

Comunicação organizacional interna no contexto de teletrabalho híbrido: o caso de uma empresa pública

NÍCOLAS CARMINATTI SABINO

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

LAÍS SILVEIRA SANTOS

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

ANA PAULA GRILLO RODRIGUES

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA (UDESC)

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NO CONTEXTO DE TELETRABALHO HÍBRIDO: O CASO DE UMA EMPRESA PÚBLICA

1. INTRODUÇÃO

Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial de Saúde (OMS) foi informada sobre diversos casos de pneumonia na cidade de Wuhan, na República Popular da China. Após uma semana, as autoridades chinesas confirmaram a descoberta da existência de uma nova cepa de coronavírus que ainda não havia sido identificada em humanos, causadora da Covid-19. Em 11 de março veio a confirmação, através da OMS, de que a situação havia, de fato, se tornado uma pandemia (Organização Pan-Americana da Saúde, 2020).

Conforme Bittencourt (2020, p. 170), “toda pandemia coloca em xeque os limites do cosmopolitismo”. Durante o período pandêmico, diversas restrições e mudanças foram necessárias para controlar o vírus. A maneira como trabalhamos não foi exceção. Temas como isolamento social, distanciamento físico, trabalho remoto e/ou híbrido começaram a se destacar e ser implementados para que as atividades não fossem paralisadas. Assim, o período pandêmico fez com que o modo em que trabalhávamos e interagíamos necessitasse de mudanças para que pudéssemos nos adaptar às condições impostas pela pandemia.

Em diversas organizações, públicas e privadas, a maneira encontrada foi o trabalho remoto emergencial. Esse modelo é uma associação do trabalho à distância, na qual o trabalhador exerce suas funções em um local diferente do seu empregador (Santos, 2019). Porém, mesmo com todas essas adaptações e tentativas de manter o trabalho funcionando, ainda existiram impasses comuns para uma cenário emergencial anteriormente inimaginável. No cerne da adoção do trabalho remoto, principalmente emergencial, Miyashita e Cristaldo (2022) e Pinheiro e Reis (2021) percebem o problema dos fluxos de informação e comunicação e a substituição dos canais habituais de comunicação interna pela comunicação digital ou remota.

A comunicação, que é um dos pilares para o processo de trabalho nas organizações, também sofreu alterações e foi diretamente afetada. Para Moriceau, Figueiredo e Besson (2022), um dos desafios da comunicação é o fato dela não ser apenas funcional, mas também é relação, compartilhamento, contestação, poder e reconhecimento. Muito disso foi perdido ou, pelo menos, diminuído durante o período pandêmico por conta do distanciamento social, o que costuma acarretar dificuldades de relacionamento (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Robbins, Judge e Sobral (2010) já haviam alertado sobre a existência de armadilhas na comunicação e, no contexto da comunicação digital/eletrônica que predominou durante a pandemia da COVID-19, essa situação parece ter se intensificado. Para os autores, a comunicação ineficiente é, provavelmente, a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Por isso, a abordagem sobre o tema é tão necessária e cuidados especiais precisam ser tomados, principalmente quando falamos em trabalho remoto, teletrabalho, *home office* e trabalho híbrido, sendo essa última modalidade de trabalho o atual contexto da empresa pública que é foco de investigação desta pesquisa – aqui chamada de maneira fictícia de Empresa Governo e Inovação.

A Governo e Inovação é uma empresa pública, localizada em um estado do Sul do Brasil, responsável por desenvolver soluções inovadoras para os governos, sendo que sua atuação tem garantido as condições necessárias para a transformação digital do estado em que está localizada, gerando agilidade, economia e uma melhor prestação do serviço público. Durante a pandemia, a empresa adotou o sistema de trabalho remoto emergencial com base numa autorização federal. Cerca de 92% dos funcionários passaram a exercer suas atividades em regime remoto e/ou híbrido. Durante o período, diversos pontos positivos foram observados, como a redução de gastos com transporte, a comodidade de evitar deslocamentos por vias

congestionadas e o próprio tempo que os funcionários ganharam. Tais vantagens pesaram positivamente e fizeram com que a gestão da empresa optasse pela manutenção parcial do trabalho remoto. Para tanto, foi criada uma comissão interna que ficou responsável por elaborar o regramento necessário ao modelo que, posteriormente, veio a se tornar um modelo de teletrabalho híbrido adotado pela empresa pública Governo e Inovação.

Todavia, pontos negativos também passaram a ocorrer e impactar o trabalho e as relações. Conforme será apresentado mais adiante, na seção de discussão dos dados, 15% dos participantes dessa pesquisa ainda percebem impactos negativos na comunicação organizacional por conta da nova modalidade de teletrabalho híbrido. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), quanto menor a distorção na comunicação, mais os funcionários compreenderão as metas, o feedback e outras mensagens dos dirigentes como pretendido. Com isso, a comunicação se torna um fator determinante para a obtenção de melhores resultados dentro das organizações.

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo **identificar e analisar a percepção dos trabalhadores e da gestão da Governo e Inovação sobre a comunicação organizacional para que os gestores possam propor melhores práticas e tomar decisões baseadas em dados**. Dentro desse contexto, apresentamos um olhar para as lacunas na comunicação dentro da Empresa Governo e Inovação (nome fictício) para que, cada vez mais, os setores e seus trabalhadores estejam interligados e conectados, por meio de sua comunicação.

Dentre os objetivos específicos definidos para atingir ao objetivo geral, tem-se: a) Identificar as práticas realizadas na organização no que diz respeito a promoção da comunicação interna remota; b) Identificar problemas/dificuldades existentes na comunicação entre setores da organização no modelo de trabalho híbrido; c) Realizar um levantamento de boas práticas de comunicação nos setores da organização; e d) Propor recomendações e melhorias nas práticas de comunicação organizacional da empresa.

