



ERNESTO CHE CANGUSSU ALMEIDA

**DESAFIOS DAS EMPRESAS DE TI EM TEMPOS
DE PANDEMIA:
A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO**

LAVRAS – MG

2022

ERNESTO CHE CANGUSSU ALMEIDA

**DESAFIOS DAS EMPRESAS DE TI EM TEMPOS DE PANDEMIA:
A IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO**

Trabalho de conclusão de curso da Universidade
Federal de Lavras.

Prof. Dr. Bruno de Abreu Silva
Orientador

Prof. Dr. Paulo Afonso Parreira Junior
Coorientador

LAVRAS – MG

2022

**Ficha catalográfica elaborada pela Coordenadoria de Processos Técnicos
da Biblioteca Universitária da UFLA**

Almeida, Ernesto Che Cangussu

Desafios das empresas de TI em tempos de pandemia : a importância da comunicação / Ernesto Che Cangussu Almeida. 2^a ed. rev., atual. e ampl. – Lavras : UFLA, 2022.

44 p. : il.

Trabalho de Conclusão de Curso–Universidade Federal de Lavras, 2022.

Orientador: Prof. Dr. Bruno de Abreu Silva.

Bibliografia.

1. TCC. 2. Monografia. 3. Dissertação. 4. Tese. 5. Trabalho Científico – Normas. I. Universidade Federal de Lavras. II. Título.

CDD-808.066

ERNESTO CHE CANGUSSU ALMEIDA

**DESAFIOS DAS EMPRESAS DE TI EM TEMPOS DE PANDEMIA: A
IMPORTÂNCIA DA COMUNICAÇÃO
CHALLENGES FOR IT COMPANIES IN TIMES OF PANDEMIC: THE
IMPORTANCE OF COMMUNICATION**

Trabalho de conclusão de curso da Universidade
Federal de Lavras.

APROVADA em 04 de Maio de 2022.

Prof. Dr. Vinicius Miranda Pacheco
Prof. Dr. Maurício Ronny de Almeida Souza

Prof. Dr. Bruno de Abreu Silva
Orientador

Prof. Dr. Paulo Afonso Parreira Junior
Co-Orientador

**LAVRAS – MG
2022**

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Bruno de Abreu Silva, pelo acolhimento, inspiração, paciência e compreensão durante todo o desenvolvimento deste trabalho.

Ao meu co-orientador, professor Paulo Afonso Parreira Junior, pela sabedoria e suporte no desenvolvimento deste trabalho.

À minha esposa Jayanne Azevedo, pelo apoio incondicional em todas fases não só deste trabalho, bem como de todo o curso de graduação.

Aos meus pais Donizete Almeida e Maria de Cássia Cangussu, pela educação e valores durante todos esses anos.

À minha irmã Dandara Almeida e meu cunhado Thonimar Alencar, por todo ensinamento e companheirismo em momentos cruciais desta trajetória.

Aos meus amigos que de muito foram importantes para que eu desse continuidade diante dos desafios.

A todos os professores do curso pela generosidade em dividir seu conhecimento e experiência sempre

À banca composta pelos professores Vinicius Miranda Pacheco e Maurício Ronny de Almeida Souza.

*É no conhecimento que existe uma chance de libertação.
(Leandro Karnal)*

RESUMO

A comunicação se tornou um pilar para a estratégia das organizações em todo o mundo. Com o início da pandemia de COVID-19, as empresas foram desafiadas a continuar o desenvolvimento de suas atividades mesmo com o distanciamento social, colocando a comunicação à prova. Este estudo tem como objetivo compreender a adaptação das organizações de tecnologia da informação e seus colaboradores à nova realidade do teletrabalho, conhecer alguns de seus processos de comunicação e apresentar possíveis alternativas para mitigar problemas atuais e/ou futuros em tempos como estes. O trabalho faz uso de formulário online para coletar dados na mudança de comportamento dos profissionais de tecnologia da informação diante da necessidade de distanciamento social. Ele ainda traz o Guia PMBOK para comparar os processos atuais e servir de modelo para os desafios relacionados à comunicação. O trabalho aponta uma facilidade na adaptação desses colaboradores ao novo modelo de teletrabalho, aliado à percepção das empresas sobre a necessidade de inovação em seus processos.

Palavras-chave: Comunicação. Pandemia. COVID-19. Tecnologia da informação.

ABSTRACT

Communication has become a pillar for the strategy of organizations around the world. With the onset of the COVID-19 pandemic, companies were challenged to continue the development of their activities even with the social distance, putting communication to the test. This study aims to understand the adaptation of information technology organizations and their employees to the new reality of telecommuting, to know some of their communication processes and to present possible alternatives to mitigate current and/or future problems in times like these. The work makes use of an online form to collect data on the changing behavior of information technology professionals in the face of the need for social distance. It also brings the PMBOK Guide to compare current processes and serve as a model for communication-related challenges. The work points to an ease of adaptation of these employees to the new telecommuting model, coupled with the companies' perception of the need for innovation in their processes.

Keywords: Communication. Pandemic. COVID-19. Information Technology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Processo pragmático da comunicação.	18
Figura 2.2 – Modelo de comunicação intercultural.	22
Figura 2.3 – Planejar o Gerenciamento das Comunicações.	24
Figura 2.4 – Gerenciamento das Comunicações.	26
Figura 2.5 – Monitorar comunicações.	28
Figura 4.1 – Questão 01 - Qual a sua idade?	33
Figura 4.2 – Questão 02 - Sua empresa é de qual setor?	33
Figura 4.3 – Questão 03 - Notei que o clima organizacional da empresa mudou depois que a pandemia começou.	34
Figura 4.4 – Questão 04 - Eu estou satisfeito no modelo de comunicação adotado pela empresa em que trabalho durante a pandemia.	35
Figura 4.5 – Questão 05 - A empresa em que trabalho informou sobre as alterações de jornada de trabalho, comunicações em horários fora do expediente ou outras questões sobre a conduta profissional durante o teletrabalho.	35
Figura 4.6 – Questão 06 - A comunicação durante o meu expediente nunca foi um problema durante o teletrabalho.	36
Figura 4.7 – Questão 07 - Senti que as pessoas não estavam preparadas para o teletrabalho.	36
Figura 4.8 – Questão 08 - Acredito que existe uma lacuna entre a comunicação interna e externa da minha empresa (como fala que é / como é de verdade).	37
Figura 4.9 – Questão 09 - Notei que as pessoas absorviam bem as informações que eram passadas via video-chamadas.	37
Figura 4.10 – Questão 10 - Já presenciei alguma falha na comunicação da minha empresa durante o teletrabalho.	38

Figura 4.11 – Questão 11 - A empresa utilizou de metodologias específicas para lidar com a comunicação à distância.	38
Figura 4.12 – Questão 12 - Meus gestores se preocupavam com o feedback.	39
Figura 4.13 – Questão 13 - Tudo que é desenvolvido, é devidamente documentado para que as pessoas possam acessar no futuro.	39
Figura 4.14 – Questão 14 - Eu acredito que me comunicar presencialmente com as pessoas é mais fácil.	40

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
1.1	Contexto	11
1.2	Objetivos	14
1.3	Estrutura do trabalho	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	17
2.1	Comunicação	17
2.1.1	Comunicação Organizacional	17
2.2	Contexto de pandemia	19
2.3	PMBOK	20
2.3.1	Conhecendo a comunicação	20
2.3.2	Metodologias da Comunicação	21
2.3.3	Gerenciamento da comunicação	22
2.3.3.1	Gerenciamento das comunicações: Entradas	23
2.3.3.2	Gerenciamento das comunicações: Ferramentas e Técnicas	24
2.3.3.3	Gerenciamento das comunicações: Saídas	27
2.3.4	Monitoramento de comunicações	27
3	METODOLOGIA	29
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	33
5	CONCLUSÃO	41
	REFERÊNCIAS	42

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contexto

As organizações atravessam desafios constantemente, principalmente, desde que o que chamamos de globalização se estabeleceu como um processo de expansão econômica, política e cultural em nível mundial. Para Alho et al. (2007), o processo de globalização expandiu fronteiras e aumentou seu campo de atuação, do mesmo modo que permitiu a ampliação em número e diversidade da clientela, parceiros e fornecedores.

