

As influências do modelo de *home office* nas conversas informais durante a pandemia de COVID-19¹

Aluno: Pedro Motta Ravacci Pires

Orientação: Prof. Henrique Geraldo Rodrigues

Resumo

Com o caminhar da pandemia, medidas foram tomadas para se reduzir a propagação do COVID-19, sendo uma delas a implementação do modelo de *home office*, com a finalidade de se evitar o contato presencial entre as pessoas. Porém, pouco é sabido sobre os impactos do *home office*, adotado de forma tão repentina, nas conversas informais que ocorrem no dia a dia, entre as pessoas, dentro das organizações. Assim, por meio de um estudo qualitativo e exploratório, teve-se como objetivo analisar como o *home office* afetou as conversas informais que ocorrem nas organizações. Os dados foram coletados por meio de entrevista *on line* e analisados por meio da análise de conteúdo. A partir da análise dos dados, foi possível perceber que o isolamento teve impacto negativo na frequência com que os participantes mantêm conversas informais durante o *home office* durante a pandemia. Os resultados também apontaram um impacto maior em pessoas que estão trabalhando há menos de um ano na organização, implicando em que, talvez, não estejam totalmente integradas com seus colegas de trabalho. A possibilidade de influências na saúde mental é um fator que não foi muito citado como preocupação dos participantes mesmo sendo o impacto mais conhecido para a saúde causada por isolamento. Outro elemento que chamou à atenção foi o fato de os participantes terem apontado que, das pessoas que mantiveram suas conversas informais via dispositivos ou plataformas digitais, por exemplo aplicativos de celular e videochamadas, a grande maioria era de idade superior a 50 anos, indo contra o entendimento de que jovens têm mais facilidade com tecnologias e mostrando a vontade que existe de manter contato dos participantes com idades mais elevadas.

Palavras-chave: *home office*, teletrabalho, conversas informais, comunicação informal.

1. INTRODUÇÃO

Passa-se, nas organizações e na sociedade em geral, por um cenário atípico no ano de 2020, devido a pandemia de COVID-19 e em decorrência da qual foram aplicadas providências e instauradas regras para ser possível reduzir os danos causados pela doença. Uma dessas providências foi uma massiva quantidade de organizações enviando seus funcionários para serviços de *home office*, para assim, poder evitar ao máximo aglomerações e reduzir a velocidade de propagação do vírus. No entanto, esse distanciamento forçado que foi necessário vem a impactar diretamente no dia a dia daqueles que foram afetados, limitando suas interações e impedindo de se encontrar para exercer o trabalho presencial.

Considerando essa limitação de contato e interações durante o período de trabalho, é possível afirmar que a comunicação sofre impactos, principalmente aquela que não é obrigatória e ocorre na maioria das vezes quando se encontra por acaso em um corredor ou em um intervalo para café. A comunicação informal surge da necessidade do ser humano de se

¹ Trabalho de conclusão de curso apresentado à banca examinadora, no dia 09/10/2020, como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em administração, pela Faculdade de Gestão e Negócios, da Universidade Federal de Uberlândia.

relacionar com os outros, ela ocorre em todos os ambientes e aborda todos os assuntos que afetam os indivíduos que se relacionam.

Com base no exposto, o problema de pesquisa que orientou este estudo foi: como a modalidade de *home office*, imposta pela pandemia de COVID-19, influenciou a comunicação informal entre trabalhadores e profissionais? Para responder a este problema, teve-se como objetivo analisar os impactos do *home office* nas conversas informais que ocorrem nas organizações. Neste trabalho, assumiu-se a noção segundo a qual as conversas informais são aquelas trocas de informação entre as pessoas que ocorrem sem programação prévia, como os encontros que ocorrem nos corredores, locais de descanso e para se fazer refeições.

Justamente pelas limitações impostas a encontros presenciais, os dados foram coletados por meio de entrevistas on line assíncronas, realizadas com pessoas que passaram a trabalhar na modalidade de *home office* a partir do início da pandemia de COVID-19.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Comunicação organizacional

Com os constantes avanços e inovações da tecnologia e nas organizações, na atualidade, seus mecanismos de comunicação e disseminação de informações deve estar em constante mudança e evolução. Segundo Nassar e Figueiredo (2012) a comunicação organizacional se trata da somatória de todas as atividades de comunicação da organização. Os autores também citam que a elaboração da comunicação organizacional se faz a partir de conceitos multidisciplinares, utilizando-se de métodos e técnicas do jornalismo, relações públicas e marketing, e sua elaboração sempre tem que estar de acordo com o planejamento estratégico da organização (NASSAR; FIGUEIREDO, 2012).

A comunicação organizacional é incumbida tanto da informação interna quanto da divulgação de informações para o ambiente externo. Nassar (2007, p. 37) cita que é impossível que uma organização seja bem percebida nos âmbitos da sociedade caso a mesma não possua boa relação com seus funcionários, com comunidades e com tudo aquilo que antes era considerado dispensável por não gerar vendas.

Nassar e Figueiredo (2006), citados por Tomasi e Medeiros (2007), definem a comunicação organizacional como uma guerra de diversas frentes de batalha, batalhando em busca de novos consumidores, a frente de batalha da comunicação interna, o diálogo com o setor político (chamado de lobby organizacional) e a frente de batalha da propaganda e promoção de produtos e serviços. A imagem da organização depende de quão bem é executado o diálogo nessas diversas frentes de batalha, exigindo assim que seja feita uma gestão da comunicação organizacional bem estruturada e completa;

A comunicação oficial acontece por vias formais dentro da organização, saindo de pontos altos da hierarquia organizacional e fazendo o trajeto em direção à base, de maneira descendente e também horizontal, buscando levar os direcionamentos e objetivos traçados pelo executivo da organização para todos os setores e níveis hierárquicos, e então ocorre de maneira ascendente, vindo daqueles que estão abaixo e se comunicam para informar resultados e detalhes relacionados àquilo que foi programado:

Dessa forma, comunicar já não é apenas transmitir informações, mas imprimir significados. Numa organização, as informações não devem circular desarticuladas e de modo caótico, mas sujeitas a uma hierarquia de cargos e funções. Elas, recebidas ou produzidas, devem caminhar por todo um sistema de redes e fluxos internos e externos. Podem então ser ascendentes, descendentes, horizontais. (TOMASI; MEDEIROS, 2007, p 34)

Da mesma forma que o processo de comunicação formal dentro da organização ocorre de maneira estruturada e seguindo um fluxo formal, também existe a comunicação que ocorre por fora deste fluxo e sem supervisão. Este processo é conhecido como comunicação informal e exerce grande influência dentro do dia a dia organizacional.

