

**As influências da modalidade de *home office* nas conversas informais, nas organizações,
durante a pandemia de COVID-19**

**The influences of the home office modality in informal conversations in organizations
during the COVID-19 pandemic**

**Las influencias de la modalidad *home office* en las conversaciones informales, en las
organizaciones, durante la pandemia de COVID-19**

Recebido: 22/11/2020 | Revisado: 24/11/2020 | Aceito: 28/11/2020 | Publicado: 02/12/2020

Pedro Motta Ravacci Pires

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9341-862X>

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

E-mail: pmravacci@outlook.com

Mirian de Lourdes Noronha Motta Melo

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9668-7799>

Universidade Federal de Itajubá, Brasil

E-mail: mirianmottamelo@unifei.edu.br

Henrique Geraldo Rodrigues

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8454-6734>

Universidade Federal de Uberlândia, Brasil

E-mail: henrique@ufu.br

Resumo

Por meio desta pesquisa, objetivou-se analisar as influências da modalidade de *home office* nas conversas informais nas organizações, durante a pandemia de COVID-19. Mediante entrevistas *on line* assíncronas, entrevistaram-se 40 trabalhadores e profissionais que, devido à pandemia, migraram para a modalidade de *home office*, cujos relatos foram analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados mostram que a maior parte dos participantes passou a se utilizar de tecnologias digitais da informação e da comunicação, como aplicativos de comunicação remota e dispositivos móveis, para manter suas conversas informais. Contudo, para muitos participantes, ocorreu a redução da frequência de conversas informais e, em alguns casos, elas não ocorreram mais. Considerando-se, de um lado, os efeitos positivos da comunicação informal sobre o trabalho e a integração e, de outro, a possível intensificação do isolamento físico e social decorrente do *home office* em tempos de pandemia, os resultados sugerem a

ocorrência de potenciais impactos negativos na eficiência dos processos de trabalho executados, bem como na qualidade de vida e bem-estar no trabalho. Pela perspectiva teórica, a investigação contribui ao desvelamento de efeitos da modalidade de *home office* na comunicação informal, em uma situação de intenso isolamento físico e social. Pela perspectiva prática, tal compreensão pode contribuir para que organizações e seus gestores contemplem, em seus processos de implementação do teletrabalho, a dimensão da comunicação informal, o que implica em considerar-se a adoção de práticas voltadas à interação face a face, como reuniões de trabalho e momentos informais presenciais periódicos, assim como a intensificação das possibilidades de comunicações virtuais mais significativas.

Palavras-chave: Teletrabalho; *Home office*; Conversas informais; Comunicação informal; Pandemia de COVID-19.

Abstract

The goal of this study was to analyze the influence that working from home had on the informal conversations, during the COVID-19 pandemic, in organizations. By means of online asynchronous interviewing, 40 employees and professionals who, due to the pandemic, started working from home had their answers evaluated by content analysis. The results showed that the majority of participants started using digital communication and information technologies, such as remote communication apps and mobile devices, in order to have informal conversations. However, there was a decrease in the frequency of those conversations for many participants, and in some other cases, conversations ceased completely. Considering, on one hand, the positive effects of informal conversations on work and integration, and on the other, the possible increase of physical and social isolation caused by working from home during the pandemic, the results suggest potential negative impacts on the efficiency of the work performed, as well as on the quality of life and wellbeing on the work environment. From the theoretical perspective, the investigation aids the unveiling of the effects that working from home has on informal communications in intense physical and social isolation conditions. From a practical perspective, this comprehension can help organizations and their managers to consider the aspect of informal conversations when implementing their telecommuting processes. This implies the consideration of the adoption of practices which value direct interactions, such as business meetings and periodic informal face-to-face moments, as well as increasing the possibility of more significant online communications.

Keywords: Telecommuting; Work from home; Informal conversations; Informal communications; COVID-19 pandemic.

Resumen

En la presente investigación, el objetivo fue analizar las influencias de la modalidad *home office* en las conversaciones informales, en las organizaciones, durante la pandemia de COVID-19. Por medio de entrevistas en línea asíncronas, fueron entrevistados 40 trabajadores y profesionales que, ante la pandemia, migraron a la modalidad *home office*, cuyos relatos fueron analizados por medio del análisis de contenidos. Los resultados muestran que la mayoría de los participantes pasó a utilizar las tecnologías digitales de la información y la comunicación, como aplicaciones de comunicación remota y dispositivos móviles, para establecer sus conversaciones informales. Sin embargo, para muchos participantes, hubo una reducción en la frecuencia de las conversaciones informales y, en algunos casos, ellas no ocurrieron más. Considerándose, por una parte, los efectos positivos de la comunicación informal acerca del trabajo y la integración y, por otra, la posible intensificación del aislamiento físico y social causada por el *home office* en los tiempos de pandemia, los resultados apuntan para la ocurrencia de potenciales impactos negativos en la efectividad de los procesos de trabajo ejecutados, así como en la calidad de vida y bienestar en el trabajo. Desde la perspectiva teórica, la investigación contribuye en el desvelo de los efectos de la modalidad *home office* en la comunicación informal, en una situación de intenso aislamiento físico y social. Desde la perspectiva práctica, tal comprensión puede contribuir para que las organizaciones y sus gestores contemplen, en sus procesos de implementación del teletrabajo, la dimensión de la comunicación informal, lo que implica considerar la adopción de prácticas orientadas a la interacción cara a cara, como reuniones de trabajo y momentos informales presenciales periódicos, así como la intensificación de las posibilidades de comunicaciones virtuales más significativas.

Palabras clave: Teletrabajo; *Home office*; Conversaciones informales; Comunicación informal; Pandemia de COVID-19.

