanças são respostas às alterações do ambiente, consiste em novas formas de lidar com o novo, modificando as estruturas tecnológicas, físicas e comportamentais dos indivíduos e equipes, para assim gerenciar as situações e aperfeiçoar as atividades organizacionais.

As mudanças estão cada vez mais presentes no mundo competitivo e na vida dos cidadãos, pois através dela que tudo se desenvolve no ramo político, econômico, social e organizacional, estas impulsionam a sobrevivência das empresas no mercado, favorecem o aprendizado e desenvolvimento contínuo dos seus colaboradores.

Morgan (1996) citado por Ciribele; Merlo (2013) propõe que a análise das organizações deve considerar diferentes perspectivas, sendo uma delas a que as interpreta como sistemas em fluxo e constante transformação. A partir desta perspectiva, as organizações podem ser analisadas como sistemas em contínuo processo de mudança e intercâmbio com o ambiente, o que permite enxergar a necessidade de adaptação para a sobrevivência, em que a influência entre a organização e o ambiente é recíproca.

O autor acrescenta que neste sentido, as organizações podem ser consideradas como sistemas permanentemente em fluxo, sustentando um processo de homeostase dinâmica contínua, interagindo com o ambiente e se transformando, sendo que a incapacidade de transformação torna a organização ineficaz e a condena à extinção.

A adaptação proposta pelo autor também condiz diretamente com a realidade dos funcionários, estes que precisam se envolver as mudanças a fim de não se tornar primitivo diante as transformações e logo desqualificado a frente de seu trabalho e das amplas oportunidades.

Savickas (1997, apud Ambiel, p. 18) conceitua adaptabilidade como “a qualidade de ser apto à mudança, sem grande dificuldade para se ajustar a circunstâncias novas ou modificadas”, com prontidão para lidar com tarefas previsíveis e ajustes imprevisíveis impostos por transformações nas que ocorrem a todo o momento de forma natural e constante, apesar de um ambiente aparentemente estável.

A pandemia magnifica as tensões dilacerantes da organização social do nosso tempo: globalizada nas trocas econômicas, mas enfraquecida como projeto político global, interconectada digitalmente porém impregnada de desinformação, à beira de colapso ambiental, mas predominantemente não sustentável, carente de ideais políticos, mas tão avessa à política e a projetos comuns. A pandemia nos coloca diante do espelho, que nos revela

um mundo atravessado por muitas crises e carente de mudanças (LIMA; BUSS; PAES- SOUSA, 2020).

Diante da evidencia da necessidade de mudança à pandemia trouxe um ponto de reflexão sobre as ações no ambiente mundial, mas, também corporativo sobre a forma de lidar com as pessoas, com as tecnologias, com a comunicação interna, com o planejamento e tomadas de decisão.

Metodologia

A pesquisa foi classificada como descritiva com abordagem quantitativa dos dados, porque estudos descritivos consistem em observar, registrar, analisar e correlacionar fatos e a abordagem foi executada por meio de um questionário aos servidores.

Os sujeitos pesquisados foram 156 servidores dos 312 servidores lotados na Sede da Secretaria de Estado da Administração, representando uma porcentagem de 50% do total, com a aplicação de um questionário fechado na segunda quinzena de fevereiro de 2021, coletado de maneira impressa e por meio de questionário Online onde os servidores puderam responder com uma melhor flexibilidade e segurança, a fim de abranger também os colaboradores que estavam exercendo atividades laborais de maneira remota.

As perguntas elaboradas no questionário tiveram como objetivo a identificação do grau de efetividade dos canais de comunicação interna existentes no órgão e a análise dos elementos comuns de comportamento, com a finalidade de analisar a relevância que os colaboradores dão ações desenvolvidas e como estas estavam auxiliando na adaptação as mudanças impostas pela pandemia.

Os dados reunidos nessa pesquisa são identificados como primários e secundários. Os dados primários são aqueles extraídos pelo próprio pesquisador com um contato direto com o público investigado. Os dados secundários reunidos contribuíram para a conceituação teórica e a base de conhecimento das palavras chaves, obtidos com base em livros, produções acadêmicas e conteúdos publicados por especialistas.

Os dados quantitativos foram organizados em planilha do Excel e posteriormente, estatisticamente analisados de forma descritiva, sendo calculado seu percentual por meio dos gráficos. A partir da análise das perguntas se mediua a efetividade da comunicação interna e os principais impactos no comportamento, abrangendo de forma geral toda a complexidade da organização com vista a superar os desafios existentes.

Segundo Drucker (2001, apud Braga; Marques, 2008, p. 14) “as organizações estão constantemente mudando, mas essas mudanças não podem ser arbitrariamente controladas”. Neste sentido, faz-se necessário, na organização, o desenvolvimento de uma rede de comunicação eficaz e eficiente.

Resultados e discurso

No âmbito da Secretaria da Administração que compõe o objeto de estudo desta pesquisa as ações de comunicação interna desenvolvidas são de responsabilidade da Assessoria de Comunicação (ASCOM), que tem o papel de planejar, executar, acompanhar e controlar as atividades voltadas à publicidade, propaganda, relações públicas e imprensa.