2.2 Comunicação informal

Da mesma forma que os canais programados e planejados fazem parte do funcionamento da organização também existem os canais de comunicação que não fazem parte oficialmente da estrutura, porém isso não diminui a importância e o impacto deles para com o sistema. Sobre a comunicação informal, Duterme (2002, p. 36) indica que diz respeito ao

[...] conjunto das trocas não programadas no seio da organização e que, portanto, não incidem necessariamente na realização do trabalho, ou não são registradas pela hierarquia. O conjunto dos debates durante a pausa para o café, nos corredores, às refeições, durante o período de trabalho ou acerca de qualquer outro assunto, tudo isso faz parte da comunicação informal.

Davis e Newstrom (1997) classificam a comunicação informal como sendo fruto de encontros em que pessoas fazem contato para trocar informações sobre algum assunto de interesse mútuo. Já para Baldissera (2009) a comunicação informal se trata de um processo natural das interações que ocorrem dentro da organização; por mais que não seja intencional, caso ocorram a troca de informações sobre a organização ou a transmissão de informações da organização, com ou sem o consentimento da mesma, já é comunicação.

Duterme (2002) define a comunicação informal como sendo evento natural da comunicação interpessoal, necessário para o equilíbrio da organização e que flexibiliza um pouco a rigidez existente dentro das organizações. Ainda, diferentemente da formal, a comunicação informal é mais observada em fluxos de comunicação horizontal e ascendente, ou seja, fluxos que vão da base da hierarquia para o topo, sofrendo desvios aqui e ali, é assim que aborda o autor (DUTERME, 2002).

A comunicação informal ocorre em todos os níveis hierárquicos de uma organização, porém de maneiras e com objetivos diferentes, nos diversos níveis. Há a rádio-peão, conhecida também como rádio-corredor, que, segundo Tomasi e Medeiros (2007), se trata de uma rede informal de troca de informações, onde são veiculados diversos assuntos do dia a dia organizacional, como fofocas, demissões, aumentos, questões de saúde de outros colaboradores e informações. Para Du Brin (2001 apud Matos, 2006), a rádio-corredor é o principal meio de transmissão de boatos e fofocas dentro de uma organização, aspecto que é reforçado por Duterme (2002), quando indica que a rádio-corredor é vista com desconfiança pelas organizações, por representar um meio de propagação de boatos, que nada mais são do que falsas e meias informações com alguns pontos de veracidade e, logo, nocivos.

Outra forma de se promover a comunicação informal é por meio dos encontros casuais, que ocorrem sem aviso prévio, nos diversos níveis hierárquicos, e é vista como um meio de comunicação eficiente, inclusive, pela organização, devido à possibilidade de se coletar informações valiosas: “A alta direção, preocupada com a comunicação interna, utiliza desse canal sem preconceito, coletando informações que os ajudam na tomada de decisões importantes” (DU BRIN, 2001 apud MATOS, 2006, p. 8).

Nori e Valente (1990) citam que se uma comunicação não é eficiente, a organização pode acabar transmitindo uma imagem incorreta, pois com uma comunicação ineficiente, os canais informais tendem a propagar informações incompletas e dão brecha para o surgimento de boatos, atrapalhando assim a gestão da comunicação na organização e, por consequência, sua imagem tanto internamente quanto externamente.

2.3 Teletrabalho

A evolução constante das tecnologias digitais de informação e comunicação (TDIC) têm grande impacto no ambiente de trabalho e na maneira de se executar diversos serviços. O teletrabalho apresenta-se como resultado desses avanços e é definido, neste trabalho, como “a substituição parcial ou total das viagens diárias do trabalho por tecnologia de telecomunicações, possivelmente com o auxílio de computadores, e outros recursos de apoio” (MELLO, 1999, p. 11). Para a Eurofound e Organização Internacional do Trabalho (2017), o teletrabalho se trata de uma forma de trabalho que adere ao uso de tecnologias de comunicação e informação, podendo ser executado em notebooks, computadores, smartphones ou tablets, permitindo assim, executar o trabalho fora do ambiente do escritório.

O teletrabalho não exige local específico para ser executado, com um dispositivo de comunicação móvel é possível trabalhar em qualquer local. Mello (1999) apresenta diversos modelos de teletrabalho, podendo ser executado em casa, em um centro satélite da organização, que se trata de um escritório, alugado ou não, onde funcionários que moram muito distantes do escritório matriz se utilizam para evitar percorrem grandes distâncias, há também os Centros locais ou telecenters, que funcionam de maneira semelhante ao centro satélite, porém abrigam funcionários de diversas organizações e o chamado escritório virtual (virtual office) onde os funcionários levam ou tem a disposição apenas o material e utensílios que ele irá necessitar para exercer a função, seja seu celular ou seu computador, podendo ser executado em diversos lugares como praças, escritórios da organização, em casa, em um aeroporto etc.

Mello et al. (2014) destaca que, por mais que não exista uma única definição de teletrabalho que seja totalmente aceita, sua pesquisa definiu características presentes em todos os tipos de teletrabalho, estas características são:

- a) Existência de um acordo formal entre trabalhador e empregador;
- b) É exercido a distância da sede e executado por um empregado ou autônomo;
- c) Faz uso de tecnologias de informação e comunicação para apoiar o trabalho;

O modelo mais difundido e conhecido de teletrabalho é o modelo de home office, que será abordado no próximo tópico e é o modelo no qual a pesquisa dará foco.

2.3.1 Home office

Home office se trata de uma categoria específica dentro do modelo de teletrabalho, que consiste no trabalho sendo executado na residência do trabalhador. Rosenfield e Alves (2011) definem o *home office*, também chamado de small office ou trabalho em domicílio como “trabalho realizado na casa do trabalhador” (apud ROCHA; AMADOR, 2018). Para Rodrigues (2011) o *home office* “surge como uma possibilidade para que a organização possa ampliar sua presença e integrar trabalhadores que estejam em regiões longínquas dos escritórios e fábricas” também cita que “outro aspecto importante é a consideração de áreas remotas, antes desconsideradas no mercado de trabalho dada sua distância geográfica” (apud LIMA; LEAL, I.; LEAL, C.V. 2017).