Após esta introdução, apresentamos um quadro teórico sobre trabalho remoto, teletrabalho e comunicação organizacional. Na sequência, são esclarecidos os procedimentos metodológicos da pesquisa; a caracterização da organização; e a análise realizada, respectivamente. Por fim, temos as conclusões e referências.

2. TELETRABALHO E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Para falarmos sobre trabalho remoto e teletrabalho, precisamos falar sobre a palavra *telecommuting* utilizada por Jack Nilles na década de 1970 e que deu origem ao termo teletrabalho. Saduka (2001) afirma que o teletrabalho é um importante componente das mudanças na sociedade e na forma como o trabalho pode vir a se transformar. Para Rocha e Amador (2018, p. 153), “a possibilidade de trabalhar em casa é uma ideia que tem animado cada vez mais trabalhadores e empresas” e, por mais que tenha sido adotada de maneira emergencial com a pandemia da Covid-19, é possível que tenha trazido benefícios, mas também desafios, e que suas marcas fiquem durante anos nas organizações.

O modelo de teletrabalho já era adotado por algumas organizações públicas e privadas com a intenção de ampliar a possibilidade de trabalho dos servidores com dificuldades de deslocamento, promover uma cultura de diminuição de poluentes, redução de consumo de água, energia elétrica, com melhores práticas socioambientais (Conselho, 2016). Isso difere um pouco do que era a intenção do trabalho remoto adotado em grande parte do território nacional no ano de 2020 e 2021, que teve como objetivo diminuir a circulação e o contato das pessoas numa tentativa de frear o aumento do avanço da pandemia.

Ainda que existam literaturas a respeito e registros sobre trabalho a distância sendo realizado nas décadas de 1950, 1960 e 1970, o teletrabalho ainda é um modelo recente dentro

dos moldes de trabalho que vemos no Brasil, e que está caminhando para uma evolução nesse aspecto (Rocha; Amador, 2018). Assim, diante das enormes mudanças ocorridas com a implementação desse novo modelo de trabalho, é normal que barreiras e obstáculos surjam, como em qualquer grande mudança que venha a ocorrer de uma organização.

Silva Júnior e Souza (2023) explicam que, no Brasil, a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aplicada aos empregados em geral (celetistas) – como é o caso dos trabalhadores da Empresa Pública Governo e Inovação –, expressa o “teletrabalho” ou “trabalho remoto” como “a prestação de serviços fora das dependências do empregador, de maneira preponderante ou não, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que, por sua natureza, não configure trabalho externo” (Brasil, 2022). Com relação aos servidores públicos estatutários, tem-se visto variações nas definições normativas das diversas organizações públicas existentes nas distintas esferas de governo (federal, estadual e municipal) (Silva Júnior; Souza, 2023).

Ainda no contexto da Administração Pública, Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 45) destacam que

a administração pública vem buscando formas de acelerar a eficiência em suas diversas atividades e, nesse contexto, o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca de redução de custo, melhor aproveitamento do tempo e aumento da produtividade, mas as evidências deste estudo mostram que, apesar dos notáveis avanços, ainda existem desafios a superar para que essa forma de trabalho possa alcançar plenamente seu potencial.

Os autores apontam como as principais vantagens desse modelo a redução do custo com transporte e alimentação, mais privacidade, maior interação com a família, indicando assim, junto com uma série de outros benefícios, para uma melhora na qualidade de vida do funcionário. Porém os autores também pontuam desvantagens, como a falta de infraestrutura tecnológica como um problema, aliados a não adaptação ao teletrabalho, a falta de motivação, a perda de vínculo com a organização e, também, a falta de comunicação imediata – foco desta pesquisa. A dificuldade de comunicação imediata com a equipe também foi identificada no estudo de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) ao levantarem pontos positivos e negativos do teletrabalho, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores, no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) – um dos pioneiros na utilização do teletrabalho no Brasil.

Segundo Kunsch (2006), a comunicação precisa ser entendida como parte da natureza das organizações, que são formadas por pessoas que se comunicam entre si de diferentes formas e que sem a comunicação as organizações simplesmente não existiriam. Isso porque a comunicação é muito mais do que o ato de simplesmente *falar*; é transmitir uma ideia, pensamento, tarefa, mas também fazer com que essa mensagem seja *compreendida*. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) afirmam que “nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros”.

Entre as principais funções básicas da comunicação dentro de um grupo ou de uma organização, Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam: controle, motivação, expressão emocional e informação, podendo ocorrer por canais formais ou informais. Os formais “são estabelecidos pela organização e transmitem mensagens que se referem às atividades relacionadas com o trabalho e seus membros” [...] Já os informais “são espontâneos e surgem como resposta às escolhas individuais” (Robbins; Judge; Sobral, p. 327, 2010). Ambos são importantes e cumprem papéis diferentes dentro das organizações; todavia, em um modelo híbrido ou remoto de trabalho, pode-se perder alguns desses canais informais, como encontros no corredor ou até mesmo no momento das refeições e descanso.

Para Silva e Silva (2014, p. 37), “a comunicação organizacional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública”. Os autores ainda afirmam que no mundo em que vivemos, a necessidade de uma boa comunicação organizacional, interna ou externa é de extrema importância e precisa estar de acordo com a opinião de seus públicos e sociedade para que haja uma relação de sintonia. No entanto, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) apontam as falhas de comunicação como um dos principais causadores de conflitos interpessoais no trabalho. Um dos desafios da comunicação organizacional, segundo Vieira (2014), é o de gerenciar todos os níveis de forma integrada e fazer com que diferentes áreas estejam conectadas a sua filosofia global e valorizando o seu conceito máximo.