Com exceção dos memorandos que são desenvolvidos por alguns setores através do Sistema de Gestão de Documentos (SGD) que possui um caráter institucional e burocrático, utilizado para a transmissão de informações entre os setores internos, a comunicação realizada pela assessoria é executada através de meios que tem por objetivo desburocratizar os assuntos de interesse dos servidores, algumas vezes transmitidos aos setores pelo SGD, mas transformados pela assessoria em cards, notícias, informativos, convites, etc., de uma maneira mais atrativa e interessante.

As lives correspondem a transmissões ao vivo na internet que surgiram da necessidade dos servidores em meio a pandemia que deu origem a demanda, tendo como pontapé inicial o projeto saúde mental do servidor; o Jornal Mural no início da pandemia foi suspenso pela redução do fluxo de informações internas e de pessoas no órgão sendo substituído pelo WhatsApp corporativo, que foi uma modernização do Jornal Mural que tem uma periodicidade diária com o objetivo de fortalecer o sentido de identidade interna e a cultura organizacional, somado a informações relevantes ao servidor.

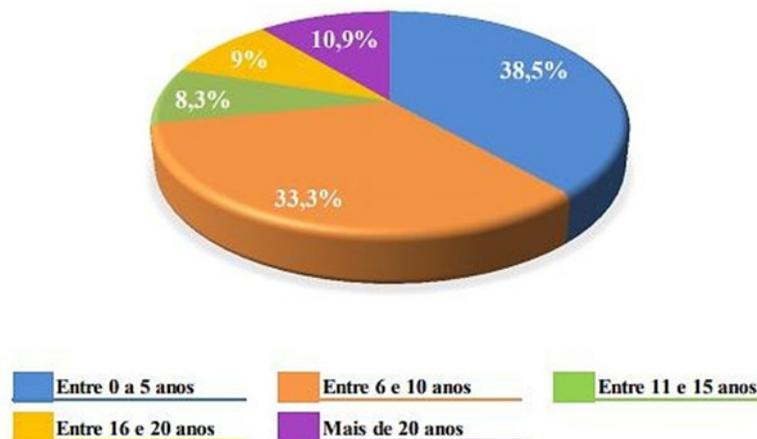
Outras formas de comunicação são através das redes sociais (Facebook, e Instagram) que tem por objetivo representar a SECAD nestes meios, firmadas nos pilares curiosidade, identidade, utilidade e humanidade, onde utilizam para publicação de notícias, comunicados, convites, esclarecimentos, cards comemorativos e demais assuntos que a ASCOM analisa como pertinentes. E o portal tem uma periodicidade diária onde publicam notas e reportagens, com o objetivo de informar e ser útil aos servidores do órgão, compreendendo ações da secretaria e do Governo do Estado.

Após o tratamento e disposição das respostas, foi feita uma análise dos temas centrais que foram abordados no questionário da pesquisa, divididos em duas etapas, a primeira aborda a respeito da efetividade dos canais de comunicação interna existentes no órgão e na segunda o foco recai aos elementos comuns do comportamento relacionados à comunicação interna em meio à pandemia.

Outro campo estudado e pesquisado neste artigo é a respeito das medidas adotadas pela secretaria com base nas instruções normativas publicadas desde março de 2020, a fim de reduzir os impactos causados aos servidores pelas grandes mudanças que alteraram a forma de se comportar, nos mais diversos ambientes.

Quanto ao perfil dos pesquisados foram em sua maioria servidores que trabalham na instituição a menos de 6 anos com 38,5% do total conforme demonstrado abaixo.

Gráfico 1. Perfil dos pesquisados.

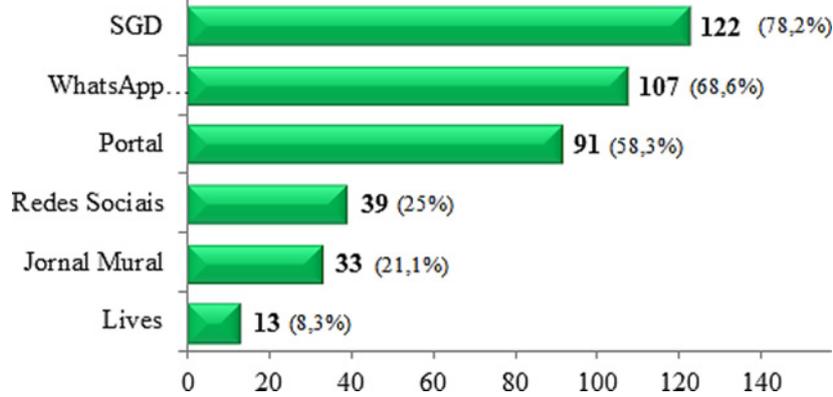


Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Efetividade dos canais de comunicação e os elementos comuns do comportamento

“Mensurar a efetividade da comunicação interna corporativa é desafio em praticamente todas as empresas e isso dificulta com que a área seja vista como potencial estratégico [...]” (TECLÓGICA, 2017). Nesse ponto foi questionado aos colaboradores sobre qual ação que possui maior relevância dentre as desenvolvidas pelo órgão, a fim de mensurar a efetividade dos meios utilizados, conforme demonstrado abaixo.