O *home office* tem diversos impactos tanto para organização quanto para o trabalhador. Para Rocha e Amador (2018) alguns desses impactos são o aumento significativo da produtividade, à redução de custos para as organizações e os trabalhadores, à maior satisfação dos trabalhadores e ao desafogamento do tráfego de carros nas cidades. Também ressaltam que a possibilidade de ter espaço e tempo de trabalho flexibilizado o que proporciona uma maior conciliação entre o trabalho e atividades pessoais, aumentando a diversidade dentro da organização e a trazendo benefícios para a saúde.

Coenen e Kok (2014) citados por Lima, Leal I. e Leal C. (2017) dizem que a opção do *home office* diminui a rotatividade dentro da organização. Essa diminuição de rotatividade viria da possibilidade horário flexível e por não exigir locomoção do funcionário. A redução da troca do quadro de funcionários evita eventuais gastos da organização com contratações e treinamentos. Os autores também apontam que trabalhadores que são designados para *home office* tendem a se esforçar mais do que os que trabalham no escritório para mostrar resultados para a organização, o que tem impacto positivo na produtividade.

O *home office* também possui possíveis impactos negativos, na forma de gastos e também na saúde do trabalhador. Pérez, Sánchez e Carnicer (2007), apud Lima et al (2017) apontam a existência de mudança da cultura e da estrutura organizacional, gastos com investimentos para o trabalho a distância (por meio das TDIC), seleção e preparo de funcionários e lideranças e incentivos para os mesmos. Empresas que estão em processo de implantação do *home office* terão sua estrutura organizacional comprometida pois será necessária adaptação para duas formas diferentes de trabalho (LIMA et al, 2017).

Costa (2013) apud Lima et al (2017) pontua a necessidade da integração do trabalhador que está fazendo serviço *home office*, pois seu ambiente de trabalho será diferente e ele estará isolado do resto da companhia, mantendo contato apenas virtualmente e muito menos constante do que quando se está presencialmente na organização. O isolamento é um problema abordado por Tose (2005), a necessidade que alguns tem mais do que outros de se socializar com outros humanos pode interferir na qualidade do *home office*, nos resultados e, ao longo prazo, na saúde desse colaborador.

Mann, Varey e Button (2000) apud Barros e Silva (2010) comentam que a sensação de isolamento se dá devido a falta da comunicação face a face. Para os autores, a comunicação face a face permite maior demonstração de emoções, sentimentos e expressões e o aumento da comunicação via TDIC impossibilita este tipo de contato, tornando a interação entre os colegas de trabalho menos humanizada e menos íntima, esta mudança pode acarretar redução da motivação e do comprometimento dos trabalhadores.

Sobre a redução de motivação e comprometimento, Rafalski e Andrade (2013, p. 86) adicionam que

A sensação de exclusão do convívio dos colegas de trabalho e dos gerentes é um fator que propicia a acomodação por parte dos home-officers. Na medida em que passam a perceber a menor aproximação para tratar de assuntos profissionais, os trabalhadores tendem a se excluir de forma total, evitando contatos e rompendo vínculos pessoais como os momentos de encontro após ou entre os horários de expediente, como os happy-hours e almoços profissionais.

Complementarmente, Ward e Shabha (2001) citam que essa perda de companheirismo leva a uma sensação de abandono, sentimento de despertencimento, de que suas ideias ou opiniões não são relevantes. Essas sensações muitas vezes abalam o desempenho desses funcionários, pois não se sentem mais parte do sistema da organização. Também, Ellison (1999 apud RAFALSKI; ANDRADE, 2013), em sua pesquisa, aponta que muitos trabalhadores expressaram a falta que sentiam das interações espontâneas que são impossibilitadas no trabalho *home office*; interações como aquelas que acontecem nos corredores e no “cafezinho” são exclusivas do ambiente de escritório.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nessa seção, apresentam-se a abordagem metodológica e as técnicas utilizados para realizar-se a pesquisa, relativas ao tipo de pesquisa, as técnicas de coleta e de análise dos dados, ao cenário de pesquisa e aos indivíduos participantes da investigação.

A pesquisa é de caráter qualitativo, que, segundo Merriam (2009), visa compreender como um todo como os participantes percebem suas experiências e dão significado para as situações do dia a dia. A abordagem foi exploratória, por se tratar de um assunto recente e pouco explorado.

Para a coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevista *on line* assíncrona, que, como fundamenta Flick (2013, p. 168), o pesquisador “[...] envia as perguntas aos participantes e eles encaminham suas respostas de volta mais tarde: neste caso, vocês [pesquisador e participantes] não precisam necessariamente estar conectados ao mesmo tempo”. O roteiro de entrevista foi elaborado na plataforma Formulários Google, compreendendo seis perguntas abertas, voltadas à apreensão do tema de interesse, e dez perguntas fechadas, para a coleta de dados de caracterização dos participantes.

Optou-se pela realização de entrevistas *on line*, tanto pelas limitações impostas a encontros presenciais quanto por conta da necessidade de se alcançar pessoas que estivessem em uma situação de isolamento maior, e como aponta Flick (2013) uma das vantagens de se optar pela coleta de dados *on line* é a capacidade de atingir públicos que estão a longas distâncias, e dessa forma continuar mantendo-se em isolamento por conta da pandemia e foi dada a opção de participar ou não, pois como aponta Flick (2013) “[...] usa uma amostra aleatória da população, e os membros dessa amostra podem escolher se vão participar”.

Na elaboração das perguntas, procurou-se investigar como eram realizadas as conversas informais dos participantes antes e durante o *home office* que começou com a pandemia de COVID-19; também, perguntou-se sobre quais os assuntos abordados nessas conversas informais e sobre qual a opinião deles sobre os aspectos positivos e negativos das conversas informais. A escolha por perguntas dissertativas foi para buscar maiores detalhes nas respostas dos participantes e assim poder ter maior detalhamento na análise.

Ao final da coleta de dados foram totalizados quarenta e nove respostas. Pela análise preliminar dos dados, observam-se nove respostas duplicadas, as quais foram excluídas do conteúdo a ser analisado. Apenas uma resposta não se enquadrou no padrão pré-estabelecido e por isso foi desconsiderada, totalizando assim quarenta respostas válidas.