1. Introdução

Em decorrência da adoção de medidas para contenção do avanço acelerado da pandemia de COVID-19, em especial, as de distanciamento social, em 2020, uma massiva quantidade de organizações instituiu, de modo abrupto e não planejado, a modalidade do trabalho em *home office* para seus empregados, que passaram a realizar suas atividades a partir de suas residências. Dentre os diversos levantamentos realizados, pesquisa conduzida pela Fundação Instituto de Administração [FIA] (2020), indica que, no Brasil, 46% das empresas adotaram o *home office*,

em tempo parcial ou integral, abrangendo cerca de 41% da força de trabalho dessas organizações.

Por outro lado, a despeito dos impactos sociais positivos decorrentes do emprego de medidas de distanciamento social, representados, sobretudo pela redução das taxas de transmissão do novo coronavírus, resultados de estudos prévios apontam que o *home office* traz efeitos negativos tanto para os trabalhadores que executam suas tarefas de casa quanto para o trabalho feito. As desvantagens comumente identificadas dizem respeito às jornadas de trabalho que excedem o período diário contratado, a limitações para se fazer trabalhos que exigem criatividade, às dificuldades geradas pela sobreposição de trabalho e vida pessoal, e à falta de visibilidade profissional (Aderaldo, Aderaldo, & Lima, 2017; Barros & Silva, 2010).

Especificamente no âmbito da comunicação, verificou-se que a falta de contato presencial e a comunicação baseada, exclusivamente, em meios eletrônicos podem gerar empecilhos para o tratamento eficiente e tempestivo de problemas, no trabalho, que poderiam ser facilmente resolvidos com a comunicação “olho no olho” (Barros & Silva, 2010, p. 81). Em decorrência do isolamento social provocado pelo *home office*, pessoas que trabalham nesta modalidade compreendem que diversos efeitos negativos se mostram presentes, como a redução dos contatos pessoais e encontros presenciais, muitas vezes informais, em que as pessoas podem tanto testar e validar ideias e comportamentos (Mann, Varey, & Button, 2000) quanto ter acesso a informações que não foram veiculadas pelos canais formais de comunicação da organização (Barros & Silva, 2010).

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 as pessoas, nas organizações? Para responder a esta pergunta, adotou-se como objetivo analisar as influências da modalidade de *home office* nas conversas informais, nas organizações, durante a pandemia de COVID-19. Para isto, assumiu-se a noção segundo a qual as conversas informais são as situações em que duas ou mais pessoas, sem programação prévia, interagem e trocam informações sobre assuntos de interesse mútuo, que podem ou não ser relacionados ao trabalho que executam; tal interação pode ocorrer em quaisquer locais, dentro ou fora da organização.

2. Fundamentação Teórica

2.1 Teletrabalho e *home office*

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, em parte, de tais avanços e se define 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). Complementarmente, o teletrabalho representa uma forma de trabalho que, ao aderir ao uso de TDIC, pode ser executado em *notebooks*, computadores, *smartphones* ou *tablets*, permitindo, assim, a execução do trabalho fora do ambiente do escritório (Eurofound & International Labour Office, 2017).

Mello (1999) indica a existência de diversas formas de teletrabalho, como o executado em casa (*home office*) ou o centro-satélite de uma organização, que se trata de um escritório, alugado ou não, dos quais os empregados que residem em regiões distantes da sede da organização se utilizam, para evitar percorrer grandes distâncias. Há, também, os centros locais ou *telecenters*, que operam de maneira semelhante aos centro-satélites, porém abrigam empregados de diversas organizações. Por fim, há os chamados escritórios virtuais (*virtual offices*), onde os empregados levam ou tem à disposição apenas o material e utensílios necessários à realização das tarefas – como *smartphone* ou *laptop* – que podem ser executadas em diversos lugares como espaços públicos, escritórios da organização e a própria residência.

Independentemente da modalidade, identificam-se algumas das características definidoras do teletrabalho (Mello, Santos, Kuniyoshi, Gaspar, & Kubo, 2014): há a existência de um acordo formal entre trabalhador e empregador ou contratante dos serviços, o trabalho é exercido a distância da sede e executado por um empregado ou autônomo, faz-se uso de TDIC para apoiar a execução das tarefas.

A forma de teletrabalho mais difundida – e a analisada neste estudo – é o *home office*, que consiste em um tipo de organização do trabalho individual que é realizado pela pessoa em sua própria residência. Como benefícios ou vantagens do *home office*, são considerados o aumento significativo da produtividade, a redução de custos para as organizações (por exemplo, em despesas com instalações físicas e de manutenção predial) e para os trabalhadores (em relação a deslocamento, por exemplo), a maior satisfação dos trabalhadores (decorrente de fatores como a possibilidade de se conciliar mais facilmente o trabalho com as atividades pessoais e

familiares). Levam-se em conta, também, impactos positivos para a sociedade, entre outros, por meio da diminuição da quantidade de veículos presentes no tráfego das cidades (Rocha e Amador, 2018).

As condições inerentes ao *home office* podem desdobrar-se em resultados como a diminuição da rotatividade de empregados, dentro das organizações, decorrentes de características do trabalho como horários flexíveis e ausência da necessidade de deslocamento diário ao local de trabalho; a redução do *turn over*, por sua vez, reduziria os gastos da organização com processos de recrutamento e seleção, contratações e treinamentos (Coenen e Kok, 2014). Os autores identificaram que trabalhadores em *home office* podem apresentar um desempenho superior na execução de suas tarefas, em relação aos que trabalham de modo presencial, como forma de dar visibilidade ao próprio trabalho, para a organização.