Os conceitos de fronteira e distância tiveram de ser repensados uma vez que as exigências e necessidades da clientela mundial aumentaram. Clientes com mais acesso a informação e cientes das suas novas possibilidades pressionaram as organizações por serviços e produtos de qualidades que supriam suas necessidades (ALHO et al., 2007).

Tendo encurtado esse distanciamento mundial devido à globalização e com clientes cada vez mais exigentes, os modelos de gestão estratégica de negócios e de processos operacionais começam a sofrer influência e passar por transformações (STANGHERLIN; JOÃO; OLIVEIRA, 2020).

De acordo com Fischer (2002), o modelo de gestão é a forma de diferenciar a empresa em seu mercado, contribuindo para a fixação de sua imagem e de sua competitividade. Logo, as empresas buscam soluções constantes para definir sua identidade e se impor no mercado com o processo de transformação que se tornou necessário.

A Tecnologia da Informação torna-se então, peça chave para enfrentar os desafios causados por essa aproximação. Ela se apresenta como parceira estratégica a fim de buscar eficiência e inovação em organizações modernas ou em processo de modernização, (ALHO et al., 2007). Inserida no centro do negócio e provocando uma mudança estrutural nas raízes das empresas, segundo Costa, Leite

e Tavares (2018), é neste momento que a área de TI passa a ter papel de destaque, sendo condutor de resultados cada vez melhores.

Da mesma maneira que o gerenciamento da informação, outro elemento é essencial para a sustentação de uma empresa: a comunicação. Segundo Nino-miya (2019), poucos consideram a comunicação interna de uma organização um elemento importante, por não se tratar de algo palpável. Mas para BUENO (2005), a comunicação empresarial pode em tese, ser relacionada com estratégia nas organizações, diretamente com o processo de gestão, bem como sua cultura.

Peça fundamental e presente em todos os tipos de formas de gestão, a base de uma organização é feita através da comunicação, segundo Bitelo (2018). No entanto, para a comunicação ocorrer de forma efetiva, deve-se haver compreensão, não bastando a mera troca de informações entre indivíduos (CHIAVENATO, 2003).

Para Baldanza (2006), a interação social é uma fonte importante de sociabilidade. Sociabilidade essa, fundada em locais de trabalho e vizinhança ao longo da história da evolução humana em que a comunicação presencial muito se firma na necessidade de interação pessoal. Mas no limiar dos encontros surge a questão: estamos nos encontrando porque consideramos a melhor iniciativa ou porque faz parte dos nossos hábitos e nossa cultura? Pois bem, tivemos a necessidade de tentar responder de uma forma não muito agradável, com uma alteração repentina de nossos hábitos: uma pandemia.

A pandemia nos fez refletir sobre todos os pontos que consideramos cruciais em uma sociedade. Expôs para toda a população mundial a necessidade de colocar à prova o que nos torna mais humanos: adaptabilidade. Com a comunicação não foi diferente, parte importante não somente de nossos hábitos, bem como da nossa jornada de trabalho, teve de ser repensada e explorada para que o tempo não parasse e um vírus nos deixasse em ruínas.

A adaptação na comunicação teve enorme facilidade devido à tecnologia que dispomos atualmente. Vídeo-chamadas tomaram o lugar dos almoços em família, salas de aula em quartos de dormir, consultas médicas pela tela do celular. Apesar das dificuldades nunca deixamos de nos comunicar e o que antes tratamos como meio de se esquivar do mundo real se tornou a realidade de muitos.

Com a necessidade imediata de distanciamento social e a popularização dos conceitos da transformação digital vinculada ao constante surgimento de novas tecnologias, companhias se veem obrigadas a traçar caminhos distantes daquilo que se imaginava na sua fundação por motivos de competitividade ou o contexto social em que se vive atualmente, uma pandemia.

Um plano estratégico de comunicação faz-se necessário para reduzir os impactos dos novos hábitos sociais de forma imediata. Seu propósito, engloba o controle e acompanhamento constante em relação ao conteúdo a ser comunicado, evitando a propagação de ideias e conceitos equivocados, (BITELO, 2018).

Para Bitelo (2018), as equipes passam então a um estado permanente de comunicação virtual, por meio de e-mails, videoconferências, telefonemas, textos e até mesmo interações não-verbais. Segundo Baldanza (2006), as tecnologias digitais de comunicação transformam nossas experiências, como a definição de próximo e o próprio espaço-tempo.

No entanto, por mais que o espaço virtual seja um facilitador à interação e muitas vezes sem os entraves da interação social, a ausência de expressões corporais pode ser considerada um ponto negativo da sociabilidade em um ambiente virtual, (BALDANZA, 2006). Ademais, complementa a facilidade do indivíduo manter-se no anonimato e sem compromissos formais, algo praticamente impossível antes da criação da internet.

Com a ausência do corpo físico e as complicações possíveis de um meio virtual, as empresas de tecnologia tiveram de ser cada vez mais ágeis e inovadoras

em suas decisões e não deixar que seu próprio carro-chefe se tornasse um empecilho em sua produtividade.

Com o intuito de auxiliar na condução de projetos, a PMI (Project Management Institute), instituição sem fins lucrativos de renome internacional, tem por meio do seu Guia PMBoK metodologias em todas as fases de gerenciamento de projetos.

Parte dessas metodologias serão abordadas neste trabalho, mais especificamente no que diz respeito à comunicação.

1.2 Objetivos

O presente trabalho de conclusão de curso tem a proposta de apontar as dificuldades enfrentadas pelas empresas de tecnologia da informação durante a pandemia do COVID-19 devido ao distanciamento social e conseqüentemente problemas em se comunicar. Com o auxílio do Guia PMBoK, apresenta metodologias que se usadas podem facilitar a adaptação das empresas no modelo de teletrabalho no que diz respeito à comunicação.

Por meio de pesquisa e análises, o trabalho avalia a adaptação de colaboradores de empresas de Tecnologia da informação através de:

- Análise do cenário e adaptação de colaboradores;
- Análise de gestores na promoção de alternativas;
- Capacidade da empresa de se adequar ao novo modelo de trabalho.

1.3 Estrutura do trabalho

No Capítulo 1 apresenta-se uma contexto geral sobre o tema abordado no trabalho e uma menção sobre o Guia PMBoK que será usado como referência principal.

No Capítulo 2, são apresentados os conceitos fundamentais dos processos de comunicação e metodologias de como aprimorá-la de acordo com o Guia PMBoK.

No Capítulo 3, encontra-se a metodologia utilizada para estruturar e organizar a coleta dos dados necessários para que pudesse ser feita as análises dos comportamentos dos trabalhadores em tempos de pandemia.

O Capítulo 4 objetiva-se em apresentar e discorrer sobre os resultados obtidos.

No Capítulo 5, encontra-se a conclusão do presente trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo será discutido com mais profundidade os processos de comunicação, seu papel nas organizações, a visão do Guia PMBOK quanto à comunicação e sua metodologia proposta.