Gráfico 2. Nível de relevância dos meios de comunicação.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Analisando o gráfico 1, verifica-se que 78,2% dos participantes considera indispensável o SGD, tal fato pode ser justificado pelo sistema ter operacionalizado desde 2012 os processos administrativos, facilitando e agilizando o fluxo de informações, sendo considerado dentre os meios utilizados pela organização o mais relevante, uma vez que o seu encaminhamento é condicionado à existência de conteúdo que o fundamenta.

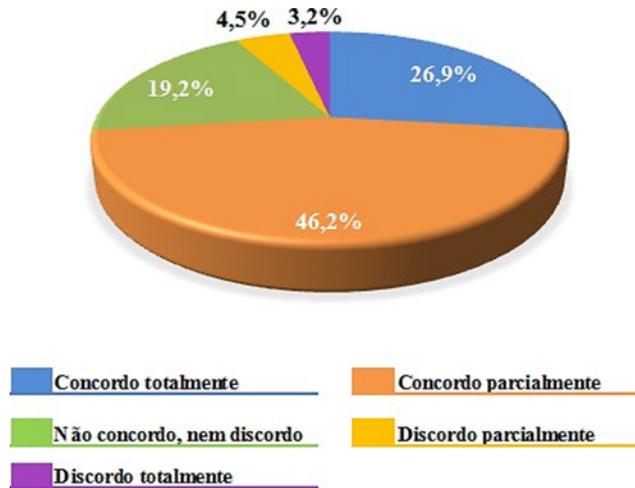
Seguido do WhatsApp corporativo, onde 107 pessoas das 150 consideraram como essencial por ser meio de fácil acesso à todos, onde diariamente os servidores são informados de todas as notícias internas relevantes e também há um fortalecimento da sinergia organizacional, de forma a conectar os servidores mesmo a distância, e em terceiro lugar está o portal com 58,3% que visa dar transparência as atividades, conquistas e objetivos da secretaria, demonstrando de forma clara e embasada a atuação do órgão para com o público interno e externo.

Ainda no âmbito das ações realizadas pela secretaria, verificou-se que tais meios destacados no gráfico 2 mesmo em meio à pandemia não perderam sua grande relevância dada a sua essencialidade, e os itens de menor porcentagem como as redes sociais e as lives tiveram sua relevância um pouco mais considerada em virtude dos trabalhos e projetos realizados.

A partir dos dados coletados também foi analisado se tais meios de comunicação interna promoveram a aproximação entre as pessoas em meio à pandemia, tendo em vista que este tratar-se de um dos objetivos a serem alcançados em um cenário marcado por desafios e constantes mudanças, a fim de gerar mesmo a distância um melhor relacionamento entre os colaboradores do órgão.

Ao analisar o gráfico 3 nota-se um resultado positivo onde 26,9% concordam totalmente e 46,24% concordam parcialmente com o maior envolvimento entre as pessoas da secretaria de forma a contribuir com a participação e colaboração ativa dos servidores para o crescimento individual e coletivo, através da comunicação interna e das estratégias implantadas pela organização.

Gráfico 3. Aproximação entre as pessoas gerada pela comunicação interna



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Tal envolvimento é crucial para que os servidores se auxiliem no processo de adaptabilidade as novas realidades, mas tão importante quanto isso é os colaboradores terem o apoio da chefia imediata de maneira a contribuir para que os mesmos tenham mais facilidade a lidarem com as dificuldades sofridas fisicamente, psicologicamente, emocionalmente e produtivamente no ambiente interno da organização. Rebeca Toyama (apud Mundo RH, 2020) afirma que “[...] se a empresa não olhar para seus colaboradores como ser humano, não conseguirá extrair a melhor versão dele”.

No gráfico 4 é demonstrado o resultado da questão onde os servidores se expressam quanto ao apoio que estão recebendo de seus superiores, onde destaca-se o percentual de 80,1% dentre os pesquisados que concordam total ou parcialmente com o suporte dos seus líderes, de forma a auxiliá-los a enfrentar os desafios expostos diante do novo. “Cuidar dos colaboradores não é uma escolha, e sim, uma necessidade! E criar esse vínculo mesmo à distância, fará seu colaborador se sentir engajado por sentir-se importante para a empresa” (REBECA TOYAMA, apud MUNDO RH, 2020).

Gráfico 4. Apoio dos chefes imediatos diante os problemas enfrentados



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Uma porcentagem de 11,6% dos servidores de alguma forma não concorda com tal questionamento discordando parcial ou totalmente, cabendo observar que o suporte dentro do órgão pelos chefes vem sim auxiliando considerável porcentagem dos colaboradores, mas

ainda representa um ponto que pode ser melhorado de forma a poder contribuir com um suporte ainda mais efetivo em meio a um ambiente onde o pessoal e o profissional estão muito próximos.