A comunicação organizacional interna, segundo Pinheiro e Reis (2021), tem como atribuições a continuidade dos processos rotineiros de trabalho, o enfrentamento de crises, a manutenção de um clima organizacional saudável, o alinhamento de objetivos e valores e a manutenção de uma equipe bem-informada. Essa comunicação pode ocorrer de forma descendente, quando ela flui dos níveis mais altos da organização para os níveis abaixo, utilizada geralmente para líderes e gestores se comunicarem com seus funcionários, atribuir tarefas e fornecer informações a respeito de políticas e procedimentos. Já a comunicação ascendente vem dos níveis mais baixos aos mais altos, como os feedbacks aos gestores, informações a respeito de metas e, de forma geral, informa aos gestores como o trabalhador está se sentindo em relação aos colegas, trabalhos e a organização. Há, também, a comunicação lateral, que ocorre entre membros do mesmo grupo ou do mesmo nível hierárquico (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Dentro de um modelo de teletrabalho, a comunicação organizacional pode ser um dos grandes desafios e passa pela utilização da comunicação digital. De acordo com Corrêa (2009, p. 173) “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas dela decorrentes, [é necessário] para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”. A falta de conexão entre a organização e os trabalhadores pode ser resultado de uma falha na comunicação interna. Assim, é necessário que existam mecanismos para que, além de existir uma boa comunicação, também ocorra um bom entendimento do que está sendo comunicado. A realização constante de feedbacks é imperativa para a avaliação dessa comunicação e do trabalho desenvolvido, em especial com utilização de mídias que permitam interação síncrona entre os trabalhadores e suas chefias (Pinheiro; Reis, 2021).

Assim, Filardi, Castro e Zanini (2020) destaca ser necessária uma intensificação dos mecanismos de comunicação dos teletrabalhadores para que haja uma maior aproximação com a organização. Para tanto, devem ser adotadas ferramentas colaborativas que incluam agendas compartilhadas, acesso a documentos comuns, comunicação em tempo real (*chats*), e-mail, gerenciadores de tarefas, entre outros (Contreras; Rojas, 2015).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o presente trabalho, a abordagem escolhida foi predominantemente qualitativa (QUALI-quantitativa), devido ao fenômeno que está em estudo, ou seja, comunicação organizacional e comunicação interpessoal, que conta com as interações humanas e que dá sentido para a abordagem escolhida. Para Yin (2016), a pesquisa qualitativa tornou-se uma forma aceitável, se não dominante, de pesquisa em muitas áreas acadêmicas e profissionais.

Denzin e Lincoln (2005) destacam que a competência da pesquisa qualitativa é a experiência vivida – como é o caso da comunicação organizacional vivenciada e percebida

pelos membros da Empresa Governo e Inovação. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa muitas vezes não se restringe à produção de conhecimento ou a descobertas com propósitos científicos, ela tem também a intenção de mudar a questão em estudo ou produzir conhecimento relevante em termos práticos, conseguindo assim promover soluções para o problema em questão. Esse ponto, em especial, vai ao encontro dos propósitos da pesquisa aqui apresentada.

Para Valle e Oliveira (2006), existem técnicas e procedimentos metodológicos que podem ser utilizados para levantar informações, descrever os processos e compreender a elaboração e os resultados encontrados. Para o presente trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas: a) observação participante; b) entrevista semiestruturada; e c) questionário. Tais técnicas foram necessárias para que pudéssemos obter os objetivos desejados no trabalho.

Serva e Jaime Júnior (1995) esclarecem que a observação participante é um tipo de pesquisa na qual o observador e o observado estão dentro do mesmo campo, onde o observador vivencia aquela realidade e faz sua coleta de dados estando inserido dentro do contexto. Angrosino (2009) fala sobre o observador participante ser encarado como parte da comunidade/organização que está sendo estudada e, portanto, precisar saber se moldar e se encaixar de acordo com as pessoas que ali já estão inseridas. Nesse tipo de pesquisa é necessário que haja um cuidado extremo por parte do pesquisador/observador para não colocar suas emoções e sentimentos naquele problema, e sim tentar enxergar imparcialmente a real situação daquele local (Serva; Jaime Junior, 1995).

Nesta pesquisa, a observação participante ocorreu pelo fato de um dos autores estar dentro da organização como estagiário e ter vivenciado o processo de transição do trabalho remoto emergencial para a modalidade de teletrabalho híbrido. Tal situação possibilitou a interação direta com a organização por ser parte do objeto de estudo e também o próprio sujeito da pesquisa (Chanlat, 1991), fazendo com que estivéssemos em contato direto com o problema em questão, visualizando as atualizações sobre o tema, a criação de comissão para estudar e elaborar a norma vigente para o teletrabalho, entre outros aspectos. Contudo, é importante salientar que foi necessária a imparcialidade para a realização deste estudo, pois se tivéssemos vieses muito delimitados e já pré-definidos, o resultado poderia não ser o mais adequado, criando uma falsa perspectiva da organização e da sua comunicação.