A análise dos dados foi feita a partir de análise do conteúdo, onde buscou-se compreender tudo aquilo que foi coletado pelas respostas discursivas dos participantes da pesquisa. A análise de conteúdo, de acordo com Bauer e Gaskell (2002) se trata de uma forma de analisar um grupo, e assim buscar apresentar relações e deduções sem interferir em seu contexto social e se mantendo dentro do objetivo da pesquisa.

Como as respostas já haviam sido digitados pelos próprios participantes, não foi necessária a transcrição dos dados. Sendo assim, as respostas de cada participante foram lidas e analisadas de acordo com as informações relativas a conversas informais, sendo criadas categorias e rótulos para agrupar as similaridades e peculiaridades de cada participante assim como facilitar uma visão geral das respostas.

Nas respostas para as questões propostas no formulário, foram definidas categorias que estão expostas no Quadro 1.

Quadro 1 – Categorias utilizadas na análise de conteúdo.

Pergunta 1: Como eram as conversas informais antes do início do <i>home office</i> (1) local ou meio que era utilizado para as conversas informais (2) com quem eram essas conversas informais
Pergunta 2: Como eram as conversas informais depois do início do <i>home office</i> (1) local ou meio que era utilizado para as conversas informais (2) frequência que essas conversas informais aconteciam (3) com quem se conversava
Pergunta 3: Assuntos abordados durante as conversas informais (1) assuntos diversos (2) assuntos sobre o trabalho e ambiente de trabalho (3) assuntos que não foram definidos se eram de trabalho ou não
Pergunta 4: Aspectos positivos das conversas informais (1) melhoria da comunicação e interação interpessoal (2) melhorias no trabalho (3) melhorias relacionadas à saúde
Pergunta 5: Aspectos negativos das conversas informais (1) relacionados ao trabalho (2) não relacionados ao trabalho

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

4 APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

4.1 Mudanças e influências sofridas pela comunicação informal durante o *home office* imposto pela pandemia de COVID-19

Os dados coletados aqui foram colhidos via entrevistas por formulário, e questionaram sobre opinião e características da comunicação informal que acontecia e continuou acontecendo durante o *home office* que foi imposto por conta da pandemia de COVID-19, para assim poder definir quais foram os impactos desse *home office* repentino para com a comunicação informal dos funcionários dentro do dia a dia de trabalho.

Para melhor análise dos dados, a apresentação está dividida em três seções, quais sejam a comunicação informal no trabalho, antes do *home office*, a comunicação informal no trabalho durante o *home office*, e os aspectos positivos e negativos da comunicação informal.

4.1.1 A comunicação informal no trabalho, antes do *home office*

A partir das respostas para a pergunta do formulário destinada a comunicação informal antes do *home office* é possível definir como ocorria a comunicação informal pela visão dos participantes, nas Tabelas 1 e 2 foram divididos, respectivamente, entre temas mais abordados pelos participantes, sendo nesses locais ou meios em que ocorriam as conversas informais, e com quem aconteciam essas conversas informais.

Pelas respostas dos participantes, pode-se identificar que os ambientes onde as conversas informais ocorriam eram três, estes eram: ambientes formais, ambientes informais dentro da organização e ambientes fora da organização. Para grande parte dos participantes as conversas tendiam a ocorrer em ambientes informais dentro da própria organização, com uma grande maioria dessas sendo durante o café ou intervalos para café, como aponta um dos participantes:

As conversas informais durante meu trabalho ocorriam em frente à máquina de café, no fumódromo. (Participante 9)

Tabela 1 – Em que local ou por qual meio mantinha conversas informais sobre o trabalho, antes da modalidade de *home office*

Local ou meio em que as conversas informais aconteciam antes do <i>home office</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa
Na própria organização	40	100%
No local de trabalho (sala ou escritório)	14	35%
Nos corredores, por meio de encontros casais	13	32,5%
Em ambientes informais, como o local em que se toma café ou se utilizar para fumar	22	55%
Em ambientes fora da organização	16	40%
No horário do almoço	11	27,5%
<i>Happy hours</i>	3	7,5%
Ambiente não identificado	2	5%
Via aplicativos de uso profissional (Slack, Teams)	2	5%
Via aplicativos de uso pessoal	8	20%
Whatsapp	4	10%
Telegram	1	2,5%
Ligação via telefone/celular	3	7,5%
Não mantinha conversas informais	1	2,5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Também, as conversas informais ocorriam em outros ambientes informais, como lanchonetes e cantinas:

as conversas informais ocorriam no corredores, na lanchonete, no café [...].
(Participante 32)

Outro local em que os participantes costumavam ter conversas informais no trabalho era no próprio escritório de trabalho, como relatam dois dos respondentes:

Conversas nas mesas ao lado, nos corredores quando encontrava um conhecido, antes de reuniões (Participante 25)
[...] íamos direto no departamento da pessoa. (Participante 3)

Também foi possível identificar que uma parcela dos participantes tende a ter conversas informais no horário de almoço, este que foi considerado como sendo ambiente informal fora da organização, pois não são todas as organizações que oferecem almoço.

Outro ambiente informal citado por participantes foi aquele em ocorrem os encontros informais, após o horário de trabalho, com os colegas que aparece em três respostas dos participantes, como diz o respondente:

Costumávamos nos reunir para happy hours nos finais de semana.
(Participante 19)

Dois outros participantes citaram que tinham conversas informais, porém não identificaram o local.

Nas respostas também foi notado que grande quantidade dos participantes já fazia uso de aplicativos para se comunicar informalmente durante o trabalho, sendo os aplicativos pessoais mais numerosos do que aqueles que utilizam aplicativos de trabalho, que por sua vez

foram citados como canal para conversas informais apenas por dois participantes, já aplicativos pessoais foram sete participantes (quatro citam especificamente o WhatsApp, outros três citam ligação e chamadas)

Apenas um respondente afirmou que não haviam conversas informais na organização da qual é pertencente, como aponta a fala de um dos participantes:

Não ocorriam dentro da organização. Eu sou o patrão, as conversas eram sempre formais. (Participante 38)

Na Tabela 2, tem-se as pessoas com quem os participantes mantinham conversas informais, antes do *home office*. Aqueles que citaram com quem mantinham conversas informais em sua maioria disse que era com colegas de outro departamento, que apareceu em cinco respostas na entrevista. Também foi citado que aconteciam conversas informais entre colegas da própria equipe por três participantes, companheiros e conhecidos apareceram ambos uma vez cada nas respostas.