No gráfico 5 cabe analisar que o bem-estar dos servidores também foi impactado negativamente com a perda de contato social com a equipe, uma vez que 50% dos pesquisados concordaram parcial ou totalmente, isso porque mesmo diante das plataformas digitais de comunicação, a interação on-line ainda não supera a relação interpessoal face a face, onde os setores até então eram alocados em ambientes próximos e os contatos presenciais eram cotidianos, desta forma não satisfazendo inteiramente a necessidade de socialização humana. Como observado abaixo:

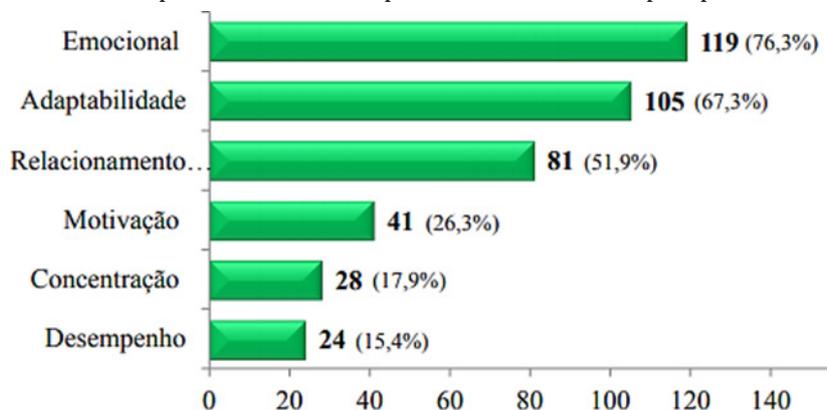
Gráfico 5. Impacto no bem-estar em decorrência do distanciamento social



Fonte: Dados da Pesquisa (2021).

Dos servidores que discordam parcial ou totalmente com os impactos negativos gerados pelo distanciamento, se verifica um percentual de 35,9% onde estes desenvolviam suas atribuições remotamente ou não tinham atribuições dependentes de outros setores do órgão, de forma a ter maior flexibilidade no desenvolvimento das atividades a serem executadas.

Gráfico 6. Principais elementos comportamentais afetados pela pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Foi solicitado aos servidores que entre os 6 itens elencados, eles marcassem 3 comportamentos mais afetados com a mudança imposta mundialmente. Analisando os dados se verifica que o emocional está como o principal item, onde 76,3% do total verificaram que de alguma forma ocorreu alterações emocionais ao longo do período, marcadas pelo medo do

invisível, desamparo, estresse, ansiedade, etc. desencadeadas pelo distanciamento em meio à nova realidade.

O distanciamento social representa um fardo psicológico para muitas pessoas, pois não podem estar fisicamente próximas de alguns ou de vários de seus entes queridos. A comunicação mediada pode fornecer algum suporte emocional, mas carece da capacidade de tocar, sentir, cheirar, abraçar etc.[...] A proximidade física é um aspecto importante do cuidado que está faltando na crise da coronavírus, e isso representa uma carga psicológica adicional para os indivíduos. É muito mais difícil comunicar emoções, amor, solidariedade e empatia na comunicação mediada do que na comunicação face a face (CHRISTIAN FUCHS, 2020, pg. 48).

Nesse sentido a secretaria tem o papel fundamental de buscar suprir tais gargalos, de dar apoio aos indivíduos através dos meios que possui e visar inovar para estar mais próxima, com vistas a reduzir o estresse do dia a dia e trazer consolo em meio aos momentos mais precisos como se é visto na pandemia, onde o ambiente de trabalho equilibrado se tornou ainda mais essencial para promover a saúde emocional em tempos de transformações.

A adaptabilidade segundo Marques (2019) “trata-se da aptidão de viver em condições diferentes daquelas as quais está naturalmente acostumado”. Em vista da

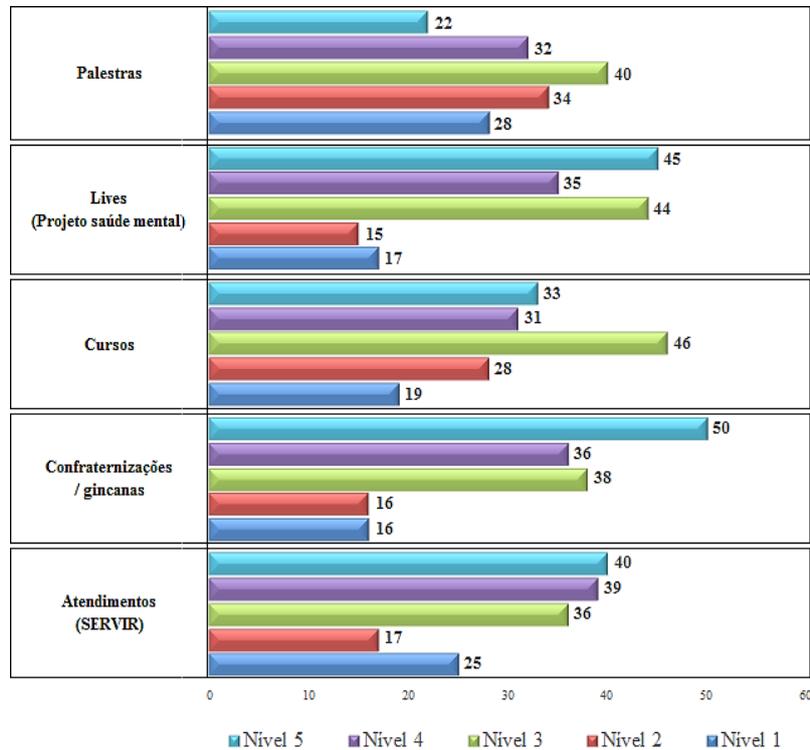
dinâmica diária 67,3% dos servidores entrevistados demonstraram que esse comportamento foi o 2º elemento mais impactado, uma vez que adaptar a vida a novas estruturas laborais e sociais demanda uma adequação não somente individual, mas coletiva onde o relacionamento interpessoal torna-se peça chave.