2.1 Comunicação

Segundo Moraes (2012), a troca de informações entre pessoas é uma forma de classificar a comunicação. Ela pode ocorrer das mais variadas maneiras, seja pela fala, escrita ou até mesmo gestos. Apesar de suas variadas formas de ocorrência, a comunicação passa por um processo um tanto quanto pragmático: para que ela ocorra, há a necessidade de um emissor e receptor, como pode ser observado na Figura 2.1.

Para seus mais variados fins, a comunicação é parte do dia a dia das pessoas mesmo que elas não percebam. O fato da maior parte da população mundial viver como parte de uma sociedade implica na necessidade de se comunicar com o meio, tornando-a fundamental.

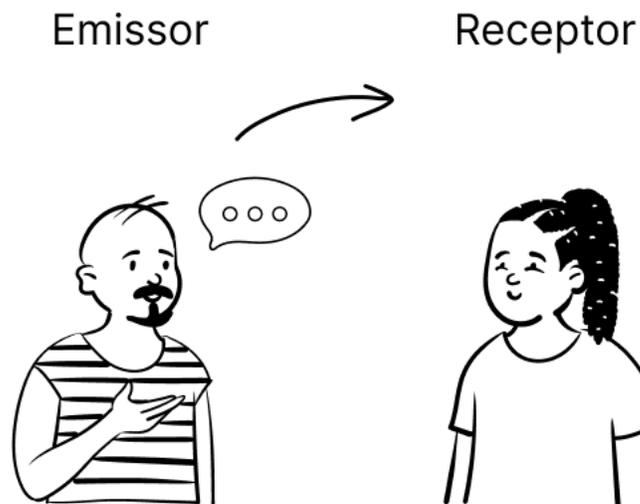
O monitoramento de informações e o diálogo com os mais variados grupos de interesse, podem ajudar a compreender o comportamento das pessoas em seu entorno. A comunicação tem então, o poder de identificar e integrar os diferentes tipos de processos de uma organização (MENAN, 2009).

2.1.1 Comunicação Organizacional

Para Menan (2009), a comunicação começa a ter impacto dentro de uma organização após a segunda Guerra Mundial. A partir da maior variedade de produtos e exigências de clientes, a comunicação começa a ter um papel importante para o cumprimento de seus objetivos.

Durante esse período, a comunicação resumia-se na troca de informações entre os diferentes setores de uma corporação. Os processos não eram integrados,

Figura 2.1 – Processo pragmático da comunicação.



tampouco organizados para que essa troca de informações fosse protagonista de resultados.

Com o passar do tempo, as instituições começaram a perceber impactos cada vez maiores dentro das organizações quando a comunicação era mais assertiva. No entanto, ainda viam a comunicação como algo interno e burocrático.

A partir da percepção das instituições de que a comunicação excede as barreiras internas, era necessário a compreensão de algo que ainda não era avaliado: como seus receptores (público alvo) interpretavam sua organização.

Conhecer a existência de uma comunicação externa e compreender seus processos são coisas diferentes. Portanto, faz-se necessário uma avaliação sobre sua comunicatividade para que possam estabelecer canais de comunicação que façam sentido seu meio. Conhecer seu público, sua posição mercadológica e seus impactos, são cruciais para um planejamento estratégico a longo prazo (MENAN, 2009).

A partir da evolução do entendimento das companhias e seu novo posicionamento de mercado, o investimento em comunicação que era vista como um gasto de retorno pouco palpável, atualmente é tido como importante nas decisões de negócio, por ser um catalisador de resultados plurais para a organização em suas mais variadas frentes (PESSÔA, 2021). A comunicação organizacional passa por transformações, abandonando o posto de atividades combinadas e passa a ter um posto mais estratégico nas organizações. Podemos definir também como uma mescla integrada de ações variadas a fim de se obter uma associação de seu receptor principal (PESSÔA, 2021). Para Marchiori (2018) a comunicação é um elemento indissociável da organização nas empresas, que, uma vez feita de forma eficiente e bem planejada, pode decidir o futuro de um projeto.

2.2 Contexto de pandemia

Quando chegávamos ao fim de 2019, foi descoberto na China um vírus mortal, denominado SARS-COV-2. Devido às peculiaridades da doença causada pelo vírus, ele se espalhou rapidamente por todo o planeta, obrigando a Organização Mundial de Saúde (OMS) declarar uma pandemia pouco tempo depois, no começo do próximo ano.

Repentinamente, toda a população mundial foi obrigada a conviver diariamente com o medo, insegurança e risco de contrair uma doença com consequências imprevisíveis até então. Independente de questões geopolíticas ou culturais, os hábitos tiveram de mudados e adaptados à nova realidade.

Dentre as várias adaptações na rotina diária necessárias, o isolamento social, crucial para o controle da pandemia, afetou diretamente toda e qualquer rotina de trabalho em todos os cantos do mundo. Sem previsão para o controle da pandemia e com a interação social limitada, as corporações tiveram que encontrar meios para mitigar os impactos que já eram uma realidade.

Com tudo ocorrendo de forma súbita, nenhum tipo de planejamento contemplava a realidade atual, tampouco seu fim. Os modelos de trabalho das empresas tiveram de ser adaptados ao modelo de teletrabalho, única estratégia possível para garantir o distanciamento que se tornou fundamental.

Por mais que ao longo dos anos alguns países já consideravam o trabalho remoto como uma opção, a maior parte da população mundial não estava preparada para essa adaptação. Segundo Crooks et al. (2020), o teletrabalho vem sendo considerado uma opção nos Estados Unidos nos últimos anos e estudos recentes mostram que as pessoas tem uma sensação maior de controle, produzem mais e estão mais satisfeitos quando trabalham de casa.

Mesmo que com suas vantagens, os desafios também se tornaram parte do trabalho remoto. Apesar de permitir uma maior organização pessoal aos seus colaboradores, as companhias viram os problemas psicológicos de seus funcionários crescer de forma exponencial. Além deles, o controle de ciber segurança, problemas de conectividade e falta de espaço físico são parte de um desafio diário do teletrabalho para (CROOKS et al., 2020).

2.3 PMBOK

2.3.1 Conhecendo a comunicação

Diante de tanta incerteza provocada pela pandemia, a maior parte das organizações não estava apta para as mudanças necessárias em tão pouco tempo. Sem experiência com este momento, a falta de referência e estrutura fez com que muitas empresas fechassem as portas em pouco tempo de pandemia.

Mesmo antes do início da pandemia, o Project Management Institute (PMI), uma instituição sem fins lucrativos que tem como objetivo fomentar conhecimento e formular padrões para gestão de projetos, já havia disponibilizado um guia, o PMBOK. O papel do PMBOK sempre foi ser uma referência para gestão de pro-

jetos idealizada e atualizada por um instituto de renome, trazendo credibilidade à iniciativa.

Se tratando de comunicação o PMBOK elege conceitos-chave, tais como: forma escrita, fala, formais/informais, gestual, mídia e palavra (quando uma palavra expressa uma ideia). Estes conceitos resumem os meios em que a comunicação pode ocorrer não somente dentro de uma organização, bem como na sociedade como um todo.

No entanto, no que diz respeito à uma organização, deve-se observar além de seus conceitos, suas dimensões. Seja de forma: interna, externa, formal, informal, hierárquica, oficial, não oficial, verbais ou não verbais. Ainda segundo o PMBOK Moraes (2012), a comunicação é um pilar importante nos relacionamentos necessários para o sucesso de um projeto.