Tabela 2 – Com quem mantinha conversas informais no trabalho, antes da modalidade de *home office*

Pessoas com quem mantinha conversas informais	Frequência absoluta	Frequência relativa
Colegas de outros departamentos	5	12,5%
Colega da própria equipe	3	7,5%
Companheiros e conhecidos	2	5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Nota 2: A informação sobre com quem mantinha conversas informais no trabalho foi fornecida, espontaneamente, por parte dos participantes, nas respostas às perguntas do roteiro de entrevista. Por isso, o número de respondentes (frequência absoluta) é inferior ao número de participantes.

4.1.2 A comunicação informal no trabalho, durante o *home office*

As respostas coletadas com relação à comunicação informal durante a pandemia mostram que houve uma grande mudança com relação a maneira com que a comunicação era feita e sua frequência. Foram as Tabelas 3 e 4, a partir dos dados coletados, para esta seção.

A partir do início do *home office* os participantes deixaram totalmente de ter conversas informais dentro da organização, como relata a fala do Participante:

O que mudou foi que eu deixei de encontrar esses colegas e, consequentemente, deixamos de nos falarmos. (Participante 4)

Tabela 3 – Em que local ou por qual meio o respondente mantinha conversas informais sobre o trabalho, durante a modalidade de *home office*

Local/meio que as conversas informais aconteciam durante o <i>home office</i>	Frequência absoluta	Frequência relativa
Via aplicativo pessoal	27	67,5%
WhatsApp	12	30%
Telefone	4	10%
Outros (Skype e e-mail)	2	5%
Via aplicativo profissional (Teams)	2	5%
Meio de comunicação existe mas não foi especificado	8	20%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Grande parte dos participantes manteve contato com seus colegas de trabalho e, portanto, continuou com conversas tanto formais quanto informais, porém de maneiras alternativas ao encontro face a face. Vinte e sete participantes responderam que mantém contato e continuam suas conversas informais via aplicativo pessoal. Desse total, a maior parte cita especificamente o WhatsApp, que aparece em doze das respostas. Também é citado por quatro participantes o uso do telefone para contato e ambos Skype e e-mail foram citados uma vez cada um.

Um ponto apresentado por muitos participantes em suas respostas foi relacionado a frequência e o impacto do *home office* nas conversas informais. Na Tabela 4, estão exibidas as informações coletadas.

Tabela 4 – Como ficou a frequência das conversas informais, durante o *home office*

A frequência das conversas informais...	Frequência absoluta	Frequência relativa
Diminuiu	13	32,5%
Diminuiu ao ponto de não haver mais conversas informais	7	17,5%
Manteve-se a mesma de antes do <i>home office</i>	3	7,5%
Mudou, mas Participante não indicou de que forma	2	5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Grande parte dos participantes citou mudanças na frequência de suas conversas informais, sete dos participantes afirmou que suas conversas informais acabaram depois do início do *home office*, o fato pode ser afirmado pelo relato do participantes:

As frequências de conversas que haviam com escalões muito superiores ou inferiores, e outros [departamentos], que eventualmente nos encontrávamos no caminho, também caíram para zero. (Participante 29)

Não conversamos mais. Não nos encontramos. (Participante 10)

Onze participantes apontam que suas conversas informais diminuíram durante o *home office*, as respostas a seguir mostram esse fato:

A mudança foi a redução deste contato pois estamos distantes do local de trabalho. (Participante 27)

Sim, o isolamento fez com que estas conversas diminuíssem. (Participante 6)

Em menor frequência também foram identificados participantes que relatam que não houve mudança, contato apenas por necessidade de trabalho e mudanças que não foram definidas. Três participantes responderam que nada mudou em suas conversas informais. Conversas apenas para necessidades e para trabalho foi citado em duas respostas, e dois participantes disseram perceber mudanças mas não souberam identificar o que mudou.

Três participantes citaram que durante o *home office* mantinham contato com colegas mais próximos, como indica o Participante 37:

As conversas ficaram mais restritas ao círculo em que havia construído maior vínculo.

Para um melhor entendimento sobre as conversas informais que nossos participantes tinham antes e durante o *home office*, foi questionado sobre o tipo de assuntos que eram mais debatidos durante as conversas. Assim foram montadas três Tabelas contendo assuntos diversos, assuntos de trabalho e assuntos que não foram definidos se são ou não de trabalho.

Na Tabela 5, estão os assuntos abordados relacionados a temas diversos como hobbies, temas sobre família e atualidades. Pode ser percebido nas respostas dos participantes que trinta deles conversa sobre hobbies em geral. Desse total de respostas relacionadas à hobbies, doze

delas são relacionadas a lazeres diversos, como jogos e música. Oito respostas citam futebol profissional como assunto frequente. Viagens aparece como assunto em sete respostas. Filmes e séries apareceu como sendo assunto de três participantes.

Assuntos relacionados a família e familiares foram citados onze vezes como sendo tema dos assuntos informais.

Como atualidades e assuntos do dia a dia ficam enquadrados os temas política, que foi citada como assunto por sete vezes, o tema pandemia apareceu cinco vezes, demais assuntos como notícias do jornal, clima e outros assuntos rotineiros foram citados oito vezes como tema das conversas informais. E dois participantes responderam que conversam também sobre indicações de restaurantes.

Tabela 5 – Assuntos abordados durante conversas informais - fora do trabalho

Assuntos abordados durante conversas informais - Assuntos diversos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Assuntos pessoais	11	27,5%
Família	11	27,5%
Hobbies	30	75%
lazer diverso	12	30%
futebol	8	20%
viagens	7	17,5%
filmes e séries	3	7,5%
Atualidades e assuntos do dia a dia	16	40%
Política	7	17,5%
Pandemia	5	12,5
Assuntos rotineiros do dia a dia (clima, notícias diversas, etc.)	8	20%
Indicações de restaurantes	2	5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Nas respostas também foi identificado que em diversos casos os assuntos informais são sobre temas relacionados ao trabalho ou ao ambiente de trabalho. Esses temas relacionados ao trabalho estão representados na Tabela 6.