Não obstante as vantagens apontadas, a implementação do *home office* demanda, no âmbito das organizações, a realização de mudanças e de investimentos que podem ser considerados como desvantagens. São apontadas a necessidade de implementação de processos de adaptação da cultura e estrutura organizacionais, de preparação das pessoas para atuarem em *home office* e de suas lideranças, e a realização de gastos com investimentos em TDIC (Pérez, Sánchez, & Carnicer, 2002),

No nível individual, pontuam-se a necessidade da integração do trabalhador em situação de *home office*, pois ele tende a estar isolado do resto da organização, mantendo contato apenas de modo virtual e menos frequente do que quando presente de modo físico na organização (Aderaldo *et al.*, 2013; Costa, 2005). O isolamento social e seus efeitos negativos são abordados por Tose (2005), tendo-se em vista as necessidades individuais de socialização, que podem variar de uma pessoa para outra, significando que a impossibilidade de atendimento a necessidades de interação pessoal pode impactar tanto no desempenho e nos resultados do trabalho feito em *home office* quanto na saúde da pessoa.

Mann *et al.* (2000) comentam que a sensação de isolamento se dá devido à falta da comunicação face a face, a qual permite que se demonstrem, de modo mais efetivo, emoções, sentimentos e expressões. De outro lado, a comunicação via TDIC impõe barreiras às interações pessoais, na medida em que se mostra menos intimista e humanizada, que podem acarretar redução da motivação e do comprometimento das pessoas, no trabalho. Como comentam Rafalski e Andrade (2013), isto decorre não apenas da diminuição dos contatos formais, mas também das interações em situações e momentos informais:

Nessa linha, Ward e Shabha (2001) mostram que tal perda de companheirismo provoca, no indivíduo, a sensação de abandono e o sentimento de despertencimento, no sentido de que

suas ideias ou opiniões não são relevantes. Em relação aos encontros informais, a pesquisa de Ellison (1999) evidencia que as pessoas podem ressentir-se da ausência de interações espontâneas, impossibilitadas no trabalho *home office*, como aquelas que acontecem nos corredores ou durante o cafezinho, no escritório.

2.2 Comunicação organizacional

A comunicação organizacional trata-se do conjunto de todas as atividades de comunicação da organização, cujo desenvolvimento faz-se a partir de conceitos, métodos e técnicas multidisciplinares, relativas ao jornalismo, às relações públicas e ao *marketing* (Nassar e Figueiredo, 2012). Tal sistema abrange tanto os processos de informação interna quanto os de divulgação de informações ao ambiente externo.

A comunicação oficial ocorre por vias formais dentro da organização, normalmente, originando-se dos pontos mais altos da hierarquia organizacional e fazendo o trajeto em direção à base, de modo descendente. Ela acontece, também, de modo horizontal, sendo os direcionamentos e objetivos traçados levados a 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 (Tomasi e Medeiros, 2007). De outro lado, coexistindo com os processos formais e estruturados de comunicação, têm-se os processos de comunicação informal que, tal como a comunicação oficial gerenciada pela organização, gera impactos no contexto de trabalho, conforme se discute, na sequência.

2.2.1 Comunicação informal

Assim como os mecanismos e processos de comunicação formalmente programados pela organização, os processos e canais de comunicação informal compõem a rede e fluxos de informações organizacionais. Conforme definida por Duterme (2002, p. 36), a comunicação informal refere-se 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.

A comunicação informal origina-se em encontros em que pessoas fazem contato para trocar informações sobre algum assunto de interesse mútuo (Newstrom e Davis, 1997), constituindo-se em um processo natural das interações que ocorrem dentro da organização (Baldissera, 2009). Como um fenômeno atinente à natureza humana, a comunicação informal é vista como importante ao equilíbrio das relações na organização, ao mesmo tempo em que que flexibiliza à rigidez, muitas vezes, existente no contexto de trabalho (Baldissera, 2009). 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 (Duterme, 2002). Ela ocorre em todos os níveis hierárquicos de uma organização, porém, de formas e com objetivos diferentes, nos diversos níveis.

Uma das formas observadas é 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 Dubrin (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 (Dubrin, 2006). Como indicam Kraut, Fish, Root e Chalfonte (1990, p. 2), os processos de comunicação informal mostram-se relevantes tanto para impulsionar as aproximações de pessoas com interesses, objetivos ou necessidades comuns quanto para o desenvolvimento de processos de trabalho:

A comunicação informal [...] ajuda os membros da organização a aprender uns sobre os outros e sobre seu trabalho, apoia o trabalho produtivo e as relações sociais que o fundamentam e fornece uma facilitação crítica com que os colaboradores contam para iniciar o trabalho conjunto, mantê-lo e conduzi-lo à conclusão. Sem comunicação informal, muitas colaborações, sem dúvida, não ocorreriam e outras seriam interrompidas antes de se tornarem bem-sucedidas.

Portanto, considerando-se a importância atribuída à comunicação informal, julgou-se pertinente, por meio desta pesquisa, proceder-se à análise dos impactos do *home office*, imposto pela pandemia de COVID-19, nas conversas informais que ocorrem nas organizações.

3. Procedimentos Metodológicos

A pesquisa feita é de natureza qualitativa e de abordagem exploratória, na perspectiva de que se visa compreender como um todo como os participantes percebem suas experiências e dão significado para as situações do dia a dia (Merriam, 2009). Os participantes da pesquisa são pessoas que, em função do isolamento social imposto pela pandemia de COVID-19, passaram a trabalhar na modalidade de *home office*, por determinação da organização em que trabalhavam. Com isso, foram utilizados como critérios de inclusão dos participantes: estar trabalhando em regime presencial antes do início da pandemia; ter sido alocado na modalidade de *home office*, apenas, após o início da pandemia; não trabalhar sozinho.

Para a coleta dos dados, utilizou-se a técnica de entrevista *on line* assíncrona, em 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 estruturado da seguinte forma:

1. Informação, ao participante, da definição de conversas informais adotada na pesquisa;
2. Algumas perguntas voltadas à identificação: de como ocorriam as conversas informais, antes da instituição da modalidade de *home office*; do que mudou em relação às conversas informais, durante o *home office*; dos assuntos abordados durante as conversas informais; e dos efeitos positivos e negativos das conversas informais;
3. Por fim, algumas perguntas de caracterização dos participantes da pesquisa.