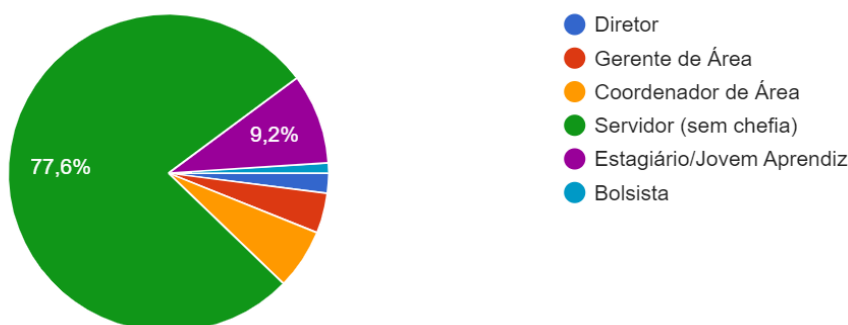
A ideia de aplicação do questionário foi para entender o que os colaboradores da empresa estavam sentindo em relação a comunicação quando feita de maneira remota. Assim, foi elaborado um questionário com doze questões variando entre perguntas abertas e fechadas, aplicado de maneira online. Para manter a confidencialidade dos participantes, foi respondido de maneira anônima. Um pré-teste foi realizado com um servidor da empresa, professor, pesquisador e mestre, no dia 10/04/2024. Por fazer parte da Gerência de Gestão de Pessoas da empresa e ser, também, um especialista no assunto em questão, pôde auxiliar e validar as questões. Seus principais apontamentos foram indicando a inclusão de perguntas mais pontuais, que pudessem instigar os participantes do questionário, fazendo-os refletir mais profundamente sobre a comunicação remota, no que ela pode ter sido afetada ou melhorada na realização do trabalho cotidiano.

A versão final do questionário foi dividida em dois blocos: (1) tipo de vínculo do respondente com a empresa pública; e (2) questões abertas e fechadas (com o uso de Escala Likert) que auxiliassem no alcance dos objetivos desta pesquisa. Entre as perguntas fechadas, buscamos informações sobre: avaliação da comunicação remota no atual modelo de trabalho; percepção sobre o acesso às informações; entendimento sobre o impacto da comunicação remota na entrega do trabalho do setor; aspectos positivos e negativos de trabalhar “de casa”; e ferramentas de comunicação remota. Nas perguntas abertas, foram abordados os seguintes temas: desafios ou dificuldades da comunicação remota; reuniões virtuais; boas práticas de comunicação remota; e sugestões de melhorias.

A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 18 e 30/04/2024, obtendo 98 respostas, que corresponde a aproximadamente 25% do número de colaboradores da empresa. Os respondentes foram desde estagiários e bolsistas a gerentes e diretores, o que traz uma visão de diferentes áreas e perspectivas para uma questão em comum: a comunicação na organização. Dentro dessas 98 respostas, 76 foram de colaboradores sem cargo de chefia, o que representa 76,6% da pesquisa; nove respostas de estagiários/jovens aprendizes, representando 9,2%; seis respostas de coordenadores de área, representando 6,1%; quatro respostas de gerentes de área, representando 4,1%; duas respostas de diretores, representando 2%; e uma resposta de bolsista, representando 1% do total de respostas obtidas no questionário. Esses dados são apresentados visualmente na Figura 1.

A seguir, apresentaremos um gráfico no estilo pizza com o tipo de relação que o respondente do questionário tem com a organização em questão.

Figura 1 - Relação de trabalho dos respondentes do questionário



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A entrevista semiestruturada foi realizada no dia 24/04/2024 com a gerente de área e coordenadora da comissão permanente de trabalho híbrido da empresa em estudo. Com sua permissão, a entrevista foi gravada e teve a duração de 30 minutos. O roteiro utilizado na entrevista semiestruturada foi:

1. Como você avalia a comunicação interna remota dentro do modelo de trabalho que existe atualmente?
2. Quais são os principais desafios enfrentados pela equipe em termos de comunicação enquanto trabalham remotamente?
3. Você percebe que o trabalho remoto impactou na comunicação da equipe? E entre as equipes de diferentes setores?
4. Dentre os pontos positivos e negativos do trabalho remoto, o que você observa de mais relevante?
5. Quais ferramentas de comunicação remota são mais utilizadas? E quais são as ferramentas oficiais adotadas pela empresa?
6. Quais são as melhores práticas identificadas até o momento para superar os obstáculos de comunicação no trabalho remoto?
7. Quais são os impactos percebidos na comunicação interpessoal e na construção de relacionamentos profissionais devido ao trabalho remoto?
8. Existem estratégias adotadas para garantir que todos os membros da equipe estejam atualizados e alinhados com as metas e objetivos durante o trabalho remoto? Quais seriam?
9. Como a liderança comunica as expectativas, feedbacks e reconhecimentos aos membros da equipe durante o trabalho remoto?

10. Você sente que há espaço para melhorias na comunicação remota? Se sim, quais medidas você indicaria?

A entrevista foi de suma importância para o trabalho, pois, com ela, conseguimos obter informações relevantes e mais descritivas sobre dados previamente obtidos por meio da técnica do questionário, com uma pessoa capacitada de dentro da organização e que teve um papel estratégico na elaboração das normas para o trabalho híbrido/remoto.

Durante o andamento da entrevista, visualizamos que algumas questões estavam sendo respondidas em conjunto com outras, o que nos permitiu no momento retirar algumas das questões para que a entrevista não se tornasse redundante. Vale ressaltar também o acréscimo de uma questão referente a benefícios que surgiram ao longo do trabalho remoto; benefícios esses que podem não estar diretamente ligados a comunicação, mas que se fazem presentes na vida do colaborador e acrescentam no diálogo a respeito da qualidade do trabalho híbrido/remoto. Com isso, além de podermos entender melhor como são as normas, pudemos visualizar como está estruturada oficialmente a maneira que deve ocorrer a comunicação quando o funcionário se encontra remoto e quais são os meios e padrões que deve seguir para que essa comunicação não seja falha quando ocorrer remotamente.