Tabela 6 – Assuntos abordados durante conversas informais - no trabalho

Assuntos abordados durante conversas informais - Relacionados ao trabalho	Frequência absoluta	Frequência relativa
Temas relacionados ao trabalho ou ambiente de trabalho	20	50%
Sobre o trabalho	16	40%
Sobre a organização	4	10%
Rotina de trabalho	2	5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

O assunto sobre o trabalho em geral foi citado por dezesseis vezes pelos participantes. O tema organização apareceu por quatro vezes, seguido pelo tema rotina de trabalho, que foi citado duas vezes como assunto.

Também houveram respostas em que não foi definido sobre o que era o tema (rotina em geral).

Tabela 7 - Não especifica assuntos são de trabalho ou não

Assuntos abordados durante conversas informais - Não define sobre o que é o assunto	Frequência absoluta	Frequência relativa
Rotina (sem definição)	9	22,5%
Fofocas	5	12,5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

O assunto rotina foi citado nove vezes, e fofocas apareceu como resposta de cinco participantes.

4.1.3 Aspectos positivos e negativos da comunicação informal

Os participantes foram questionados sobre suas visões relacionadas aos aspectos positivos e negativos da comunicação informal. Nas Tabelas 8, 9, 10 e 11 foram expostos os dados relacionados às respostas dessas questões.

Na Tabela 8 estão os dados daquilo sobre aspectos positivos relativos à comunicação informal relacionados ao relacionamento interpessoal e comunicação que foram colhidas nas respostas. As respostas foram divididas entre melhoria com relação à relacionamento com colegas de trabalho, integração e informações.

Tabela 8 - Aspectos positivos da comunicação informal

Aspectos positivos da comunicação informal - Relacionamento	Frequência absoluta	Frequência relativa
Melhoria do relacionamento interpessoal e comunicação	24	60%
Integração	18	45%
Aproximar pessoas	15	37,5%
Comunicação entre pessoas	4	10%
Troca de informações e de ideias	9	22,5

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

De todos os participantes, 24 acreditam que a comunicação informal tem como benefício uma melhoria do relacionamento interpessoal e da comunicação. Foi citada uma melhoria da relação com os colegas por seis participantes. Essa melhoria pode ser vista na resposta do Participante 1:

Aproximar as pessoas, através de conversas sobre interesses comuns ou curiosidades. (Participante 1)

Também foi citado sobre criar laços entre os colegas de trabalho, como diz o Participante 36:

Permite criar laços de afeto com os colegas. (Participante 36)

A questão da integração foi abordada por quatorze dos participantes, aproximação entre as pessoas foi citado como um aspecto positivo das conversas informais por onze dos respondentes, assim como a melhoria na comunicação, que foi citada por quatro vezes. As respostas dos participantes indicam esse aspecto positivo da comunicação informal:

Abrem um leque de possibilidades sobre melhor conhecer as pessoas (Participante 33)

Aproximação entre as pessoas criando vínculos de amizade em algumas ocasiões. (Participante 46)

Melhorar relacionamento entre os colegas (Participante 11)

A troca de informações também é beneficiada pela comunicação informal, seis participantes citaram em suas repostas que a partir das conversas informais conseguem se informar sobre diversos assuntos, três desses também citam a possibilidade de ver outros pontos de vista e ajudar a ter novas ideias, como pode ser visto nas respostas dos participantes:

Muita informação é trocada sem ser percebida, ajudando em conversas/reuniões/definições que podem vir a acontecer. (Participante 23)

[...] cria uma certa intimidade que acaba contribuindo para a troca de ideias, de experiências e para a construção de soluções mais eficientes e criativas. (Participante 40)

Troca de informações e de pontos de vista. (Participante 16)

A partir das respostas dos participantes, também foi possível identificar que muitos veem melhorias e impactos positivos relacionados especificamente ao trabalho e ao ambiente de trabalho. A Tabela 9 divide os aspectos positivos no trabalho entre “impactos positivos no trabalho” e “descontração, relaxamento e benefícios para saúde”

Tabela 9 - Aspectos positivos da comunicação informal - No trabalho

Aspectos positivos da comunicação informal - No trabalho	Frequência absoluta	Frequência relativa
Impactos positivos no trabalho	11	27,5%
Buscar e oferecer ajuda	3	7,5%
Encontrar soluções para problemas	3	7,5%
Eficiência e foco	4	10%
Outros (Pertencimento à organização)	2	5%
Descontração, relaxamento e benefícios para saúde	15	37,5%
Ajudam a descontrair no ambiente de trabalho	5	12,5
Relaxam	13	32,5%
Outros (Desabafar e liberdade)	2	5%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Onze participantes citaram em suas respostas sobre os impactos positivos no trabalho, entre esses impactos a possibilidade de buscar e oferecer ajuda foi citada em três respostas. Como pode ser visto na resposta do Participante 2:

[...] maior "openness" [abertura/liberdade] para buscar ajuda quando necessário. (Participante 2)

Três responderam que conversar com os colegas ajuda a encontrar soluções para problemas, como indica a resposta do Participante:

Principalmente ajuda na [...] solução de problemas. (Participante 6)

Quatro participantes comentaram que a comunicação entre os colegas melhora eficiência e o foco como disse o Participante 9:

Humaniza a relação de trabalho, mostrando que seus colegas de trabalho também têm interesses similares aos seus, tornando o trabalho em grupo algo muito mais eficiente. (Participante 9)

Agilidade apareceu duas vezes e o aumento no sentimento de pertencimento à organização foi citado uma vez, como aponta o Participante 40:

Amplia a relação de pertencimento com o ambiente de trabalho, aumenta a confiança entre os membros da equipe [...] (Participante 40)

Para as respostas da pergunta relativa à percepção dos participantes com relação aos aspectos negativos que podem ser veiculados à comunicação informal foram feitas as Tabelas 10 e 11, sendo a Tabela 10 relativa aos aspectos negativos percebidos pelos participantes no ambiente de trabalho, são citados a perda de produtividade, a criação de fofocas e boatos, brigas e problema com relação a acordos informais.