O roteiro de entrevista foi disponibilizado, aos participantes da pesquisa, por meio da plataforma Google Forms, tendo sido o acesso aos participantes feito por meio de divulgação da pesquisa no aplicativo de mensagens instantâneas WhatsApp. A partir dos primeiros respondentes, obteve-se o acesso a outros participantes por meio da técnica bola de neve. Ao final da coleta dos dados, foram validadas 40 entrevistas *on line* assíncronas, o que equivale a 40 participantes.

A análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo, em consonância com os procedimentos elencados Bauer e Gaskell (2002), exceto pela ausência de transcrição do conteúdo das entrevistas, tendo em vista que as respostas foram digitadas pelos participantes. Com base na análise das respostas dos primeiros participantes, criou-se uma matriz de análise

do conteúdo, conforme as categorias e rótulos temáticos que emergiram (Quadro 1), por meio das quais foi feita a análise do conteúdo das entrevistas.

Quadro 1. Categorias utilizadas na análise de conteúdo.

Categorias	Rótulos temáticos
Como eram as conversas informais, antes do início do <i>home office</i>	(1) em que local ou por qual meio se mantinham as conversas informais (2) com quem mantinha as conversas informais
Como eram as conversas informais, durante o <i>home office</i>	(1) em que local ou por qual meio se mantinham as conversas informais (2) frequência com que as conversas informais aconteciam (3) com quem mantinha as conversas informais
Assuntos abordados durante as conversas informais	(1) assuntos pessoais e sobre a família (2) assuntos do dia a dia (3) assuntos relacionados ao trabalho e ao ambiente de trabalho (4) assuntos não especificados
Aspectos positivos das conversas informais	(1) melhoria relacionamento interpessoal e da comunicação (2) promoção da integração entre as pessoas (3) trocas de informações e de ideias (4) impactos positivos no trabalho (5) descontração, relaxamento e benefícios para a saúde
Aspectos negativos das conversas informais	(1) Interferência no andamento e na produtividade do trabalho (2) Criação de acordos informais dentro da organização (3) boatos, fofocas e notícias falsas (4) geração de conflitos (5) não há pontos negativos

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

Na sequência, a apresentação, análise e discussão dos dados são feitas a partir de tais categorias e seus elementos (rótulos temáticos).

4. Apresentação, Análise e Discussão dos Dados

Nesta seção, apresentam-se, primeiro, os dados demográficos de caracterização dos participantes da pesquisa. Na sequência, há a apresentação e análise dos dados, seguidas da discussão dos resultados.

4.1 Dados demográficos

A Figura 1 apresenta as características dos participantes da pesquisa, sintetizadas da seguinte forma: a) maioria do sexo masculino (65%); b) idade média de 47 anos, com o primeiro quartil igual a 32 anos e o terceiro igual a 57 anos; c) maioria com escolaridade em nível de ensino superior completo (32,5%) e de pós-graduação em nível de especialização (27,5%);

Figura 1. Estatísticas descritivas dos dados demográficos.

Gênero	n	%
Masculino	26	65%
Feminino	14	35%

Idade	(em anos)
Média	47,0
Desvio Padrão	13,6
Mínimo	23
1º Quartil	32
Mediana	50
3º Quartil	57
Máximo	74

Escolaridade	n	%
Ensino médio/técnico completo	2	5,0%
Ensino superior completo	13	32,5%
Especialização	11	27,5%
Mestrado	7	17,5%
Doutorado	7	17,5%

Ramo da organização	n	%
Educação	8	20%
Tecnologia da informação	6	15%
Administração pública	7	18%
Serviços	7	18%
Indústria	7	18%
Transporte e armazenamento	3	8%
Saúde humana	2	5%

Quantidade de empregados	n	%
De 2 a 9	7	17,5%
De 20 a 49	4	10%
De 10 a 19	2	5%
De 50 a 99	1	3%
De 100 a 499	7	18%
De 500 a 999	2	5%
1.000 ou mais	17	42,5%

Tempo no emprego atual	(em anos)
Média	11
Desvio Padrão	9,22
Mínimo	1
1º Quartil	3
Mediana	10
3º Quartil	15
Máximo	35

Departamento	n	%
Assessorias/Deptos. técnicos	13	32,5%
Operações/Produção/Logística	10	25,0%
Pesquisa e Desenvolvimento	5	12,5%
Marketing/Vendas/Atendimento	5	12,5%
Tecnologia da Informação	3	7,5%
Administrativo/Financeiro	3	7,5%
Recursos Humanos	1	2,5%

Cargo na organização	n	%
Alta administração	8	20,0%
Média gerência	7	17,5%
Coordenação	1	2,5%
Técnico-operacional	3	7,5%
Operacional	5	12,5%
Analista/Nível superior	16	40,0%

Tamanho da equipe	n	%
De 2 a 5 pessoas	11	27,5%
De 6 a 9 pessoas	9	22,5%
De 10 a 19 pessoas	10	25%
20 ou mais pessoas	8	20%
Apenas eu	2	5%

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

d) atuantes em organizações de diversos ramos (educação, tecnologia da informação, administração pública, serviços, indústria, transporte e armazenamento, e saúde humana); e) tempo médio de emprego atual de 11 anos; f) a maioria atuante em assessorias e departamentos técnicos (32,5%) e nas áreas de operações, produção e logística (25%); g) a maioria ocupante dos cargos de analistas ou de nível superior (40%) e de alta administração (20%); h) distribuídos equitativamente em equipes pequenas (dois a cinco membros), médias (seis a 19 membros) e grandes (20 ou mais membros).

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

Nesta seção, 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.

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

Pelas respostas dos participantes, pode-se identificar que os ambientes onde as conversas informais ocorriam (dentro ou fora da organização) e por quais meios (como aplicativos). Os resultados estão sintetizados na Tabela 1.