Foi realizada a análise por frequência dos dados quantitativos obtidos através da aplicação do questionário descrito anteriormente. Já as respostas abertas do questionário e a transcrição da entrevista com a coordenadora da comissão permanente do trabalho híbrido foram analisadas por meio da análise de conteúdo, com auxílio do embasamento teórico e retomando os objetivos específicos deste trabalho, que serviram como categorias para análise do *corpus* de análise (respostas qualitativas). Cada categoria foi identificada com uma cor e, assim, o texto foi lido e categorizado de maneira sistemática, facilitando o processo de compreensão daquela categoria – referente a um objetivo específico – numa análise conjunta. As categorias foram: a) ferramentas de comunicação remota; b) problemas/dificuldades existentes na comunicação no modelo de trabalho híbrido; c) boas práticas de comunicação nos setores da organização; e d) recomendações e melhorias nas práticas de comunicação da empresa.

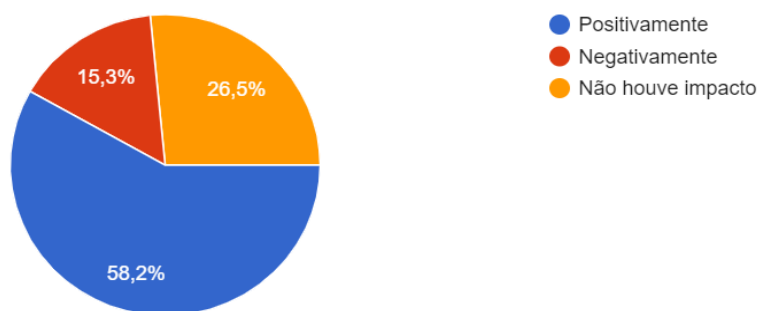
4. CARACTERIZAÇÃO E ANÁLISE DA REALIDADE ESTUDADA

A empresa pública que é foco de investigação desta pesquisa – aqui chamada de maneira fictícia de Empresa Governo e Inovação – está localizada em um estado da região Sul do Brasil. Conta com quase cinquenta anos de história, já foi uma sociedade de economia mista e hoje se configura como uma empresa pública responsável por desenvolver soluções inovadoras para os governos com o uso da transformação tecnológica.

O trabalho remoto foi adotado em caráter emergencial por conta do surto da pandemia da Covid-19 no ano de 2020. Passado esse momento emergencial, no ano de 2023, a Governo e Inovação percebeu que a forma de trabalho remoto trouxe resultados positivos e, então, implementou permanentemente a modalidade de teletrabalho em formato híbrido, com a definição de regras e procedimentos legais, como sua finalidade, campo de aplicação, as responsabilidades e demais aspectos que visam determinar fatores para que a realização do trabalho híbrido seja eficaz. A norma diz que o funcionário deverá estar na empresa de maneira presencial, pelo menos, uma vez na semana.

Com a intenção de ilustrar a percepção do impacto que o trabalho remoto e o teletrabalho trouxeram na comunicação da equipe, do ponto de vista dos respondentes do questionário, apresentamos a Figura 2 a seguir.

Figura 2 - Percepção do impacto do trabalho remoto na comunicação da equipe



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Para iniciar a compreensão do resultado apresentado na Figura 2, partimos do olhar da gestora entrevistada, membro da comissão de implementação do teletrabalho híbrido na empresa. Segundo ela, *“a comunicação não é 100% efetiva e poderia melhorar”*, sendo que, em sua percepção, *“houve um impacto parcialmente negativo na questão da agilidade e na praticidade da comunicação, pois ainda existem algumas falhas nos canais de comunicação, apesar dos diversos outros aspectos positivos que o trabalho remoto nos trouxe”*. Assim, embora quase 60% dos participantes acreditem em um impacto positivo o trabalho remoto e do teletrabalho na comunicação, focaremos nas seções seguintes a análise e discussão sobre os 15,3% que perceberam um impacto negativo, além da gestora entrevistada.

4.1 DIFICULDADES E DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO REMOTA

Robbins, Judge e Sobral (2010) apontam que as falhas de comunicação podem ser um dos principais causadores de conflitos interpessoais no trabalho. Nesse sentido, é importante reforçar o alerta de Silva e Silva (2014) de que, para que tenhamos uma sintonia na organização, é necessário que haja uma boa comunicação organizacional. Contudo, como em qualquer outra organização, problemas existem e fazem parte do dia a dia, principalmente durante a fase de adaptação a uma nova cultura, como a da comunicação remota.

Com base na entrevista e no questionário, observamos que alguns dos problemas apontados sobre a comunicação remota da organização estão diretamente ligados ao fator humano, sobre as dificuldades de afinidade por parte de alguns colaboradores com as ferramentas remotas e que por vezes acabam não cumprindo com as obrigações oficiais do trabalho remoto.

Quando questionado aos funcionários sobre terem enfrentado desafios ou dificuldades de comunicação durante o trabalho remoto ou teletrabalho híbrido, um dos respondentes da pergunta aberta do questionário mencionou que *“existe uma certa demora nas respostas via chat google, não de todas as pessoas, mas ocorre que às vezes uma questão simples se alonga por falta de respostas rápidas”*. Indo ao encontro dessa percepção, outro funcionário também menciona sobre a *“demora para responder às demandas que poderiam ser resolvidas mais rapidamente se fosse presencial”*. Assim, observa-se que, em alguns casos, uma simples tarefa pode acabar se alongando e, talvez, prejudicando o andamento do trabalho devido a uma dificuldade na comunicação remota.

Também foram feitos apontamentos sobre a diferença da comunicação quando remota ou presencial, sendo dito que por um dos participantes que *“as dificuldades não estão relacionadas aos meios ou a tecnologia, e sim as pessoas que possuem dificuldade para se*

comunicar por questões de atenção ou afinidade com o meio remoto, dificultando o envio de documentos e a cooperação dependendo dos casos”.