Tabela 10 - Aspectos negativos da comunicação informal

Aspectos negativos da comunicação informal - No trabalho	Frequência absoluta	Frequência relativa
Prejudica o andamento e a produtividade no trabalho	16	40%
Produtividade	7	17,5%
Perda de tempo	8	20%
Distração e desvio de foco	4	10%
Cria acordos informais dentro da organização	3	7,5%
Boatos, fofocas e notícias falsas	10	25%
Fofocas	9	22,5%
Problemas de interpretação	1	2,5%
Fake news	1	2,5%
Gera conflitos	5	12,5%
Afeta o relacionamento (afasta, prejudica, atrapalha)	4	10%
Conversas indevidas	2	5%
Não há pontos negativos	4	10%

Fonte: Elaboração própria, a partir dos dados da pesquisa.

Nota 1: A frequência relativa é em relação ao número de participantes (n = 40)

Dezesseis respostas apontaram que comunicação informal tem como aspecto negativo a possibilidade de causar perda de produtividade e de tempo no trabalho prejudicando seu andamento. Sete respostas citaram a perda de produtividade como aponta o Participante 1:

Dentro [do horário de trabalho], pode acabar por gerar queda de produtividade. (Participante 1);

Também foi cita a perda de produtividade pelo Participante 33:

Podem levar à perda de produtividade (Participante 33)

A perda de tempo por excesso de conversas informais no trabalho também foi apontada como aspecto negativo por oito participantes. Essa informação pode ser vista na resposta do Participante 16:

Perda de tempo com conversas sem fim que não levam a nada. (Participante 16)

Os participantes também apontaram distrações como fruto do excesso e de conversas informais fora de horário ou durante o horário de trabalho, como aponta a resposta do Participante 3:

Tem gente que para muito para conversar e em horários indevidos, isto acaba atrapalhando. (Participante 3)

Três participantes comentaram sobre o fechamento de acordos informais que não possuem credibilidade e podem acabar por não se concretizarem. Como apontou o Participante 6:

Por vezes, quando o assunto é sobre o trabalho, as "soluções" pré acordadas, não necessariamente se materializam. (Participante 6)

Dez participantes apontaram em suas respostas que boatos, fofocas e fake news podem acabar surgindo no fluxo informal de informações. Nove citaram que a comunicação informal tem como lado negativo a criação e propagação de fofocas. O que pode ser visto na resposta do Participante 13:

Fofoca forte (xingamentos diretos com falta de descrição) (Participante 13)

E também o relato do Participante 29:

Eventualmente se tornam, "fofocas", vícios e excedem em sua duração. (Participante 29)

Outros dois respondentes citaram especificamente a propagação de fake news e problemas de interpretação. Um aspecto negativo apontado por cinco Participante foi a questão da geração de conflitos, e por quatro Participante foi apontado que pode causar afastamento e problemas no relacionamento no trabalho que pode ser vista na resposta do Participante 36:

Pode permitir ao colega uma imagem negativa ou afastar o outro e acabar atrapalhando o relacionamento profissional. (Participante 36)

Dois citam a abordagem de assuntos indevidos durante o trabalho. Também houveram quatro que afirmaram não ver aspectos negativos na comunicação informal, como indica a resposta do Participante 11:

Não observo nada de negativo. (Participante 11)

Que pode ser complementada pela resposta do Participante 9:

Nenhum, desde que os objetivos profissionais estejam sendo cumpridos de forma correta. (Participante 9)

Sobre as conversas indevidas, são aquelas consideradas impróprias para o ambiente de casa ou para as pessoas que podem ouvir a conversa, como indica o Participante 29:

Ficaram um pouco mais formais, mesmo com aqueles com os quais temos mais aproximação. Certas conversas foram banidas(pela possibilidade da esposa de um ou de outro ouvir kkkk). (Participante 29)

Dois participantes não especificaram se os assuntos são ou não relacionados ao trabalho, porém apontam que a comunicação informal traz como aspecto negativo opiniões imparciais e conflitos pessoais.

4.2 Análise e discussão

Por conta do isolamento, muitas pessoas que têm tendência a ter transtornos de caráter psíquico (por exemplo, ansiedade, depressão e síndrome do pânico, entre outras) acabaram tendo aumento nos sintomas e outras que não possuem podem acabar desenvolvendo problemas psicológicos.

Considerando que o *home office* traz um distanciamento e um isolamento daqueles que entram para esse regime, foi percebido que haviam impactos diferentes em cada pessoa e isso passou a se tornar um problema da organização, pois trabalhadores e profissionais que não se adaptam ao *home office* podem adoecer por conta da mudança de rotina drástica e, dessa forma, podem ver seus rendimentos afetados de modo negativo. Um levantamento feito pela Porto Digital (2020), que contou com 68 organizações de diversos portes, concluiu que o maior adversário da implementação do *home office* é a saúde mental, sendo apontada por 40% das organizações que participaram do estudo.

A Fiocruz (2020) aponta que mudanças muito repentinas no modo de vida do indivíduo podem contribuir para o desenvolvimento de sintomas de ansiedade, depressão e estresse:

A mudança brusca nas atividades do dia a dia (ex., rotina de trabalho, estudos e convívio comunitário), por vezes sem previsão de quando ocorrerá o retorno à “vida normal”, pode provocar sofrimento e insegurança, visto que é preciso lidar com o futuro imprevisível.

Percebeu-se que 20 dos 40 participantes da pesquisa fazem uso da conversa informal para trocar informações sobre o trabalho. Considerando a afirmação anterior e também que 28 participantes afirmaram ter tido diminuição e até fim das conversas informais, então é possível afirmar que houve diminuição ou fim desses assuntos de trabalho que aconteciam nas conversas informais, portanto, pode ter acontecido uma queda de rendimento por conta da diminuição da troca de informações.

Como foi visto na Tabela 8, os participantes apontam como benefício das conversas informais a melhoria da integração e do relacionamento interpessoal. Devido a redução das conversas informais relatada na análise dos dados, é possível que ocorram impactos negativos na qualidade do relacionamento e da integração dos empregados que se encaixam nesse perfil que percebe a conversa informal como sendo um fator importante para o bem-estar e o relacionamento dos funcionários.

A partir da coleta dos dados demográficos e análise junto às respostas, foi possível perceber que os participantes que possuem menos de um ano de organização tiveram dificuldades em manter o contato e as conversas informais a partir do momento que entraram em *home office*. Cinco dos seis participantes que possuem menos de um ano relataram que suas conversas diminuíram ou acabaram e apenas um dos seis alegou que nada havia mudado. Isso pode indicar o impacto negativo que teve o isolamento para a integração dos funcionários mais novos na organização e por isso esses funcionários acabaram perdendo o vínculo mais facilmente com seus colegas de serviço.