Nesse sentido, Chiavenato (1989, apud Da Silveira, 2014, p. 32) fala que a integração entre os indivíduos na organização é importante porque viabiliza um clima de cooperação fazendo com que atinjam determinados objetivos juntos. Com uma porcentagem maior que a metade (51,9%) dos servidores verificam o quanto o relacionamento se modificou caracterizando que houve um maior distanciamento, mas que de certa forma este foi suprido parcialmente pela comunicação interna do órgão.

Em quarto lugar se verifica o quanto a motivação dos servidores foi impactada diante a pandemia com 26,3%, isso porque a motivação está além da nova adaptação logística do home office, uma vez que compreende o colaborador como pessoa e não somente como profissional. Como Matheus Jacob (apud EBS, 2020) pondera é necessário na medida do possível vencer as barreiras da virtualidade, os líderes mesmo à distância precisam agir para manter a equipe motivada, conectando todos, cada colaborador, para assim sentirem-se cuidados, orientados e pertencentes a um grupo.

A concentração 17,9% e o desempenho 15,4% estão como os elementos comportamentais de menor porcentagem dentre os itens elencados, mas de igual importância frente aos demais tendo em vista que são consequências notórias destes.

Gráfico 7. Efetividade das ações internas para com o comportamento.



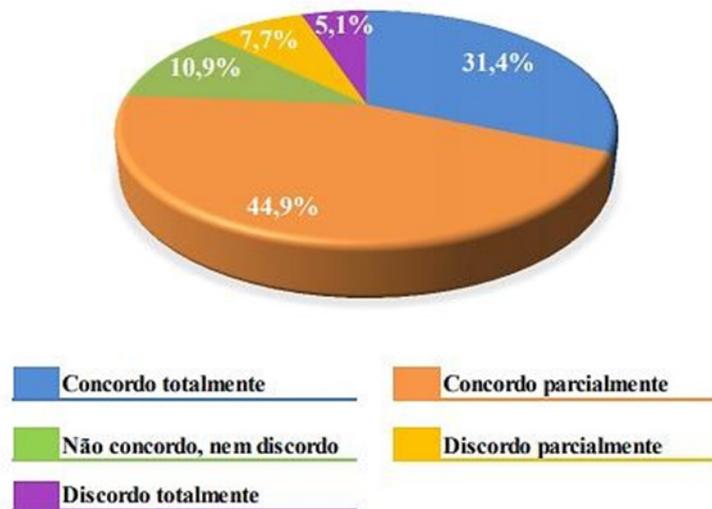
Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Observando os resultados expostos no gráfico 7 onde buscou analisar a efetividade das ações internas da Secretaria para com o comportamento dos servidores diante a pandemia, fica claro o sucesso das confraternizações e gincanas executadas no final do ano de 2020, onde a SECAD teve o objetivo de proporcionar a integração entre os colaboradores da pasta e o fortalecimento das relações de trabalho, de forma que 32% dos respondentes a caracterizaram com um nível de relevância máximo contribuindo para com um melhor comportamento organizacional.

Em nível 5 também prevaleceram a efetividade do projeto saúde mental com 29% do total, desenvolvido pela Secretaria da Saúde (SESAU) em parceria com a SECAD e outras secretarias, onde auxiliou servidores a darem o primeiro passo na busca do auxílio profissional, a compreenderem e visualizarem a partir das lives orientações profissionais sobre as melhores formas de lidarem com a pandemia, através de assuntos abordados como a quebra de mitos, o autocuidado percebendo a si e ao outro, a motivação e também houve o lançamento dos atendimentos psicológicos online. Tais atendimentos (SERVIR) ganharam relevância na pesquisa onde 40 dos 156 servidores caracterizaram como de máxima importância, demonstrando que o trabalho desenvolvido pelo plano aos servidores efetivos está suprimindo suas necessidades, garantindo a assistência à saúde como disposto no Art. 4º da lei nº 2.296/10.