Tabela 1. Em que local ou por qual meio os participantes da pesquisa mantinham conversas informais, antes da modalidade de *home office*.

Locais ou meios	Frequência absoluta	Frequência relativa
Na própria organização	40	100%
No local de trabalho (sala ou escritório)	14	35%
Em ambientes informais, como o local em que se toma café ou se utilizar para fumar	22	55%
Nos corredores, por meio de encontros casuais	13	32,5%
Em ambientes fora da organização	16	40%
No horário do almoço	11	27,5%
<i>Happy hour</i>	3	7,5%
Ambiente não identificado	2	5%
Via aplicativos de uso profissional (Slack e Teams)	2	5%
Via aplicativos ou dispositivos móveis	8	20%
WhatsApp	4	10%
Telegram	1	2,5%
<i>Smartphone</i>	3	7,5%
Não mantinha conversas informais	1	2,5%

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

Nota 2: o total de participantes que mencionou utilizar aplicativos de comunicação, entre profissionais e pessoais, e *smartphone* foi oito.

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

Com base nos dados da Tabela 1, verifica-se que um dos locais em que os participantes costumavam ter conversas informais no trabalho era no próprio escritório de trabalho, como mostram alguns dos relatos:

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, para parte dos participantes, as conversas tendiam a ocorrer em ambientes informais dentro da própria organização, sendo um dos mais citados o local do café ou de alimentação, durante os intervalos:

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

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

Os participantes da pesquisa indicam que as conversas informais ocorriam no local em que eles almoçavam, espaço que, nesta pesquisa, foi classificado como sendo um ambiente informal fora da organização, dado que, nas respostas dos participantes, não havia a informação sobre se o local de almoço localizava-se dentro ou fora da organização.

Outro ambiente informal citado pelos participantes é aquele em ocorrem os encontros informais, após o horário de trabalho:

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

Observa-se que parte dos participantes (20%) já fazia uso de aplicativos de comunicação remota ou de dispositivos móveis, como o *smarthphone*, para se comunicar informalmente durante o trabalho, sendo os aplicativos pessoais mais frequentes do que os de uso profissional. Os aplicativos de uso pessoal profissional (Slack e Teams) foram citados como canal para conversas informais, apenas, por dois participantes; já os de uso pessoal (como WhatsApp) e *smartphones*, foram mencionados por oito participantes.

Por fim, apenas um participante afirmou que não mantinha conversas informais na organização em que trabalha:

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

Na Tabela 2, têm-se a informação sobre as pessoas com quem os participantes mantinham conversas informais, antes do *home office*.

Tabela 2. Com quem os participantes da pesquisa mantinham conversas informais no trabalho, antes da modalidade de *home office*.

Quem	Frequência absoluta	Frequência relativa
Colegas de outros departamentos	5	12,5%
Colegas da própria equipe	3	7,5%
Companheiros e conhecidos	2	5%

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.

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

Os dados expostos na Tabela 2 emergiram das respostas dos participantes e, dentre aqueles que mencionaram tal dado, indicaram pessoas como colegas de trabalho, do próprio departamento ou de outras e, de forma genérica, pessoas próximas ou conhecidas, dentro da organização. É interessante notar que não figuram, nas falas dos participantes, pessoas que possam ser apontadas como chefes ou subordinados.

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

Nesta seção, o foco volta-se para a comunicação informal após a instituição da modalidade de *home office*. Por meio dos dados da Tabela 3, observa-se que, para a maior parte dos participantes, as conversas informais tiveram continuidade, contudo, exclusivamente, apenas por meio de aplicativos, de plataformas digitais e de *smartphones*. O aplicativo WhatsApp é o mais recorrente entre as falas dos participantes, seguido pelo *smartphone* e outros aplicativos, tanto de uso pessoal quanto profissional.

Tabela 3. Em que local ou por qual meio os participantes da pesquisa mantinham conversas informais, durante a modalidade de *home office*.

Locais ou meios	Frequência absoluta	Frequência relativa
Via aplicativo pessoal	27	67,5%
WhatsApp	12	30%
Smartphone	4	10%
Outros (como Skype e e-mail)	10	5%
Via aplicativo profissional (Teams)	2	5%

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

Nota: o total de participantes que mencionou utilizar aplicativos de comunicação, entre pessoais e profissionais, e *smartphones* foi 33.

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

Com base nos dados da Tabela 3, observa-se que não apenas pelo *home office*, mas em decorrência do isolamento social imposto pela pandemia, as conversas dentro da organização e em ambientes informais fora da organização não tiveram continuidade:

O que mudou foi que eu deixei de encontrar esses colegas e, conseqüentemente, deixamos de nos falar [pessoalmente]. (Participante 4)

Como se observa por meio da Tabela 4, um aspecto mencionado pelos participantes diz respeito ao impacto do *home office* na frequência das conversas informais.

Tabela 4. Impacto do *home office* na frequência das conversas informais.

Tipo de impacto	Frequência absoluta	Frequência relativa
A frequência diminuiu	13	32,5%
As conversas informais não ocorreram mais	7	17,5%
Manteve-se a mesma frequência de antes do <i>home office</i>	3	7,5%
Houve algum impacto, mas os participantes não especificaram	2	5%

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

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

Pelos dados da Tabela 4, nota-se que, para parte dos participantes, a frequência das conversas informais diminuiu, durante o *home office*:

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)

Contudo, para outra parte dos participantes, após a instituição do *home office*, as conversas informais deixaram de ocorrer, como indicam alguns deles:

As frequências de conversas que havia 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)

Outros participantes relataram que não houve alteração na frequência das conversas informais, as quais se mantiveram conforme surgiam oportunidades ou necessidade de algum contato, ainda que mais restritas aos colegas mais próximos:

As conversas ficaram mais restritas ao círculo em que havia construído maior vínculo. (Participante 37).