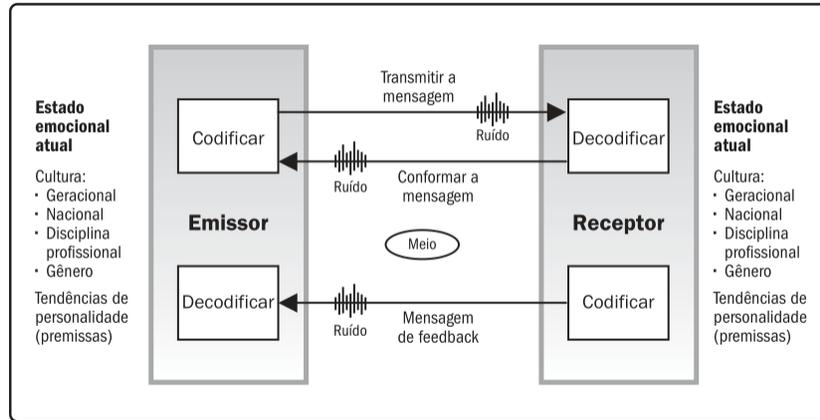
As ferramentas que apoiam a comunicação podem variar de acordo com a realidade e necessidade da organização. Já a comunicação em si, segue uma estrutura de uma ou duas vias: Emissor -> Receptor ou Emissor -> <- Receptor. Na primeira via, utilizando uma das formas dos conceitos citados, o emissor se comunica e o receptor recebe e interpreta a informação. Em duas vias, o Receptor além de interpretar, se comunica de volta (feedback) e o antigo emissor passa a ser também um receptor em um segundo momento.

Por mais que possa parecer simples a comunicação de uma ou duas vias, nem sempre as coisas acontecem como o previsto. Um simples olhar, gesto, expressão pode significar mais do que a própria fala, comprometendo o fluxo. A interpretação não é algo que podemos controlar, portanto nossas ações programadas ou espontâneas quando se trata de comunicação podem provocar consequências.

2.3.2 Metodologias da Comunicação

Existem variados métodos de comunicação segundo o PMBOK: - Comunicação Interativa - Comunicação Ativa - Comunicação Passiva

Figura 2.2 – Modelo de comunicação intercultural.



Fonte: Guia PMBoK

A comunicação interativa acontece quando duas ou mais partes estão realizando troca de informações, onde os envolvidos estão constantemente sendo emissores e receptores.

A comunicação ativa ocorre quando o emissor distribui suas informações para um conjunto de destinatários específico. Se preocupa com o envio da informação, não necessariamente com seu recebimento, muito menos com um feedback.

Já a comunicação passiva tem como premissa emitir informações complexas para grandes públicos, não necessariamente tendo conhecimento sobre seus destinatários.

Mas por mais que estas metodologias tenham suas peculiaridades, elas contemplam diferentes momentos de um mesmo projeto e tem potencial para ser escalável. Garantir que a comunicação seja eficiente para a realidade do projeto pode ser crucial para seu desenvolvimento a longo prazo.

2.3.3 Gerenciamento da comunicação

Para que possamos evoluir no que se propõe para o gerenciamento da comunicação, o PMBOK sugere um plano de gerenciamento das comunicações. Para

que ele seja eficaz, deve ser capaz de reconhecer as necessidades das diversas partes envolvidas no projeto em todo seu ciclo, ser constantemente revisado e adaptado às mudanças que ocorrerem nas diferentes fases do projeto.

O plano de gerenciamento do PMBOK é estruturado entre Entradas, Ferramentas Técnicas e Saídas. Nas entradas, contempla a documentação do projeto, fatores ambientais e ativos de processos organizacionais. As ferramentas técnicas, contempla opiniões especializadas, análise de requisitos, tecnologias, modelos e métodos de comunicações. Já as saídas, atualiza as informações que foram executadas anteriormente.

Segundo o PMBOK, o de gerenciamento descreve o planejamento, estrutura, implementação e monitoramento das comunicações no projeto. Ele pode incluir modelos e diretrizes desde às reuniões quanto e-mails.

2.3.3.1 Gerenciamento das comunicações: Entradas

Pensando nas entradas no gerenciamento do projeto, segundo o Moraes (2012), os componentes do plano incluem: gerenciamento dos recursos, gerenciamento das comunicações e engajamento das partes interessadas. Cada componente, descreve respectivamente o gerenciamento de recursos físicos ou de equipe, planejamento, estrutura e monitoramento de comunicações e por fim, estratégias de comunicação apropriadas para as partes interessadas.

No que diz respeito aos documentos do projeto, nas entradas incluem: Registro de mudanças, registro de questões, registro de lições aprendidas, relatório de qualidade, relatório de riscos e registro das partes interessadas. Cada um desses documentos são fundamentais para a documentação adequada do projeto.

Outro fato importante que deve ser considerado são os fatores ambientais da empresa, principalmente sua cultura organizacional, políticas administrativas, ferramentas e sistemas de comunicações estabelecidos, dentre outros.

Por fim, o PMBOK aponta os ativos de processos organizacionais como possível influenciador do processo de gerencial da comunicação, tais como: políticas e procedimentos corporativos para mídias, éticas, proteção, riscos e gerenciamento de dados, requisitos de comunicação da organização e diretrizes padrão para o desenvolvimento, troca, armazenamento e recuperação de informações.

Figura 2.3 – Planejar o Gerenciamento das Comunicações.



Fonte: Guia PMBoK

2.3.3.2 Gerenciamento das comunicações: Ferramentas e Técnicas

De acordo o Moraes (2012), a tecnologia das comunicações pode ser influenciada pelo agrupamento da equipe, os recursos disponíveis para os membros da equipe e a influência da cultura da organização em reuniões e discussões.

No entanto, ao escolher métodos de comunicação, deve ser possível permitir flexibilidade caso as necessidades e expectativas mudem ao longo do tempo. Algumas técnicas de comunicação podem ser usadas para esta situação, tais como:

- **Competência de comunicação:** Habilidades de comunicação aprimoradas com ênfase em mensagens principais, relacionamentos e compartilhamento de informações de forma eficaz;

- Feedback: Informações sobre uma percepção, entrega ou situação, com o intuito de apoiar a comunicação interativa;
- Não verbal: Transmitir informações por meio de gestos, tom de voz ou expressões faciais. Pode se utilizar também espelhamento e contato visual com membros de equipe desde que estejam todos se expressando de forma adequada;
- Apresentações: Entrega formal de informações ou documentos. Tem como premissa ampliar a importância e trazer o foco da equipe em relatórios de progresso, informações de histórico, informações gerais de projeto sejam eles em prol do objetivo ou até mesmo de exposição ao público.

Mas para garantir que as partes interessadas consigam no futuro recuperar as informações que foram passadas, pode ser utilizado ferramentas de SIGP (Sistema de informações de gerenciamento de projetos). Dentre as várias ferramentas possíveis para este fim, o PMBOK apresenta alternativas, como:

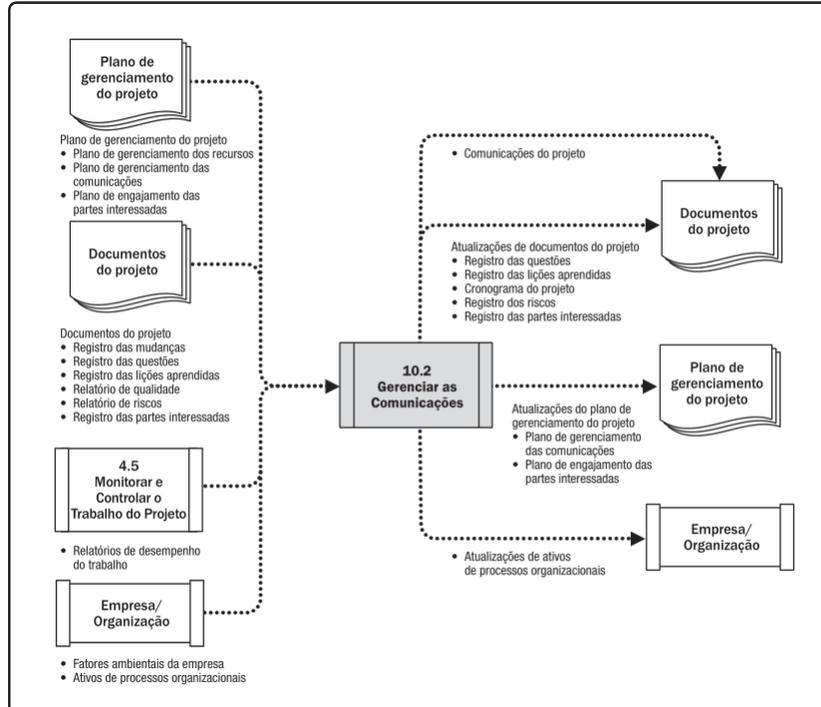
- Ferramentas eletrônicas: Software de gerenciamento de projetos, reuniões e apresentações;
- Gerenciamento eletrônico: E-mail, telefone, áudio, vídeo e video-conferências;
- Gerenciamento de mídias sociais: Websites, publicações na web, blogs e aplicativos de engajamento.

Os relatórios de projeto são outra metodologia importante para o gerenciamento da comunicação. Segundo o guia, ele remete ao ato de coletar e distribuir informações sobre o projeto. Desta forma, dados importantes para as partes relacionadas ao projeto são alinhadas de forma adequada.

No que diz respeito às pessoas, o PMBOK aponta as habilidades interpessoais e de equipe que podem ser usadas no processo. Dentre elas, destacam:

- Escuta Ativa, para que não haja mais barreiras se tratando da comunicação;
- Gerenciamento de conflitos, tratar de forma coesa os problemas internos na relação das pessoas;
- Consciência cultural, onde é importante entender e compreender o meio;
- Gerenciamento de reuniões, definir pautas, horários estabelecidos, centralização do tema e administrar expectativas, bem como manter registrado decisões.

Figura 2.4 – Gerenciamento das Comunicações.



Fonte: Guia PMBoK

2.3.3.3 Gerenciamento das comunicações: Saídas

Parte do gerenciamento de comunicações de um projeto é fazer alterações diante do que foi coletado e observado. Para tal, uma vez aplicada as metodologias e ferramentas propostas, é o momento de atualizar o plano de gerenciamento das comunicações, bem como o plano de engajamento das partes interessadas.

Assim como o plano a documentação é essencial para estabelecer e organizar as novas diretrizes, devem ser atualizados todos os documentos do projeto de acordo com suas respectivas mudanças.

Por fim, o PMBOK sugere a atualização também nos ativos de processos organizacionais, como os registros de projeto, correspondências, atas e memorandos, além de relatórios e apresentações de projeto que tenham sido realizadas até então.

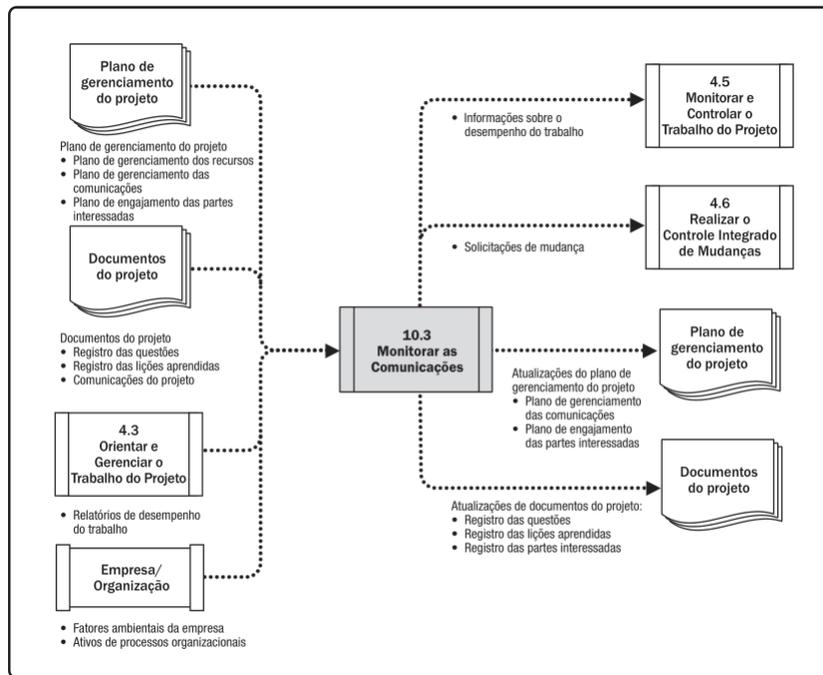
2.3.4 Monitoramento de comunicações

O guia PMBOK propõe monitorar as comunicações no projeto. Sua importância é facilmente justificada pela necessidade de compreender os impactos das mudanças na organização.

A relevância das alterações, o cumprimento das atividades, os impactos e consequências provocadas pela metodologia são pilares importantes no entendimento da organização em relação ao andamento do projeto executado para melhor gerenciar as comunicações

Avaliar se seu resultado surtiu efeito positivo ou negativo de acordo com o plano e os objetivos da organização, compreender a percepção dos envolvidos e suas respectivas entregas e resultados, são importantes na administração e viabilização de novas frentes de organização nos projetos.

Figura 2.5 – Monitorar comunicações.



Fonte: Guia PMBoK

3 METODOLOGIA

A presente pesquisa é de cunho qualitativo, realizado em uma etapa única devido às restrições da pandemia.

Na etapa em questão foi aplicado um formulário do Google Forms com 15 respondentes. Para a elaboração das questões foi utilizado a Escala Likert, que, segundo o McLeod (2019), é uma escala de cinco pontos utilizada para permitir que o indivíduo possa expressar o quanto discorda ou concorda com uma afirmação. A escolha por utilizar esse método no trabalho se dá pela facilidade de se analisar os dados obtidos, uma vez que ele fornece níveis de opiniões ao invés de apenas uma resposta negativa ou afirmativa.

O método de pesquisa survey foi adotado para simplificar e tornar ágil o processo de coleta de dados. O formulário foi disparado em grupos de redes sociais voltados para trabalhadores do setor de tecnologia da informação, público definido para a realização do trabalho.

O público alvo do trabalho fora escolhido diante do contato mais próximo à diferentes ferramentas tecnológicas, que foram fundamentais no processo de migração para o teletrabalho durante a pandemia. A metodologia visa avaliar o impacto do novo modelo de trabalho para este público e seus resultados podem servir de insumo para futuros estudos sobre o comportamento em demais áreas.

O guia PMBOK é peça fundamental para que se possa comparar o comportamento das empresas com o qual o público da pesquisa está vinculada diante daquilo que o guia considera ideal. Servir de pilar e insumo para melhorias no gerenciamento de processos é com o que o guia se preza e não é diferente neste trabalho.

Com o objetivo de tornar sistêmico a coleta de dados, as perguntas seguiram uma cronologia baseada na literatura. No início, questões mais gerais sobre a comunicação como um todo. Em seguida questões de projeto, voltadas ao âm-

bito empresarial. Na sequência as perguntas escalaram para contexto de pandemia tendo, por fim, o momento atual de trabalho.

O questionário apresenta profissionais de diferentes áreas de atuação para que fosse possível avaliar o contexto geral, mas focado no setor de tecnologia da informação.