Os demais itens destacam-se no nível de relevância 3, sendo estes os cursos 29% e as palestras 26%, que compreendem eventos com o fim de oportunizar aos servidores a capacitação e qualificação profissional e também apresentar assuntos relevantes e bem orientados proporcionando importantes momentos de reflexão e de aprendizado, além de fornecer ferramentas significativas que contribuem para o desenvolvimento de competências que alimentam o universo pessoal e profissional (BARCELOS, 2021).

Gráfico 8. Efetividade das ações internas.



Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

No 8º questionamento a pesquisa visou compreender se as ações internas desenvolvidas pela secretaria auxiliaram os servidores a lidarem e se adaptarem com as mudanças impostas pela pandemia, diante de tal questão verificou-se que 76,3% dos respondentes concordam total ou parcialmente com a efetividade dos trabalhos realizados, permitindo observar que a organização vem contribuindo para com o bem estar dos servidores mesmo diante das dificuldades atravessadas.

Para Morgan (1996, p. 53) as “organizações [...] necessitam de cuidadosa administração para satisfazer e equilibrar necessidades internas, assim como adaptar-se a circunstâncias ambientais”. De forma a observar que as ações foram fundamentais para que as circunstâncias não causassem um dano ainda maior aos servidores que são o principal ativo do órgão.

Normas utilizadas pelo órgão

Com a pesquisa realizada foi possível identificar através das instruções normativas que a secretaria não empregou medidas voltadas diretamente ao comportamento organizacional dos servidores, a fim de reduzir os impactos causados pela pandemia, mas sim mais ligados à redução da proliferação do vírus, como destacados no Art. 3º da Instrução Normativa Nº 2/2020/GASEC, de 25 de março de 2020, publicada no Diário Oficial do Estado nº 5571, na qual estabelece procedimentos preventivos e de emergência a serem adotados pela SECAD, visando mitigar a proliferação do novo Coronavírus.

Contudo observa-se que apesar de não se tratar diretamente de medidas a fim de dar suporte ao servidor para auxiliá-lo a lidar melhor com as consequências advindas da pandemia, voltadas ao estado emocional, motivacional, produtivo e ambiental, verifica-se que o governo implicitamente auxiliou com as normas aplicadas, quando instauraram o trabalho remoto aos colaboradores, com o objetivo de melhorar a qualidade de vida dos agentes públicos, contribuindo para preservação do bem estar, privilegiando neste momento a proteção a vida, como exposto no Art. 5º da Instrução Normativa Nº 3/2020/GASEC, de 10 de junho de 2020, publicada no D.O.E nº 5620.

Com base nas normativas instauradas desde o mês de março de 2020, a secretaria internamente articulou e integralizou ações por meio das tecnologias da informação e de comunicação, com o fim de dar suporte ao servidor através da troca de experiências e lições para manutenção da produtividade, qualidade do trabalho e qualificação dos servidores, adotou também com base no Art. 1º do Decreto nº 6.066, de 16 de março de 2020, publicado no D.O.E nº 5564, a jornada de trabalho reduzida dos servidores estaduais, das 8 às 14 horas

e a jornada de trabalho alternativa, como disposto no Art. 7º do Decreto nº 6.072, de 21 de março de 2020, publicado no D.O.E nº 5568.

Tais medidas foram essenciais para evitar atrasos ou prejudicar o andamento dos trabalhos, tendo em vista que não apenas a preservação da saúde física do colaborador, mas a saúde mental, emocional, de relacionamento e o processo de adaptação às novas mudanças.

Nesse cenário a Secretaria discutiu no mês de setembro de 2020 a proposta e realizou a implantação do projeto saúde mental do servidor tendo em vista os transtornos mentais e comportamentais diante a pandemia, com o fim de dar suporte aos colaboradores, e tal projeto foi sendo cada vez mais desenvolvido. Ainda neste mês foi realizada uma pesquisa para entender a realidade de cada servidor no retorno às atividades presenciais, e no mês de outubro o SERVIR disponibilizou telemedicina aos segurados e incluiu o atendimento domiciliar em seu rol de cobertura, proporcionando maior comodidade aos usuários.

Em dezembro de 2020 foi realizada uma ação interna com o objetivo proporcionar a integração entre os servidores da pasta e o fortalecimento das relações de trabalho, onde houve gincanas que contaram com diversas provas de interação e também união de forças à favor da solidariedade, por meio de arrecadações à famílias carentes, um bem para quem fez e quem recebeu, consistindo em uma ação que fez a diferença pela quebra de paradigmas que gerou entre os próprios colegas, estreitando os laços e trazendo um ar mais leve e descontraído a secretaria.

No ano de 2020 e 2021 por meio da Unidade Certificadora do Tocantins (UNICET) que é vinculada a SECAD, foi oferecido cursos de capacitação e qualificação profissional visando contribuir para o desenvolvimento das atribuições no modelo de trabalho remoto e híbrido, além de qualificar e aperfeiçoar o desenvolvimento individual, com cursos ligados a comunicação, inteligência emocional, financeira e qualidade de vida. Em março de 2021 foi lançado o projeto de Educação Financeira, tendo em vista a sucessão de crises no país e o cenário da pandemia.