Em relação aos assuntos abordados, durante as conversas informais, a Tabela 5 mostra que, para a metade dos participantes, os assuntos diziam respeito a questões relativos ao ambiente de trabalho, à organização e às rotinas de trabalho.

Tabela 5. Assuntos relacionados ao trabalho, abordados durante conversas informais.

Assuntos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Relacionados ao trabalho e ao ambiente de trabalho	20	50%
Sobre o trabalho	16	40%
Sobre a organização	4	10%
Rotina de trabalho	2	5%

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

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

Na Tabela 6, por sua vez, são relacionados os assuntos não relacionados ao trabalho, abordados durante as conversas informais. São temas diversos, como *hobbies*, lazer, futebol e família, além de questões relativas a atualidades, como política e a pandemia. Pelos dados, observa-se que os assuntos não relacionados ao trabalho eram abordados por um número significativamente maior de participantes do que aquele verificado na Tabela 5, relativa a assuntos relacionados ao trabalho.

Tabela 6. Assuntos não relacionados ao trabalho, abordados durante conversas informais.

Assuntos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Assuntos pessoais	11	27,5%
Família	11	27,5%
Hobbies	30	75%
Lazer	14	35%
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%

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

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

Por fim, em relação aos assuntos abordados, durante as conversas informais, conforme a Tabela 7, parte dos participantes informou conversar sobre questões da “rotina” e fofocas, contudo sem indicar se se tratavam de assuntos relativos ao trabalho ou não.

Tabela 7. Assuntos não especificados, abordados durante conversas informais.

Assuntos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Rotina (sem especificação)	9	22,5%
Fofocas	5	12,5%

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

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

4.2.3 Aspectos positivos e negativos da comunicação informal

Os participantes da pesquisa relataram, também, sobre a visão que têm quanto aos efeitos positivos e negativos das conversas informais. Na Tabela 8, estão relacionados os efeitos positivos das conversas informais, conforme os relatos dos participantes. Como se observa, para uma parte dos participantes, as conversas informais proporcionam como benefício a melhoria do relacionamento interpessoal e da comunicação, no ambiente de trabalho, como se pode observar por meio de uma das falas:

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

Tabela 8. Efeitos positivos das conversas informais, na visão dos participantes da pesquisa.

	Frequência absoluta	Frequência relativa
Melhoria do relacionamento interpessoal e da comunicação	24	60%
Promoção da integração no ambiente de trabalho	18	45%
Troca de informações e de ideias	9	22,5%
Impactos positivos no trabalho executado	10	27,5%
Busca e oferta de ajuda	3	7,5%
Identificação de soluções para problemas	3	7,5%
Obtenção de eficiência e de eficácia	4	10%
Incentivo à descontração, relaxamento e à saúde emocional	15	37,5%

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

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

A promoção da integração entre as pessoas, no ambiente de trabalho, também, foi apontada por uma parte dos participantes, noção que é refletida nos relatos de alguns dos participantes, que dizem que as conversas informais:

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

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

A troca de informações emergiu, igualmente, como um dos efeitos positivos das conversas informais, para parte dos participantes da pesquisa, os quais apontaram, por exemplo, as conversas informais como fonte de informação sobre assuntos diversos, de outros pontos de vista e de novas ideias:

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

[A conversa informal] 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)

Outros efeitos positivos das conversas informais, na visão dos participantes, podem ser compreendidos como um conjunto de impactos positivos no trabalho executado. Um dos

elementos abrangidos por tais efeitos é a possibilidade de se buscar e oferecer ajuda, como cita um dos participantes:

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

Outro elemento visto como um impacto positivo no trabalho executado trata-se do uso das conversas informais como meio para se encontrar soluções para problemas, no trabalho:

Essas conversas ajudam principalmente na [...] solução de problemas. (Participante 6)

Ainda como parte dos impactos positivos no trabalho executado, as conversas informais são vistas como forma de se obter eficiência e eficácia, no trabalho, como uma consequência do estabelecimento de relações interpessoais mais significativas. Como relata um dos participantes, a conversa informal:

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)

Por outro lado, os participantes da pesquisa reconhecem haver, também, efeitos negativos a partir das conversas informais. Na Tabela 9, estão identificados os efeitos negativos relacionados às conversas informais, na visão dos participantes.

Tabela 9. Efeitos negativos das conversas informais, na visão dos participantes da pesquisa.

Efeitos	Frequência absoluta	Frequência relativa
Prejudica o andamento do trabalho	16	40%
Perda de tempo	8	20%
Perda de produtividade	7	17,5%
Promove a distração e desvio de foco	4	10%
Geração e propagação de boatos, fofocas e notícias falsas	10	25%
Geração de conflitos interpessoais	5	12,5%
Criação de acordos informais dentro da organização	3	7,5%
Não há pontos negativos	4	10%

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

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

Alguns dos principais efeitos negativos das conversas informais, pela perspectiva dos participantes da pesquisa, tratam-se das formas pelas quais elas prejudicam o andamento do trabalho, pela perda de tempo e de produtividade que são geradas, e pela distração e desvio do foco no trabalho a que as conversas informais levam. Alguns relatos dos participantes evidenciam tais elementos:

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

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

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

Para parte dos participantes, as conversas informais podem, igualmente, levar à geração e propagação de boatos, fofocas e notícias falsas, por se tratarem de um fluxo informal de informações. Como se expressa um dos participantes, as conversas informais:

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

Também, como efeitos negativos das conversas informais, é citada a possibilidade de geração de conflitos interpessoais, pois:

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

É interessante notar que um efeito negativo, considerado pelos participantes, relaciona-se à dimensão política do contexto organizacional, em relação a acordos estabelecidos durante uma conversa informal que, justamente por não serem formalizados, apresentam mais riscos de não serem cumpridos:

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

4.3 Discussão dos resultados

Como mostram os dados da pesquisa, a interação presencial era o principal meio pelo qual se davam as conversas informais, antes da modalidade do *home office*, quando apenas 25% dos participantes utilizava-se de aplicativos de comunicação remota ou de dispositivos móveis de uso pessoal para a comunicação informal. Com o início do *home office*, os participantes da pesquisa mostram ter se adaptado às restrições físicas impostas, tendo, a maior parte deles (82,5%), passado a se utilizar das TDIC para travar suas conversas informais com outras pessoas da organização. Não obstante a facilitação promovida pelas TDIC, verifica-se que a frequência da comunicação informal foi impactada, no contexto do *home office*, tendo em vista que, para a metade dos participantes, ou houve diminuição na frequência das conversas informais (32,5% dos participantes) ou elas não ocorreram mais (17,5% dos participantes).