Com relação a faixa etária dos participantes e a conversa informal durante a pandemia, como foi citado anteriormente, vinte e oito participantes afirmaram diminuição ou fim das conversas informais. Nesses doze participantes que afirmaram ter mantido as conversas, apenas dois deles possuíam idade inferior a 45 anos, sendo essas idades respectivamente 25 e 35 anos. Os outros dez todos possuem idades superiores a 48 anos com idade máxima sendo de 60 anos. Com essa relação podemos verificar que pessoas com faixa etária superior, que tendem a ter maiores dificuldades com tecnologia, acabaram se adaptando às TDIC e assim mantiveram suas conversas informais por plataformas digitais.

5. Considerações finais

O desenvolvimento do presente estudo possibilitou a identificação das influências que o *home office*, imposto nesse período de pandemia e isolamento, teve sobre as conversas informais dentro das organizações, bem como a identificação dos efeitos nos participantes da pesquisa. Além disso, os dados coletados possibilitaram o entendimento de como os participantes percebem as conversas informais em seu dia a dia e como também as maneiras e locais onde eles mantinham essas conversas informais.

Pela análise e discussão dos dados, foi possível perceber que ao contrário do que se pensava, pessoas com idade mais avançadas foram a grande maioria das que conseguiram manter conversas informais via TDIC. Também foi identificado que participantes que possuíam menos de um ano de empresa tendiam a perder o contato mais rapidamente e deixar de ter conversas informais por conta do isolamento, isso pode se dar por conta deles não terem se integrado totalmente e criado vínculos com seus colegas de trabalho. Ao analisar também foi percebido que por mais que as conversas fossem informais, metade dos participantes as utilizava para conversas coisas relativas ao trabalho, portanto após a redução massiva das conversas, assuntos que antes acabavam sendo tratados na informalidade podem ter sido deixados de lado.

Apesar de ser muito importante, uma questão que os participantes não citaram em suas respostas foi o impacto que o isolamento e a quarentena tem na saúde mental das pessoas, e principalmente daqueles que não estavam preparados para serem colocados em regime de *home office*.

Com essas informações obtidas através desta pesquisa é possível que as empresas tomem precauções para as influências negativas identificadas ao longo da pesquisa. A questão da integração é um ponto que pode ser identificado e trabalhado para que os funcionários que tiveram seu ingresso durante esse isolamento social e fazendo parte do *home office* tenham como se inserir com a mesma qualidade que aqueles que entraram antes ou depois desse período de isolamento.

A partir deste estudo, são propostos dois outros temas para estudos futuros. Como a pesquisa abrangeu apenas pessoas que já estavam na empresa antes da implementação do *home office*, faz-se a sugestão de pesquisar sobre pessoas que ingressaram na organização durante o regime de *home office*. E também por conta de parte expressiva dos participantes ter citado que as conversas informais são de alguma maneira agressores da produtividade, um possível estudo é analisar se, a partir da pandemia, ocorreu o aumento do desempenho dos empregados que foram para regime de *home office*.

Referências

BALDISSERA, R. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade, volume 6, número 10-11. 2009. p. 115-120.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. CADERNOS EBAPE. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, 2010, p. 71-91.

BAUER, M. W.; GASKELL, G. Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático. Petrópolis: Editora Vozes, 2002.

DUTERME, C. A Comunicação Interna na Empresa. A abordagem de Palo Alto e a análise das organizações. Lisboa: Instituto Piaget. (2008)

Eurofound and the International Labour Office (2017), Working anytime, anywhere: The effects on the world of work, Publications Office of the European Union, Luxembourg, and the International Labour Office, Geneva.

FLICK, U. Introdução a metodologia de pesquisa. Porto alegre: Editora Penso, 2009.

LIMA, A. C.; ADERALDO, C. V. L.; ADERALDO, I. L. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. Caderno EBAPE.BR, v. 15, artigo 8, Rio de Janeiro, 2017. p. 511-533.

MELO, V. P. C. A comunicação interna e sua importância nas organizações, 2006

MELLO, A. Teletrabalho (Telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora 1. ed.. Rio de Janeiro:Editora Qualitymark, 1999.

MELLO, A. et al. Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. Revista de Administração da UFSM, v. 7, n. 3, p. 373-388, 2014.

MERRIAM, S. Qualitative research: a guide to design and implementation. San Francisco: Jossey-Bass, 2009.

NASSAR, P.; FIGUEIREDO, R. O que é Comunicação Empresarial, 1. ed. São Paulo: Editora Brasiliense, 1995.

NASSAR, P. Tudo é comunicação. São Paulo; Lazuli, 2003

NASSAR, P. A Comunicação Organizacional na Contemporaneidade. Entrevista concedida ao Grupo de Estudos sobre Práticas de Recepção a Produtos Mediáticos - ECA/USP. Revista Novos Olhares, Portal de Revistas da USP, ano 9, v. 17. 2007. p. 37.

NEWSTROM, J. W.; DAVIS, K. Organizational Behavior: a Management Challenge, 2nd edition. Fort Worth: The Dryden Press, 1997.

NORI, W.; VALENTE, C. Portas Abertas, 1. ed. São Paulo: Editora Best Seller, 1990.

RAFALSKI, J. C. & DE ANDRADE, A. L. Trabalhando de casa: aspectos de relacionamento interpessoal e saúde de trabalhadores de Home-Office. Anais do III Congresso Brasileiro de Pesquisa do Relacionamento Interpessoal e I Encontro Latino-Americano sobre Família e Relacionamento Interpessoal. Vitória-ES-Brasil, 19 a 22 de julho, 2013.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. Caderno EBAPE.BR, v. 16, n. 1, Rio de Janeiro, 2018. p. 152-162.

TOMASI, C.; MEDEIROS, J. B. Comunicação Empresarial, 1. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

TOSE, M. G. L. e S. Teletrabalho: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes. Tese (Doutorado em Ciências Sociais) Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2005.

WARD, N.; SHABBA, G. Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. v. 19, n 1/2, Inghilterra, Birmingham: MCB University Press, 2001, p. 61-70.