Em janeiro a SECAD realizou um encontro virtual com os servidores que estão em trabalho remoto, para tratar de assuntos relacionados aos cuidados que se deve ter com a saúde mental neste período de pandemia. Ainda no início do ano também foi realizada uma pesquisa que buscou esclarecer por meio da percepção dos servidores a relação do trabalho home office e a produtividade, demonstrando resultados importantes para a implantação de novas medidas.

Em maio o órgão por meio da Junta Médica deu início aos atendimentos psicológicos do projeto saúde mental do servidor e disponibilizou um canal de atendimento o “Escuta SECAD”, que tem o objetivo de ouvir e acolher o servidor em sofrimento psicológico. Como explica o Secretário da Administração Bruno Barreto (apud Nunes, 2021), a preocupação está em amparar da melhor maneira possível o servidor, com o propósito de ajuda-los em seus anseios e adoecimentos que interferem diretamente em sua vida laboral.

Considerações Finais

Fundamentado no que foi desenvolvido foi verificado que os principais impactos causados pela comunicação interna no comportamento organizacional dos servidores em meio à pandemia são o impacto emocional, adaptativo e de relacionamento, desencadeadas pelo distanciamento ao qual causou um forte impacto no bem estar dos servidores que mesmo diante de tantos meios tecnológicos disponíveis não substituíram e nem substituem o contato físico e a comunicação face a face.

Apesar da aproximação das pessoas gerada pelos meios utilizados, o apoio dos chefes mediatos e as medidas tomadas pela secretaria foi verificado que as ações devem ser inovadas constantemente, tendo em vista que das cinco principais ações desenvolvidas a mais efetiva considerada pelos servidores tratou-se de uma ação presencial, envolvendo-os de forma prática e não a distância e as demais foram projetos desenvolvidos de maneira geral aos servidores do Governo do Estado, não consistindo em projetos voltados diretamente ao servidor da SECAD,

mas que o englobaram.

Sendo possível perceber que a comunicação interna existente no órgão ainda carece de meios mais efetivos que visem agregar o público interno, como as políticas de endomarketing, tendo em vista que dentre os meios utilizados poucos são voltados quase na sua totalidade ao servidor da secretaria.

Esse trabalho é essencial à frente das demandas apresentadas em meio à pandemia, onde se comunicar com assertividade se tornou uma ferramenta chave para garantir a efetividade das ações e para garantir a satisfação e o bem estar do colaborador diante do novo, dado que além do papel de informar o servidor é preciso manter uma comunicação humanizada, de forma ativa e próxima, uma sugestão seria através de storytelling, compartilhando histórias do dia a dia a respeito do enfrentamento, prevenção e aprendizados, isso de forma a humanizar o contato com o público interno.

A partir disso e a frente das contínuas mudanças do cenário organizacional é necessário constantes estudos e atualizações das ferramentas a serem utilizadas, a fim de haver atuações ainda mais efetivas, com o planejamento da comunicação interna e ações estratégicas norteadas pelas diretrizes do órgão as quais devem alicerçar as ações voltadas para o desenvolvimento dos colaboradores.

Nisso propõe-se que sejam discutidas e testadas novas práticas e medidas que auxiliem os servidores a lidarem com as mudanças, estimulando a participação do público interno não de forma engessada, mas flexível, através de feedbacks, estimulando o diálogo, visando contribuir para com a qualidade de vida dos servidores a partir do melhoramento do relacionamento interpessoal, colaborativo, motivacional e produtivo, todos estes alcançados por uma comunicação efetiva.

Tendo em vista que trata-se de um tema em desenvolvimento que ainda carece de estudos mais aprofundados, e considerando a amplitude do tema pesquisado, este artigo apresenta resultados introdutórios que podem motivar estudos futuros relacionados a pandemia e ao pós-pandemia voltados aos impactos gerados pela comunicação na adaptabilidade, emocional, clima e comportamento organizacional, além das medidas tomadas pelo serviço público afim de superar tais desafios.

Referências

AMBIEL, Rodolfo A.M. Adaptabilidade de carreira: Uma construção integrativa para a vida, teoria do espaço de vida. **Revista Brasileira de Orientação Profissional**, Itatiba, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 18, 2014. Disponível em: <<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rbop/v15n1/04.pdf>>. Acesso em: 25 nov.2020.

BARCELOS, Wellington. Palestras e cursos de capacitação – Importância. **Escola Brasil**, 2021. Disponível em: <<https://meuartigo.brasilecola.uol.com.br/educacao/palestras-cursos-capacitacao-importancia.htm#:~:text=Em%20momentos%2C%20como%20palestras%20e,alimentam%20no%20universo%20e%20curr%C3%ADculo>>. Acesso em: 25 abr. 2021.

BRAGA, Clarissa Daguer; MARQUES, Antônio Luiz. Comunicação e mudança: a comunicação como elemento facilitador do processo de mudança organizacional. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 11, n. 1, p. 10 e 14, 2008. Disponível em: <<https://revistafae.fae.edu/revistafae/article/view/254>>. Acesso em: 27 nov. 2020.