A comunicação informal pode ter por finalidade diversos propósitos, em especial os de gerar contribuições para os processos de trabalho, na organização (Kraut *et al.*, 1990). Ainda que, dentre os participantes da pesquisa, os assuntos não relacionados ao trabalho – questões pessoais, família, *hobbies* e lazer, e atualidades – tenham se mostrado mais prevalentes do que os assuntos relativos ao trabalho, observa-se que, de um modo geral, os participantes reconhecem haver efeitos positivos, no trabalho, a partir da comunicação informal.

No âmbito desta pesquisa, as conversas informais representam um meio pelo qual os participantes da pesquisa buscam e oferecem ajuda aos colegas, e trocam informações e ideias que colaboram para a solução de problemas ou levam ao alcance de um nível maior de eficiência e de efetividade do trabalho executado. Pela visão dos participantes, a comunicação informal é vista como um mecanismo de promoção não apenas da melhoria do relacionamento interpessoal e da comunicação – logo, da integração no ambiente de trabalho – mas, igualmente, de um contexto de trabalho mais descontraído e propício à saúde emocional.

Estudo promovido pela Fundação Oswaldo Cruz [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.

Considerando-se que a modalidade de *home office*, aliada ao distanciamento social imposto pela pandemia de COVID-19, intensificou as situações de efetivo isolamento físico das pessoas, pondera-se que o contexto de *home office*, como experienciado pelos participantes da pesquisa, mostra-se propício ao surgimento e à intensificação do desenvolvimento de transtornos psíquicos por trabalhadores e profissionais em *home office*, como ansiedade, depressão e síndrome do pânico, entre outras. Como apontam os resultados de um levantamento que se voltou a identificar os impactos da COVID-19 nas organizações que compõem um ecossistema de inovação (Porto Digital, 2020), um dos principais problemas decorrentes da adoção do *home office*, apontado por 40% das organizações, referiu-se à saúde mental das pessoas que migraram para essa modalidade.

Nessa perspectiva, considerando-se a importância das interações informais para a efetividade do trabalho executado, sugere-se a redução da frequência de conversas informais, provocadas pelo *home office*, tenha produzido potenciais impactos negativos tanto na eficiência dos processos de trabalho executados (relativa a aspectos como a qualidade da comunicação requerida para se lidar com as questões e os problemas do trabalho) quanto na dimensão da qualidade de vida e bem-estar no trabalho, que tem entre seus elementos o estabelecimento de um ambiente organizacional propício ao desenvolvimento de relações interpessoais baseadas em ajuda recíproca e em apoio socioemocional, e ao compartilhamento de ideias e de sentimentos (Walton, 1973).

Por fim, pela análise dos dados demográficos dos participantes da pesquisa, verifica-se que, dentre os que apontaram ter havido a diminuição na frequência das conversas informais, uma parte (cinco participantes) possuía, apenas, menos de um ano de trabalho na organização. Tal aspecto aponta para a possibilidade de influências mais significativas do *home office* no isolamento social dos empregados recém-chegados à organização, tendo em vista que eles podem ter tido o tempo, e as experiências de integração e de socialização necessários ao estabelecimento de vínculos interpessoais sólidos, possivelmente, menos vulneráveis às limitações impostas pelo distanciamento físico.

5. Considerações Finais

Nesta pesquisa, teve-se com finalidade responder à seguinte pergunta: como a modalidade de *home office*, imposta pela pandemia de COVID-19, influenciou a comunicação informal entre as pessoas, nas organizações? Assumiu-se a noção de que as conversas informais são as situações em que duas ou mais pessoas, sem programação prévia, interagem e trocam

informações sobre assuntos de interesse mútuo, que podem ou não ser relacionados ao trabalho que executam e que, finalmente, podem ocorrer em quaisquer locais, dentro ou fora da organização.

Os resultados mostram que, com a adoção da modalidade de *home office*, a maior parte dos participantes da pesquisa (82,5%) passou a se utilizar das TDIC para ter conversas informais com outras pessoas da organização, sendo que, antes do *home office*, apenas 20% deles mantinha suas conversas informais por de aplicativos de comunicação remota ou de dispositivos móveis. Apesar da adoção das TDIC, no entanto, para a metade dos participantes houve redução da frequência da comunicação informal (32,5% dos participantes), sendo que, para alguns destes (17,5%), as conversas informais não ocorreram mais.

De um lado, verificaram-se os efeitos positivos das conversas informais tanto sobre o trabalho executado – na forma de cooperação mútua, troca de ideias e de informações, e de colaboração para a resolução de problemas – quanto sobre a integração no ambiente de trabalho e, de outro lado. De outro, contudo, notou-se a possível intensificação do isolamento físico e social decorrente do contexto de *home office* em tempos de pandemia, que contribuiu para a diminuição da frequência das conversas informais. Com isso, sugere-se que tenham ocorrido potenciais impactos negativos na eficiência dos processos de trabalho executados, bem como na dimensão da qualidade de vida e bem-estar no trabalho.