As questões que compuseram o formulário foram respectivamente:

1. Qual a sua idade?
2. Sua empresa é de qual setor?
3. Notei que o clima organizacional da empresa mudou depois que a pandemia começou.
4. Eu estou satisfeito no modelo de comunicação adotado pela empresa em que trabalho durante a pandemia.
5. A empresa em que trabalho informou sobre as alterações de jornada de trabalho, comunicações em horários fora do expediente ou outras questões sobre a conduta profissional durante o teletrabalho.
6. A comunicação durante o meu expediente nunca foi um problema durante o teletrabalho.
7. Senti que as pessoas não estavam preparadas para o teletrabalho.
8. Acredito que existe uma lacuna entre a comunicação interna e externa da minha empresa (como fala que é / como é de verdade)
9. Notei que as pessoas absorviam bem as informações que eram passadas via video-chamadas.
10. Já presenciei alguma falha na comunicação da minha empresa durante o teletrabalho.

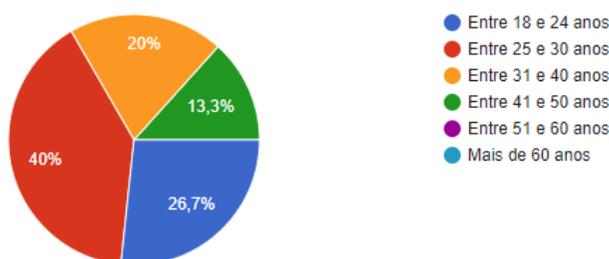
11. A empresa utilizou de metodologias específicas para lidar com a comunicação à distância.
12. Meus gestores se preocupavam com o feedback.
13. Tudo que é desenvolvido, é devidamente documentado para que as pessoas possam acessar no futuro.
14. Eu acredito que me comunicar presencialmente com as pessoas é mais fácil.

As respostas foram colhidas entre os dias 01 e 15 de Março de 2022.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com o encerramento da pesquisa, compilou-se os resultados que serão apresentados a seguir.

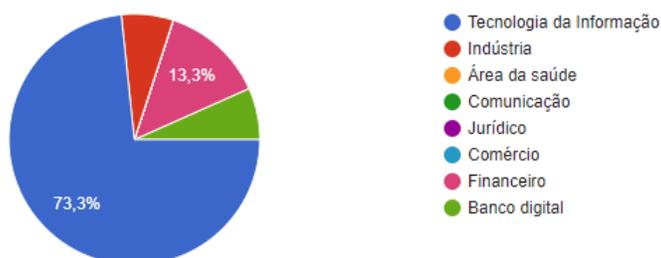
Figura 4.1 – Questão 01 - Qual a sua idade?



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 1/14, pôde-se observar que 40% dos entrevistados afirmaram ter entre 25 e 30 anos; 26,7% afirmaram ter entre 18 e 24 anos; 20% afirmaram ter entre 31 e 40 anos; e 13,3% afirmaram ter entre 41 e 50 anos. Com base nos dados, nota-se que a maior parte dos profissionais do setor tem entre 18 e 30 anos.

Figura 4.2 – Questão 02 - Sua empresa é de qual setor?



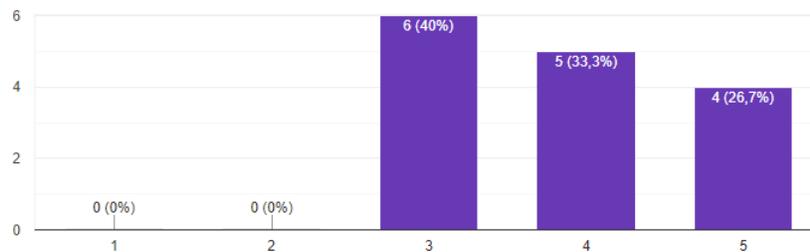
Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 2/14, observa-se que 73,3% dos entrevistados afirmaram trabalhar em empresas do setor de tecnologia da informação; 13,3% afirmaram trabalhar em empresas do setor financeiro; 6,7% afirmaram trabalhar especificamente no setor de bancos digitais; e 6,7% afirmaram trabalhar na indústria. Visto que a

grande maioria dos respondentes afirmam trabalhar no setor de tecnologia da informação, principal foco do trabalho, pode-se considerar que a pesquisa ocorreu em um meio adequado para a coleta de dados sobre o público alvo ideal para o que se propõe.

Em uma análise mais precisa quanto ao perfil dos respondentes, o profissional entre 25 e 30 anos majoritariamente aparenta estar mais satisfeito com o modelo adotado.

Figura 4.3 – Questão 03 - Notei que o clima organizacional da empresa mudou depois que a pandemia começou.

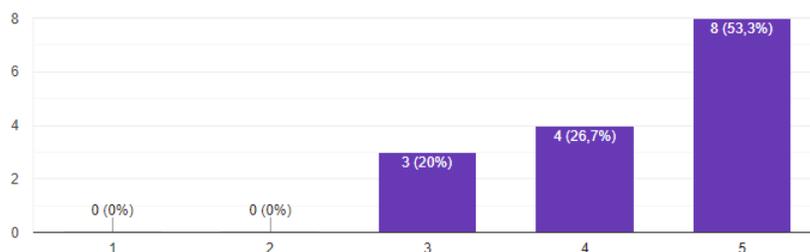


Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 3/14, onde começamos a adotar a Escala Likert, sobre notar que o clima organizacional mudou depois que a pandemia começou pode-se notar que 40% dos respondentes não concordam nem discordam; 33,3% concordam parcialmente; e 26,7% concordam totalmente. Com a ausência de respostas que discordam da informação, percebe-se que houve uma percepção de que mudanças ocorreram quanto ao clima organizacional das empresas com o início da pandemia.

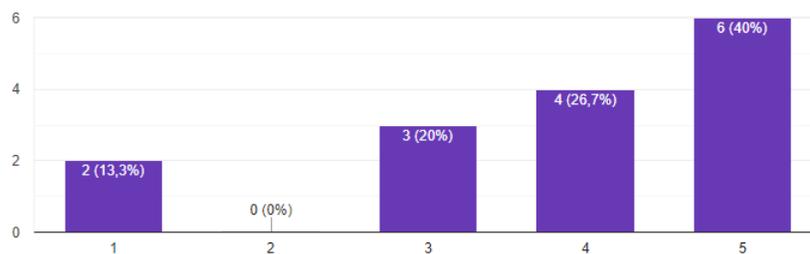
Na pergunta 4/14, sobre estar satisfeito com o modelo de comunicação adotado pela empresa durante a pandemia, observa-se que 53,3% dos respondentes concordam totalmente com a afirmação; 26,7% concordam parcialmente; e 20% nem discordam nem concordam com a afirmação. Mais uma vez, a ausência de respostas que discordam da afirmação indica que majoritariamente os respondentes estão satisfeitos com o modelo de comunicação atual da empresa em que trabalham

Figura 4.4 – Questão 04 - Eu estou satisfeito no modelo de comunicação adotado pela empresa em que trabalho durante a pandemia.



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Figura 4.5 – Questão 05 - A empresa em que trabalho informou sobre as alterações de jornada de trabalho, comunicações em horários fora do expediente ou outras questões sobre a conduta profissional durante o teletrabalho.