CERIBELI, Harrison Bachion; MERLO, Edgard Monforte. Mudança organizacional: um estudo multicase. **Revista Pensamento contemporâneo em administração**. Rio de Janeiro, v. 7, n. 2, p. 135, 2013. Disponível em: <<https://www.redalyc.org/pdf/4417/441742849009.pdf>>. Acesso em: 29 nov. 2020.

CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento Organizacional: A Dinâmica do Sucesso das**

Organizações. 2. ed. São Paulo: Campus, 2010.

CHIAVENATO, Idalberto. **Os Novos paradigmas como as mudanças estão mexendo com as empresas.** 5. ed. São Paulo: Manole, 2008. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books>. Acesso em: 29 nov. 2020.

DA SILVEIRA, Maiara Luz. **O conhecimento de nutricionistas sobre gestão de pessoas em serviços de alimentação e nutrição hospitalar.** 2014. 59 f. Dissertação (Graduação em Nutrição) – Faculdade de Medicina da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS. Disponível em: <http://revistaeletronica1.hospedagemdesites.ws/revistaeletronicarh/pasta_upload/artigos/a46.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2021.

EBS, Revista. Como manter a motivação em tempos difíceis?. **RH & Treinamento**, São Paulo, 02 de jul. de 2020. Disponível em: <<https://www.revistaebs.com.br/rh-e-treinamento/como-manter-a-motivacao-em-tempos-dificeis/>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

FUCHS, Christian. Vida e comunicação cotidianas no capitalismo da coronavírus. **Revistas USP**, São Paulo, v. 14, n. 2, p. 48, maio/ago. 2020. Disponível em: <<https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/download/179725/167633/461642>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

JOHANN, Silvio Luiz. **Comportamento organizacional teoria e prática.** 1. ed. São Paulo: Saraiva Educação S.A., 2017. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=djlnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT290&dq=comportamento+organizacional&ots=SJpTzfEkxr&sig=n7KVcdTrIxxgdmLz4wqoFXLMpVs#v=onepage&q=comportamento%20organizacional&f=false>>. Acesso em: 28 nov. 2020.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada.** 2. Ed. São Paulo: Summus, 2002. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=Q1ZFmcZFE7UC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>>. Acesso em: 29 nov. 2020.

LIMA, Nísia Trindade; BUSS, Paulo Marchiori; PAES-SOUSA, Rômulo. A pandemia de COVID-19: uma crise sanitária e humanitária. **Cadernos de Saúde Pública**. Rio de Janeiro, v. 36, n. 7, p. 1, 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-311X2020000700503&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 02 dez. 2020.

MARQUES, José Roberto. O que é adaptabilidade?. **Instituto brasileiro de coaching**, Goiânia, 04 de jul. de 2019. Disponível em: <<https://www.ibccoaching.com.br/portal/o-que-e-adaptabilidade/>>. Acesso em: 20 abr. 2021.

MEDEIROS, Rildeni. **A comunicação interna numa organização pública.** 2006. 80 f. Dissertação (Mestre em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, RN. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/12216/1/ComunicacaoInternaOrganizacao_Medeiros_2006.pdf>. Acesso em: 23 set. 2020.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** 2. Ed. São Paulo: Atlas, 1996. Disponível em: <<https://mktadm.files.wordpress.com/2012/08/imagens-da-organizac3a7c3a3o.pdf>>. Acesso em: 15 abr. 2021.

MUNDO RH. Educação Corporativa: Qual o papel das empresas na pandemia?. **Educação Corporativa**, São Paulo, 11 de jul. de 2020. Disponível em: <<https://www.mundorh.com.br/educacao-corporativa-qual-o-papel-das-empresas-na-pandemia/#:~:text=Diante%20da%20pandemia%2C%20as%20empresas,da%20forma%20A7%20A3o%20de%20>>

seus%20colaboradores>. Acesso em: 23 abr. 2021.

NUNES, Hellen. Secad disponibiliza canal de orientação psicológica para servidores da pasta. **Governo do Tocantins**, Palmas, 06 de mai. de 2021. Disponível em: <<https://www.to.gov.br/secad/noticias/secad-disponibiliza-canal-de-orientacao-psicologica-para-servidores-da-pasta/7jl64txlbi2b>>. Acesso em: 10 mai. 2021.

PINA, Miguel et al. As duas faces da mudança organizacional: planeada e emergente. **Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão**, Portugal, v. 1, n. 2, p. 27, 2002. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79391/75945>>. Acesso em: 29 nov. 2020.

ROBBINS, Stephen Paul. **Comportamento organizacional**. 11. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005. Disponível em: <https://admdotunisa.files.wordpress.com/2019/03/robbins_2009_livro_comportamento_organiz.pdf>. Acesso em: 28 nov. 2020.

TECLÓGICA. Comunicação interna corporativa: como mensurar?. **Comunicação corporativa**, Blumenau, 10 de mar. de 2017. Disponível em: <<https://www.teclogica.com.br/comunicacao-interna-da-empresa-como-mensurar-sua-efetividade/>>. Acesso em: 27 de abr. 2021.

Recebido em: 24 de abril de 2023
Aceito em: 30 de setembro de 2023