É interessante salientar que a comunicação também foi afetada devido ao número elevado de reuniões remotas que os gestores têm, conforme exemplificado nesta resposta: “Com o trabalho remoto, os gestores passaram a ter ainda mais reuniões, dificultando a comunicação com eles por terem poucos horários livres”. Também foi dito que “algumas reuniões poderiam ser facilmente solucionadas com um e-mail detalhando o assunto e a demanda”.

Com a aplicação do questionário, pudemos visualizar que a satisfação em relação às reuniões remotas não é um consenso entre os funcionários: enquanto uns apontam que “as reuniões virtuais são mais produtivas que as presenciais, visto que não existem conversas paralelas”, outros apontam que “temos os mesmos problemas de falta de objetividade das reuniões presenciais”.

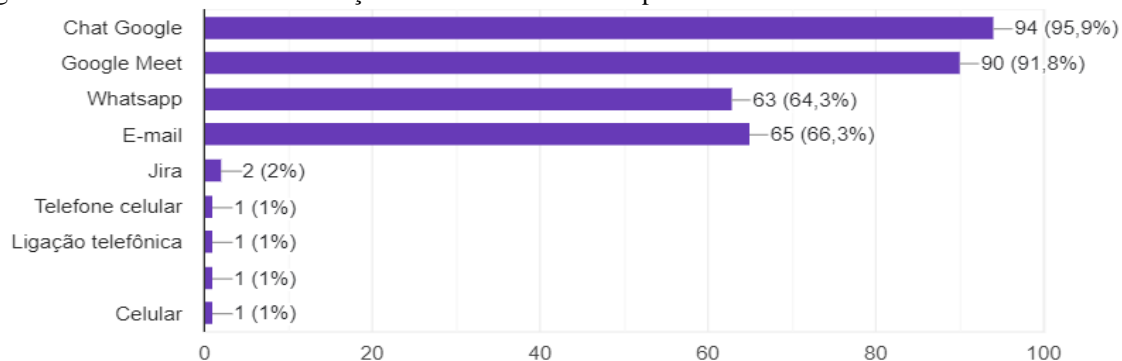
Outra questão importante levantada no questionário foi sobre o entendimento do trabalho por parte do funcionário, ou seja, “a questão do compartilhamento do conhecimento e onde achar e depositar as informações”, conforme descreveu um dos respondentes. O trabalho remoto alterou os fluxos e, também, o modo como nos comunicamos e onde armazenamos tais informações. Sendo assim, é importante que haja uma gestão do conhecimento para que não haja perda de informações.

Os trechos dos respondentes apresentados anteriormente foram escolhidos para exemplificar as principais manifestações sobre dificuldades da comunicação remota que apareceram entre os 98 participantes do questionário. Em síntese, foram destacadas: a pouca agilidade nas respostas no modelo remoto e de teletrabalho; pessoas com dificuldade de utilização das tecnologias de comunicação remota; excesso de reuniões e falta de objetividade na realização, acarretando menor disponibilidade de tempo para outras demandas; alteração de fluxos e, por conseguinte, dificuldade no seu entendimento e compartilhamento de informações.

5.1 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA REMOTA

As ferramentas remotas servem para auxiliar na comunicação, seja dentro de um setor específico ou entre os setores da organização. Para Filardi, Castro e Zanini (2020) é importante que os mecanismos de comunicação sejam intensificados entre os teletrabalhadores, para que não haja um afastamento do trabalhador para com a organização. Partindo desses entendimentos, foi perguntado no questionário, com um rol de opções para seleção, as principais ferramentas de comunicação utilizadas pelos funcionários, conforme dados apresentados da Figura 3.

Figura 3- Ferramentas de comunicação remota mais utilizadas pelos funcionários



Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

Algumas das ferramentas existentes são adotadas oficialmente, como o *Chat Google*, *Google Meet*, *e-mail*, JIRA e, também, existem outras ferramentas informais, como o WhatsApp, que também acabam sendo utilizadas pelos colaboradores para se comunicar e de certa forma ajudam nesse processo de comunicação remota. Todavia, é importante observar que o WhatsApp, enquanto ferramenta informal, aparece na Figura 2 em terceiro lugar, o que pode representar uma necessidade de revisão sobre as práticas da comunicação formal.

Ainda sobre as ferramentas e associando aos desafios e às dificuldades vivenciadas, a gestora entrevistada explicou que na norma do trabalho híbrido existe uma regra segundo a qual o servidor precisa, obrigatoriamente, estar conectado através do *Google Workspace* e não pode demorar mais do que seis horas de trabalho para responder qualquer questionamento via chat institucional. Quando o contato ocorre através do e-mail institucional, em casos que não necessitem de uma resposta tão imediata, o tempo de respostas estipulado na norma é de até 24 horas corridas.

Essas orientações podem responder ao problema da “expectativa de resposta” considerado essencial por Afonso, Barbosa e Bizarria (2023, p. 714) pois, de acordo com os autores, “uma vez que em teletrabalho a comunicação é predominantemente assíncrona, já que envolve pessoas que podem estar realizando suas atividades em momentos diferentes, há, portanto, necessidade de esperar por uma resposta ou combinar o momento mais adequado para estabelecer uma conversa”.