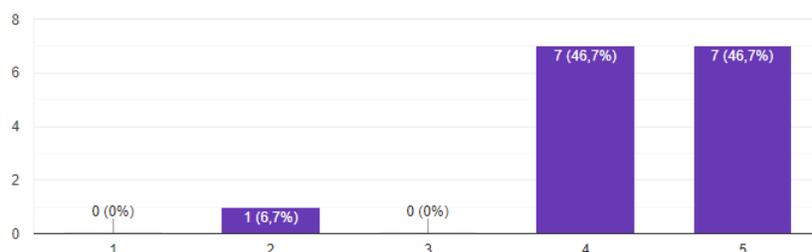


Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 5/14, sobre a empresa em que trabalha ter informado sobre comunicações e alterações de jornada em horários fora do expediente, observa-se que 40% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmação; 26,7% concordam parcialmente; 20% nem concordam nem discordam; e 13,3% discordam totalmente da afirmação. Apesar de desta vez os respondentes afirmarem discordar a informação, 86,7% das respostas foram neutras ou em prol de concordar com a afirmação, indicando que na grande maioria das experiências vividas pelos entrevistados, a empresa foi clara quanto ao que se afirma.

Na pergunta 6/14, sobre a comunicação ser um problema durante o teletrabalho, 46,7% dos entrevistados concordam totalmente com a afirmação; outros 46,7% concordam parcialmente; e 6,7% discordam parcialmente. Ao analisar os

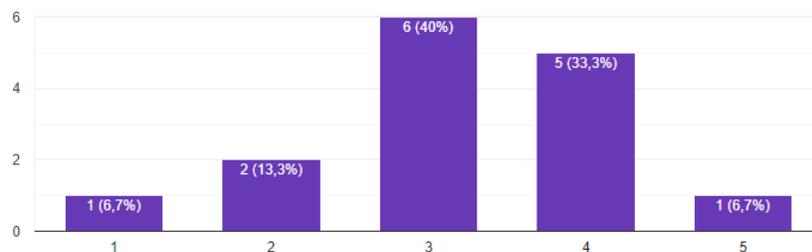
Figura 4.6 – Questão 06 - A comunicação durante o meu expediente nunca foi um problema durante o teletrabalho.



Fonte: Dados coletados pelo autor.

dados, observa-se que a grande maioria dos respondentes ou nunca tiveram problemas com a comunicação ou apenas em alguns momentos.

Figura 4.7 – Questão 07 - Senti que as pessoas não estavam preparadas para o teletrabalho.

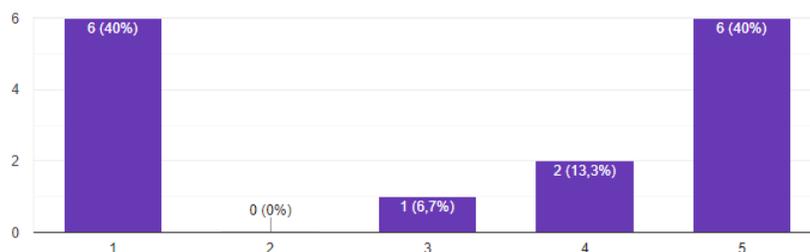


Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 7/14, sobre sentir que as pessoas não estavam preparadas para o teletrabalho, 40% dos respondentes nem concordam nem discordam com a informação; 33,3% concordam parcialmente; 13,3% discordam parcialmente; 6,7% concordam totalmente; e outros 6,7% discordam totalmente. Desta vez o equilíbrio dos dados é evidente com uma leve tendência ao público alvo concordar que as pessoas não estavam preparadas.

Se levarmos em consideração a afinidade das pessoas com tecnologia, visto que boa parte dos respondentes são do setor de tecnologia da informação, os dados são um tanto quanto surpreendentes.

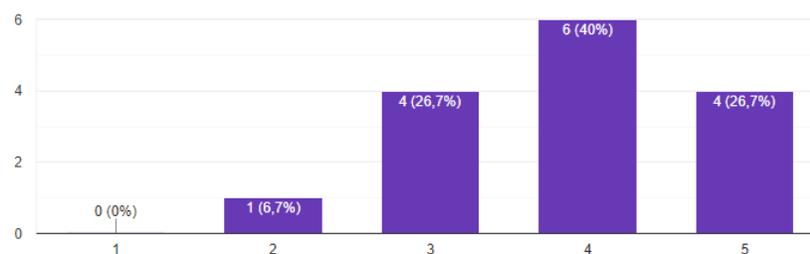
Figura 4.8 – Questão 08 - Acredito que existe uma lacuna entre a comunicação interna e externa da minha empresa (como fala que é / como é de verdade).



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 8/14, sobre acreditar que existe uma lacuna entre a comunicação interna e externa na empresa, 40% dos respondentes concordaram totalmente com a afirmação; outros 40% discordam totalmente; 13,3% concordam parcialmente; e 6,7% nem concordam nem discordam da afirmação. Desta vez a percepção dos entrevistados foi bem divergente, o que nos leva a crer numa variação grande entre a comunicação das empresas para o público externo quando se compara com a comunicação para os próprios colaboradores.

Figura 4.9 – Questão 09 - Notei que as pessoas absorviam bem as informações que eram passadas via video-chamadas.

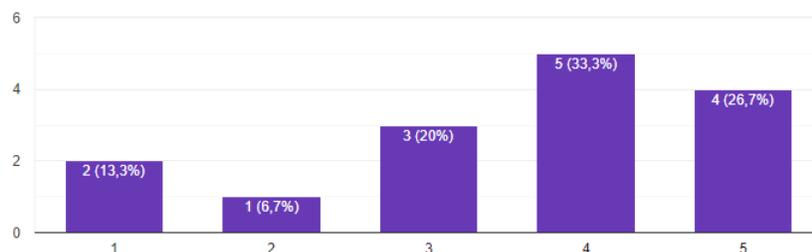


Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 9/14, sobre a absorção de informações em video-chamadas, 40% dos entrevistados concordaram parcialmente; 26,7% concordaram totalmente; outros 26,7% nem concordam nem discordam; e 6,7% discordam parcialmente. Os

resultados nos mostra que de forma geral os respondentes creem que as pessoas absorviam bem pelo menos na maioria das vezes.

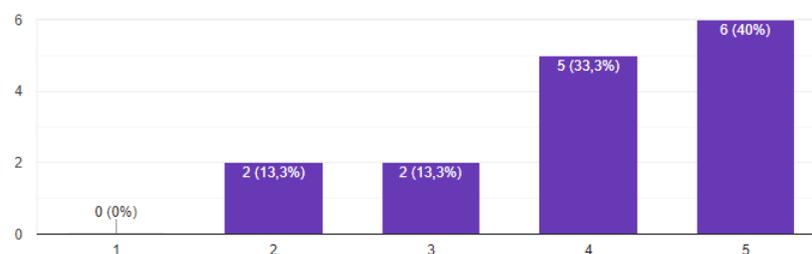
Figura 4.10 – Questão 10 - Já presenciei alguma falha na comunicação da minha empresa durante o teletrabalho.



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 10/14, sobre já ter presenciado alguma falha na comunicação da empresa durante o teletrabalho, 33,3% dos respondentes concordaram parcialmente; 26,7% concordaram totalmente; 20% nem concordaram nem discordaram; 13,3% discordaram totalmente; e 6,7% discordaram parcialmente. Ao analisar os resultados, nota-se um equilíbrio entre as respostas com uma leve acentuação na opção em que concordam parcialmente, o que indica que uma quantidade relevante de pessoas já notaram falhas na comunicação durante o trabalho remoto.

Figura 4.11 – Questão 11 - A empresa utilizou de metodologias específicas para lidar com a comunicação à distância.