As contribuições trazidas pela pesquisa dizem respeito, do ponto de vista teórico, ao desvelamento de efeitos da modalidade de *home office* na comunicação informal, em uma situação de intenso isolamento físico social, como se deu durante a pandemia de COVID-19. Pela perspectiva prática, as organizações, gestores e demais praticantes podem levar em conta a dimensão da comunicação e interação informais durante o processo de formulação e implementação de quaisquer modalidades de teletrabalho. Isto implica em considerar-se a instituição de práticas voltadas à interação face a face, como reuniões de trabalho e momentos informais presenciais periódicos, assim como a intensificação das possibilidades de comunicações virtuais mais significativas, com a aplicação de áudio e de vídeo.

As limitações do estudo, por sua vez, dizem respeito, em especial, às restrições decorrentes da aplicação da técnica da entrevista *on line* assíncrona. Primeiro, observa-se que as respostas dos participantes tendem a ser curtas e, por vezes, com poucas informações; segundo, nos casos em que não há a identificação dos participantes, como se deu no presente estudo, não se é possível obter-se novos dados junto aos participantes, por meio do reenvio do roteiro, com perguntas adicionais.

Como a pesquisa abrangeu, apenas, pessoas que já estavam na organização antes da implementação do *home office*, sugere-se a realização de novas investigações com foco em pessoas que ingressaram na organização de modo direto na modalidade de *home office*, com a finalidade de se compreender de que forma a comunicação informal configura-se nesse tipo exclusivo de organização do trabalho. Também, levando-se em conta os apontamentos feitos quanto aos efeitos negativos das conversas informais sobre o trabalho, se mostra oportuna a realização de pesquisas quantitativas que se voltem a analisar a relação entre a frequência de conversas informais e o desempenho individual em contextos de trabalho presencial e em *home office*.

Referências

- Aderaldo, I. L., Aderaldo, C. V. L., & Lima, A. C. (2017) Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. *Cadernos EBAPE.BR*, 15, 511-533. <https://doi.org/10.1590/1679-395160287>
- Baldissera, R. (2009). Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. *Organicom*, 6(10/11), 115-120. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139013>.
- Barros, A. M., & Silva J. R. G. (2010). Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. *Cadernos EBAPE.BR*, 8(1), 71-91.
- Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2002). *Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Costa, I. S. A. (2005). Controle em novas formas de trabalho: teletrabalhadores e o discurso do empreendimento de si. *Cadernos EBAPE.BR*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512005000100009>.
- Coenen, M., & Kok, R. A.W. (2014) Workplace flexibility and new product development performance: The role of telework and flexible work schedules. *European Management Journal*, 32(4), 564-576. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2013.12.003>.

Dubrin, A. J. (2006). *Fundamentos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira.

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

Ellison, N. B. (1999). Social impacts: New perspectives on telework. *Social Science Computer Review*, 17(3), 338-356.

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

Fundação Oswaldo Cruz. (2020). *A quarentena na COVID-19: orientações e estratégias de cuidado*. Rio de Janeiro: Autores.

Fundação Instituto de Administração. (2020). *Pesquisa de Gestão de Pessoas na Crise de Covid-19*. São Paulo: Autores.

Flick, U. (2013). *Introdução a metodologia de pesquisa*. Porto alegre: Editora Penso.

Kraut, R. E., Fish, R. S., Root, R. W., Chalfonte, B. L. (1990). *Informal communication in organizations: form, function and technology*. In: S. Oskamp & S. Spacapan (Eds.). *Human Reactions to Technology: The Claremont Symposium on Applied Social Psychology*. Beverly Hills: Sage Publications.

Mann, S., Varey, R., & Button, W. (2000). An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. *Journal of Managerial Psychology*, 15(7), 668-690. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>.

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

Mello, A., Santos, S., Kuniyoshi, M., Gaspar, M., & Kubo, E. (2014). Teletrabalho Como Fator de Inclusão Social e Digital em Empresas de Call Center/Contact Center. *Revista de Administração da UFSM*, 7(3), 373-388. <https://doi.org/10.5902/198346598794>.

Merriam, S. (2009). *Qualitative research: a guide to design and implementation*. San Francisco: Jossey-Bass.

Nassar, P., & Figueiredo, R. (2012). *O que é Comunicação Empresarial*. São Paulo: Editora Brasiliense.

Newstrom, J. W., & Davis, K. (1997). *Organizational Behavior: a Management Challenge*. Fort Worth: The Dryden Press.

Pérez, M. P., Sánchez, A.M., & Carnicer, M. P. L. (2002). Benefits and barriers of telework: perception differences of human resources managers according to company's operations strategy. *Technovation*, 22(12), 775-783. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(01\)00069-4](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(01)00069-4).

Porto Digital. (2020). *Impactos da COVID-19 no Porto Digital*. (Relatório de Pesquisa/2020), Recife, PE, Porto Digital.

Rafalski, J. C., & Andrade, A. L. (2013). Trabalhando de casa: aspectos de relacionamento interpessoal e saúde de trabalhadores de Home-Office. *Anais do Congresso Brasileiro de Pesquisa do Relacionamento Interpessoal e Encontro Latino-Americano sobre Família e Relacionamento Interpessoal*, Vitória, ES, Brasil, 3.

Rocha, C. T. M., & Amador, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 16(1), 152-162.

Tomasi, C., & Medeiros, J. B. (2007). *Comunicação Empresarial*. São Paulo: Editora Atlas.

Tose, M. G. L. (2005). *Teletrabalho: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes*. Tese de doutorado, Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.

Walton, R. E. (1973). Quality of Work Life: what is it? *Sloan Management Review*, 15(1), 11-21.

Ward, N., & Shabba, G. (2001). Teleworking: an assessment of socio-psychological factors. *MCB University Press*, 19(1/2), 61-70.

Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito

Pedro Motta Ravacci Pires – 60%

Mirian de Lourdes Noronha Motta Melo – 10%

Henrique Geraldo Rodrigues – 30%