5.3 BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NOS SETORES DA ORGANIZAÇÃO

Com base nos termos e conceitos citados na revisão de literatura do presente trabalho, destacamos que, para um bom andamento de uma organização é indispensável: uma comunicação interna bem consolidada; que os problemas, demandas e metas sejam informadas de maneira clara e objetiva; e que o gestor se faça entender para que possa cobrar o funcionário baseado naquilo que foi determinado. Isso porque a comunicação deve ser entendida como parte da natureza da organização (Kunsch, 2006), sendo uma via de mão dupla: quem fala precisa ser claro e objetivo, para não só falar, mas sim transmitir a mensagem e quem recebe a mensagem também precisa estar preparado para absorvê-la e interpretá-la da melhor maneira possível (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Dito isso, separamos algumas boas práticas realizadas dentro da empresa Governo e Inovação registradas durante a observação realizada *in loco*, indicadas na entrevista e nas respostas do questionário e discorreremos sobre sua importância para que a comunicação interna continue a exercer seu importante papel. Dentre as principais práticas oficiais realizadas, foram citadas:

1. Plataforma do *Google Workspace* como ferramenta oficial de comunicação, com *Chat*, *E-mail*, *Meet* (para reuniões virtuais), entre outras ferramentas disponíveis;
2. Canal “Governo e Inovação” com informes no *Chat Google*. Canal com todos os colaboradores da empresa com o intuito de divulgar informações gerais pertinentes;
3. Intranet, contando com manuais e uma série de informações a respeito da organização;
4. Avaliação do trabalho híbrido/remoto a cada, no máximo, três meses;
5. Utilização do sistema JIRA para acompanhamento de tarefas e gestão de projetos. O JIRA é um *software* utilizado para o gerenciamento de projetos (Atlassian, 2024). Na empresa, é utilizado para o acompanhamento de tarefas em um único local, onde a tarefa pode ser compartilhada entre todos aqueles que estarão envolvidos, facilitando o processo de visualização do andamento.

5.4 RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA

Com base nas seções anteriores, apresentamos aqui recomendações para melhorias para a comunicação organizacional na empresa Governo e Inovação, bem como sugestões de boas práticas que já são realizadas em alguns dos setores da organização e que podem ser ampliadas a outros, possibilitando o aumento do impacto positivo da comunicação remota.

- 1. Elaboração de manual de boas práticas:** juntar as informações mais relevantes e oficiais da empresa sobre como realizar a comunicação remota, como os horários que deve ser cumpridos para responder uma demanda, seja através do *Chat Google* ou *e-mail* e demais informações que possam ser necessárias para o bom funcionamento da comunicação na organização;
- 2. Seminário de socialização:** realização de seminários presenciais ou remotos para que haja um encontro dos colaboradores de diferentes áreas, fomentando a comunicação e a cultura interna de compartilhamento e aprendizagem entre as áreas;
- 3. Grupo focal sobre dificuldades:** criação de grupos focais específicos para auxílio dos colaboradores que sentem dificuldades com o meio remoto, podendo abranger temas mais amplos ou também para questões pontuais e específicas;
- 4. Treinamentos:** realização de treinamentos práticos para a utilização das ferramentas remotas disponíveis, entre elas *Google Workspace*, *JIRA* e demais ferramentas que possam auxiliar para o bom funcionamento da comunicação remota na empresa.

Com o intuito de facilitar a visualização e compreensão dessas práticas associadas aos problemas identificados e suas recomendações, apresentados o Quadro 1 a seguir.

Quadro 1 - Relação entre os problemas, as práticas e as recomendações

PROBLEMAS	PRÁTICAS	RECOMENDAÇÕES
Afinidade com o meio remoto.	Utilização das ferramentas remotas disponíveis.	Manual de boas práticas para o trabalho remoto, treinamento e grupo focal sobre dificuldades.
Imediatismo nas respostas via chat.	Utilização da ferramenta do <i>Chat Google</i> .	Manual de boas práticas para o trabalho remoto.
Objetividade nas reuniões remotas.	Reuniões via ferramenta do <i>Google Meet</i> .	Elaboração de um roteiro pré-definido para que as reuniões sejam mais claras e objetivas.
Comunicação com outros setores/gerências	Comunicação remota via <i>Chat Google</i> , <i>e-mail</i> e <i>JIRA</i> .	Seminário de socialização e Grupo focal sobre dificuldades
Praticidade na comunicação.	Utilização das ferramentas do <i>Google Workspace</i> e <i>JIRA</i> .	Manual de boas práticas para o trabalho remoto, Treinamento e Grupo focal sobre dificuldades.
Compartilhamento do conhecimento.	Utilização das ferramentas remotas disponíveis.	Grupo focal sobre dificuldades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2024).

A seguir, apresentamos sugestões de boas práticas para promover a ampliação do impacto positivo da comunicação remota na empresa diante do teletrabalho híbrido. Algumas já são realizadas em coordenadorias/gerências da empresa (foram coletadas na entrevista e em respostas abertas do questionário, conforme apresentado na seção 5.3), as quais podem se expandir para outros setores; enquanto outras são apresentadas a partir do estudo da literatura e da análise dos dados coletados nesta pesquisa.

1. **Café com ideias:** encontro realizado periodicamente, de maneira presencial, entre todos os envolvidos no setor para troca de ideias;
2. **Sala de reunião aberta:** sala de reunião no *Chat Google* com todos os envolvidos do setor para uma fácil comunicação entre todos;
3. **Reunião diária (daily):** reunião diária com duração de 15 a 30 minutos entre todos os envolvidos no setor para ajuste de demandas e tarefas do dia;
4. **Feedbacks:** Realização de *feedbacks one a one* periódicos para informar o time sobre como está o andamento individual de cada colaborador.

Por fim, acreditamos que a maioria dos problemas expostos aqui estejam relacionados às pessoas e a cultura da organização e não relacionados diretamente à falta de boas ferramentas para a comunicação remota. Tendo isso em vista, sugerimos que o principal foco esteja no fomento da utilização dessas ferramentas.

6. CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como objetivo geral a identificação e análise da percepção dos trabalhadores da Empresa Pública Governo e Inovação (nome fictício) no que diz respeito à comunicação organizacional durante o período de trabalho remoto emergencial, devido à pandemia de Covid-19, e na atual modalidade implementada de teletrabalho híbrido, para que seus gestores possam propor melhores práticas e tomar decisões baseadas em dados. O objetivo geral foi atingido com base no alcance dos objetivos específicos que resultaram em categorias de análise e seções temáticas de caracterização e análise da realidade estudada.

Assim, foram identificadas as práticas realizadas na organização no que diz respeito a promoção da comunicação interna remota, bem como suas principais ferramentas formais e informais em uso. Também identificamos os principais problemas, desafios e dificuldades na comunicação entre setores da organização no modelo de trabalho híbrido, conforme relatos da gestora entrevistada e nas respostas obtidas por meio dos questionários; apresentamos um levantamento de boas práticas de comunicação nos setores da organização; e, por meio dessas boas práticas, da observação participante realizada e do estudo da literatura, foi possível indicar algumas sugestões e recomendações para as práticas de comunicação organizacional da empresa estudada. As principais indicações foram: elaboração de manual de boas práticas para comunicação remota; seminário de socialização; grupo focal sobre dificuldades; e treinamentos específicos para os colaboradores da organização.

Acreditamos que, com a identificação de pontos fortes e áreas de melhoria, será possível fortalecer cada vez mais o crescimento e a consciência interna de todos os trabalhadores da organização em sua nova modalidade de trabalho (teletrabalho híbrido). Assim, o diagnóstico apresentado, além de contribuir teoricamente para o estudo da comunicação enquanto variável do comportamento organizacional, visa possibilitar o estabelecimento de práticas que promovam uma melhor comunicação entre as áreas da empresa, seja de maneira formal ou informal e desenvolver as práticas de comunicação em organizações que optarem pelo teletrabalho.

Por fim, ressaltamos os limites da pesquisa que podem ter tido algum impacto em seus resultados, como a dificuldade em obter respostas de todos os colaboradores no questionário; uma possível insegurança em apresentar abertamente os aspectos mais críticos, ainda que o questionário fosse anônimo; e a própria falta de tempo dos servidores para participação, o que também apareceu como uma dificuldade da comunicação remota. Para trabalhos futuros relacionados à comunicação remota, recomendamos a inclusão da variável “cultura

organizacional” para a análise e compreensão dos fatores e fenômenos relacionados à comunicação. De maneira exploratória e indiretamente, uma vez que não esteve no escopo desta pesquisa, observamos que fatores da cultura influenciaram e seguem influenciam a comunicação organizacional e, conseqüentemente, o funcionamento da empresa Governo e Inovação.

REFERÊNCIAS

AFONSO, D. S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A. Competências individuais para os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. **Revista do Serviço Público** [Recurso Eletrônico], Brasília, v. 74, n. 3, jul./set. 2023.

ATLASSIAN. Disponível em <https://www.atlassian.com/br/software/jira/guides/getting-started/introduction>. Acesso em: 24 mai. 2024.

BITTENCOURT, R. N. Pandemia, isolamento social e colapso global. **Revista Espaço Acadêmico**, v. 19, n. 221, p. 168-178. 2020.

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF.

CHANLAT, J. F. Por uma Antropologia da condição humana nas organizações. *In*: CHANLAT, J. F. (coord). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I. R. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. **Suma de Negócios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015.

CORRÊA, E. S. Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional V.1 – São Paulo**. Saraiva. 2009, p. 317-335.

DENZIN, N.K.; LINCOLN, Y.S. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 2005.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, jan. 2020.

FLICK, U. **Desenho da pesquisa qualitativa**. Tradução Roberto Cataldo Costa: consultoria, supervisão e revisão técnica desta edição Dirceu da Silva. Porto Alegre: Artmed, 2009.

KUNSCH, M. M. KROHLING. **Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas** *In*: MARCHIORI, Marlene. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2006. p. 167-190.

MIYASHITA, G. A.; CRISTALDO, R. C. Comunicação organizacional em uma Universidade Federal brasileira, no contexto do trabalho remoto emergencial. **Caderno de Administração**, v. 30, n. 2, pp. 20-40, 2022.

MORICEAU, J.; FIGUEIREDO, M. B.; BESSON, M. Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si: . **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 19, n. 38, p. 28–40, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-

2593.organicom.2022.196530. Disponível em:

<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/196530>.. Acesso em: 5 jun. 2024.

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade**: um guia para telegerentes e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

PINHEIRO, P. C.; REIS, P. C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n. 1, p. 5333-5348, 2021.

SANTOS, E. A. D. **A realidade do teletrabalho**: uma análise crítica sobre o instituto do teletrabalho introduzido pela reforma trabalhista e as dificuldades que inviabilizam a sua aplicabilidade prática. 2019. Trabalho de Conclusão de Curso. Araçatuba: Centro Universitário Toledo, 2019.

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64–79, maio 1995. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/S0034-75901995000300008> Acesso em: 05 jun. 2024.

SILVA, P. C.; SILVA, M. C. Em busca de um conceito de comunicação. **Revista Latinoamericana de Ciencias de la Comunicación**, [S. l.], v. 9, n. 16, 2014.

SILVA JÚNIOR, J. C.; SOUZA, J. S. A pesquisa em teletrabalho na administração pública no Brasil: uma revisão no catálogo de teses e dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023.

VALLE, R; OLIVEIRA, S. de. **Análise e modelagem de processos de negócio**: Foco na Notação BPMN. São Paulo: Atlas S.A., 2013.

VIEIRA, R. F. **Comunicação organizacional**: gestão de relações públicas, Rio de Janeiro: Mauad, 2004.

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.