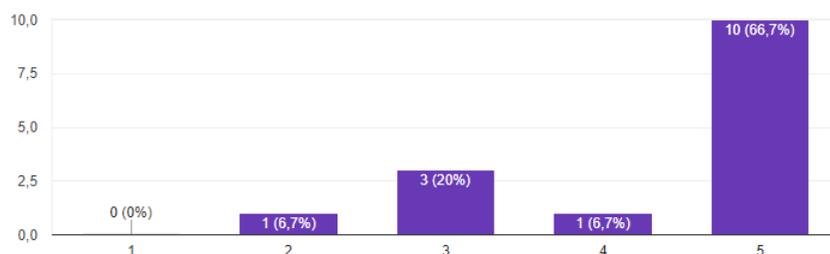


Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 11/14, sobre a empresa utilizar metodologias específicas durante a comunicação remota, 40% dos respondentes concordaram totalmente; 33,3%

concordaram parcialmente; 13,3% nem concordaram nem discordaram; e outros 13,3% discordaram parcialmente. Agora nota-se que majoritariamente os entrevistados concordam parcial ou totalmente que as empresas utilizaram de metodologias durante o tele-trabalho.

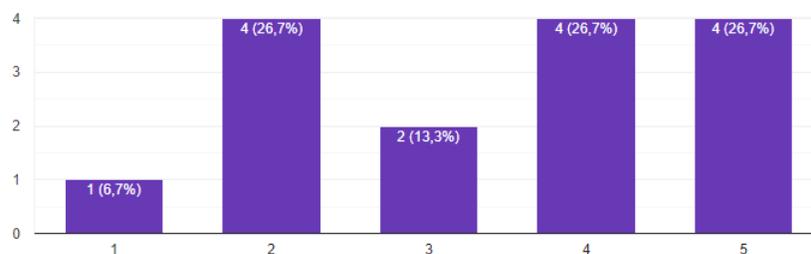
Figura 4.12 – Questão 12 - Meus gestores se preocupavam com o feedback.



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 12/14, sobre os gestores se preocuparem com o feedback, 66,7% concordaram totalmente com a afirmação; 20% nem concordaram nem discordaram; 6,7% concordaram parcialmente; e outros 6,7% discordaram parcialmente. Ao analisar as respostas, observa-se que grande parte dos entrevistados tem a percepção que os gestores se preocupavam com o feedback, o que nos diz que isso foi importante e/ou levado em consideração por gestores em várias empresas.

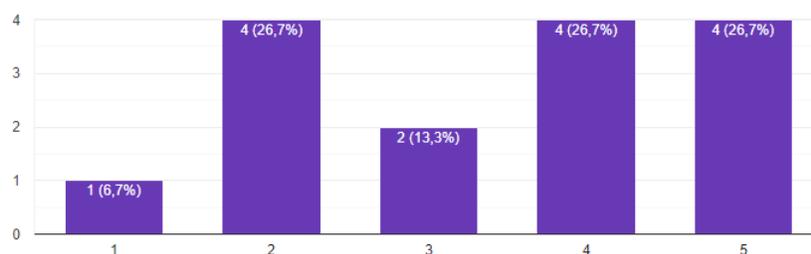
Figura 4.13 – Questão 13 - Tudo que é desenvolvido, é devidamente documentado para que as pessoas possam acessar no futuro.



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 13/14, sobre a documentação dos projetos desenvolvidos na empresa, observa-se que os mesmos 26,7% se aplica para entrevistados que concordaram totalmente, concordaram parcialmente e discordaram parcialmente; 13,3% nem concordaram nem discordaram; e 6,7% discordaram totalmente. O equilíbrio entre as respostas é evidente, o que aponta que não há uma unanimidade quanto à documentação de trabalhos nas empresas.

Figura 4.14 – Questão 14 - Eu acredito que me comunicar presencialmente com as pessoas é mais fácil.



Fonte: Dados coletados pelo autor.

Na pergunta 14/14, sobre acreditar que se comunicar presencialmente é mais fácil, 40% dos respondentes discordaram parcialmente; 20% concordaram totalmente; outros 20% discordaram totalmente; 13,3% nem concordaram nem discordaram; e 6,7% concordaram parcialmente. Observa-se então que a comunicação não é facilitada quando é presencial para a maioria dos entrevistados.

Os dados obtidos nos mostra de forma geral que o público alvo acredita que a adaptação ao novo modelo de trabalho e a comunicação nesse processo funcionaram bem.

Ele também nos mostra que as pessoas não necessariamente preferem se comunicar de forma presencial, apontando uma evolução do profissional nos tempos atuais, visto que a literatura apresentava dados diferentes num recorte de 10 a 15 anos atrás.

5 CONCLUSÃO

Diante das discussões feitas com base nos resultados da pesquisa, pode-se afirmar que os profissionais tiveram de se adaptar de forma súbita ao novo modelo de trabalho. Isso provocou mudanças principalmente no que se diz respeito ao clima organizacional e evidenciou a necessidade documentação dos trabalhos realizados.

Com o desenvolvimento deste trabalho foi possível avaliar o comportamento de profissionais do setor de tecnologia da informação diante do processo de migração para o teletrabalho.

De forma geral as empresas buscaram aprimorar a comunicação interna, não permitindo que ela se tornasse um problema na maioria dos casos. A fim de tornar sólida e constante a eficiência na comunicação, sugere-se o uso do PMBOK para servir como catalisador de resultados cada vez melhores para empresas que conseguiram se estruturar e principalmente para aquelas que não conseguiram.

REFERÊNCIAS

- ALHO, M. R. et al. Tecnologia da informação e os novos modelos de gestão de pessoas. **Trabalho de Conclusão e Curso em Pós-Graduação em Gestão Estratégica de Pessoas. Fundação Instituto de Administração-FIA. Brasília, 2007.**
- BALDANZA, R. F. A comunicação no ciberespaço: reflexões sobre a relação do corpo na interação e sociabilidade em espaço virtual. **Encontro dos Núcleos de Pesquisa da Intercom**, v. 6, p. 1–15, 2006.
- BITELO, P. T. Comunicação em empresas de ti. **Governança de Tecnologia da Informação-Unisul Virtual**, 2018.
- BUENO, W. d. C. Comunicação empresarial e o processo de gestão. **Portal Comunicação Empresarial. Disponível em:< www. contexto. com. br>(Acesso em 11/12/2005)**, 2005.
- CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração**. [S.l.]: Elsevier Brasil, 2003.
- COSTA, S. M. de S.; LEITE, F. C. L.; TAVARES, R. B. **Comunicação da informação, gestão da informação e gestão do conhecimento**. [S.l.]: Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia, 2018.
- CROOKS, C. L. et al. Understanding generational factors in the workplace: current considerations for telework practices and the digital native. In: **IEEE. 2020 IEEE International Professional Communication Conference (ProComm)**. [S.l.], 2020. p. 168–172.
- FISCHER, A. L. Um resgate conceitual e histórico dos modelos de gestão de pessoas. In: . [S.l.]: Gente, 2002.
- MARCHIORI, M. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. [S.l.]: Difusão Editora, 2018.
- MCLEOD, S. A. **Likert scale. Simply Psychology**. 2019. Urlwww.simplypsychology.org/likert-scale.html.
- MENAN, M. G. A importância da comunicação interna nas organizações. **Faculdade de Inesul. Londrina. São Paulo**, 2009.
- MORAES, E. A. P. Guia pmbok para gerenciamento de projetos. In: **Anais do Congresso Nacional de Excelência em Gestão, Rio de Janeiro, RJ, Brasil**. [S.l.: s.n.], 2012. v. 8.
- NINOMIYA, M. A. Sistemas de comunicação eficazes para empresas de ti: análise da comunicação dentro da start up de ti. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, 2019.

PESSÔA, L. A. G. de P. **O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: o caso de uma empresa de educação.** Tese (Doutorado) — PUC-Rio, 2021.

STANGHERLIN, A.; JOÃO, D. d. M.; OLIVEIRA, J. N. D. d. Os desafios enfrentados pelos pequenos empreendedores durante a pandemia da covid-19. Universidade Federal de Santa Maria, 2020.