
Cultura Corporativa, Comunicação Face a Face e os Impactos do Teletrabalho nas Organizações¹

Lídia Maria de Lima e SILVA²
Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC Minas

Resumo

Este artigo busca contribuir com as análises acerca dos impactos causados pelo trabalho remoto na comunicação e na cultura das organizações. Com a pandemia de covid-19, diversas empresas direcionaram seus colaboradores ao trabalho remoto, refletindo diretamente no contato diário entre equipes e líderes. O estudo busca avaliar, a partir de pesquisa qualitativa, os efeitos da comunicação mediada por tecnologia em detrimento da comunicação face a face.

Palavras-chave

Comunicação organizacional; Gestão da comunicação; Comunicação Face a Face; Cultura organizacional; Teletrabalho.

INTRODUÇÃO

O contexto de crise sanitária mundial causada pela covid-19 implicou em uma série de mudanças comportamentais. Uma das alterações mais notórias foi o aumento de pessoas em regime de trabalho remoto, dado evidenciado por estudo divulgado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em julho de 2021. A pesquisa aponta que 8,2 milhões de brasileiros passaram a trabalhar remotamente em 2020, com o início da pandemia³.

Embora o teletrabalho (organicamente chamado de trabalho remoto ou *home office*) seja amparado pela Lei nº 12.551, que alterou o artigo 6º da Consolidação das Leis

¹ Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional, XXII Encontro dos Grupos de Pesquisas em Comunicação, evento componente do 45º Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Mestra em Comunicação Social pela PUC Minas, e-mail: lidia.limaesilva@gmail.com.

³ Disponível em: www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=38263. Acesso em 30.mai.2022.

do Trabalho (CLT)⁴, não existe no Brasil uma regra consolidada acerca do trabalho à distância, de forma que é possível que cada organização estabeleça suas práticas de acordo com suas necessidades e dos colaboradores. (DEMO *et al*, 2021). O *home office* pode ser considerado como uma ferramenta que traz dinamismo ao trabalho, mas diversos estudos referenciados neste artigo apontam que existem vários aspectos negativos, especialmente no que se refere à interação e comunicação entre empregados.

A comunicação face a face entre líderes e liderados, apresentada aqui como uma ferramenta essencial e potente para a fluidez das informações e para o estabelecimento de relações de confiança (PEDROS, 2016), é por vezes preterida ao longo do processo do estabelecimento do *home office*.

Por meio de pesquisa qualitativa desenvolvida pela autora, o presente trabalho tem por objetivo apresentar os impactos do teletrabalho na comunicação face a face e, conseqüentemente, na cultura corporativa, no que se refere à construção do sentimento de pertencimento dos colaboradores em relação às organizações.

1. COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL, RELAÇÕES DE TRABALHO E CULTURA CORPORATIVA

Para muito além da transmissão de informações, a comunicação é ferramenta decisiva na construção das relações de trabalho e na consolidação da cultura corporativa. Para Marchiori (2008), a cultura é firmada a partir das interações sociais, já que, durante o contato com os outros, interpretamos o todo e criamos os significados. Pode-se dizer, assim, que a comunicação é imprescindível nesse processo. (MARCHIORI, 2008).

Objetivamente a cultura se forma através da atuação dos grupos e fomenta o que se pode chamar de ‘personalidade da organização’ [...] A comunicação é fase fundamental nesse processo, uma vez que a cultura se forma a partir do momento em que as pessoas se relacionam. Se elas se relacionam, estão se comunicando (MARCHIORI, 2008, p. 79).

Com o objetivo de consolidar a cultura corporativa com base em relações simétricas de credibilidade (PAVARENTI, 2011), a comunicação interna, ora vista como

⁴ Consolidação das Leis do Trabalho. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112551.htm#:~:text=LEI%20N%C2%BA%2012.551%2C%20DE%2015,por%20meios%20pessoais%20e%20diretos. Acesso em 02.jun.2022

responsável apenas pela produção de conteúdo para veículos internos, assume então um papel estratégico nas corporações, já que também tem o dever de construir e sustentar o sentimento de pertencimento à organização.

Na concepção de Marchiori (2008), uma comunicação bem direcionada é indispensável para a cultura corporativa, que é formada a partir de um processo de construção de significados, iniciado com as trocas, interpretações e experiências compartilhadas (MARCHIORI, 2008, p.85). Nogerino (2016), que também destaca a comunicação como elemento imprescindível para nesse processo de significação do ambiente, cita Morin (2005), que, por sua vez, ressalta a importância de os colaboradores perceberem a relevância de suas atividades para os resultados da empresa. “As pessoas têm de encontrar um propósito; (...) perceber que seu trabalho está contribuindo para algo que elas valorizam (...), as pessoas têm de encontrar razão para o porquê de trabalharem” (MORIN *apud* NOGERINO, 2016, p. 42). Desta forma, congregando valores e objetivos, o engajamento e o sentimento de pertencimento são impulsionados.

Para Valsani (1997), todo trabalho que estiver ligado ao público interno deve ser, necessariamente, direcionado pela comunicação. “O melhor programa de integração, o envolvimento mais profundo e duradouro, um programa que realmente cria uma empatia entre organização e colaborador, é necessariamente baseado em comunicação” (VALSANI, 1997, p.180).

A comunicação exerce seu papel eficaz na consolidação da cultura especialmente quando há uma atuação direta da liderança, não apenas no processo de repasse das informações, mas também na manutenção do elo entre colaborador e empresa. As experiências compartilhadas, bem como as crenças e os valores da liderança, são imperativos para perpetuar diretrizes, já que os líderes são vistos como exemplos pelos colaboradores, conforme expressado por Zamonelli (2016).

A comunicação clara entre líderes e empregados é cada vez mais tida como essencial nas organizações e, embora fique claro entre as diversas referências pesquisadas que não há uma receita exata para a comunicação entre líder e empregado, a disposição em se criar tempo e espaço para a interação e a convivência entre a equipe é uma questão de atitude que cabe ao líder tomar, buscando reforçar esse laço entre empregados e empresa, além de gerar um ambiente mais saudável para sua equipe. E, ainda assim, a circunstância define a técnica e o líder deve procurar constantemente uma forma de aprimorar esse espaço para a interação e o diálogo. (ZAMONELLI, 2016.p.87)

Acocella (2016) reforça também que a falta de uma comunicação institucionalizada pode provocar desconfiança e sentimento de insegurança entre os colaboradores, corroborando assim a transparência e frequência no repasse de informações como fatores relevantes para a construção do sentimento de pertencimento do colaborador, que, sabendo que a empresa se compromete a mantê-lo bem-informado, passa a consolidar a credibilidade em relação à empresa e à liderança.

2. TELETRABALHO, IMPACTOS SOCIAIS E NAS ORGANIZAÇÕES

Na sociedade pós-moderna, cujas principais marcas são a globalização e a constante transformação, o teletrabalho surge como alternativa para solucionar dificuldades de mobilidade, viabilizar custos e, por fim, anos depois da legalização do trabalho remoto, este novo regime passa a ser uma alternativa amplamente difundida no Brasil e em todo o mundo, alterando a dinâmica das relações de trabalho, o contrato social⁵, que passa a reger novas regras e novos modelos considerados aceitáveis para a execução de tarefas antes realizadas presencialmente, junto a um grupo de colegas ou líderes.

Embora as leis trabalhistas brasileiras amparem legalmente a existência do teletrabalho desde 2011 (DEMO *et al*, 2021), apenas em 2020, com o surgimento do cenário de pandemia, este modelo passou a ganhar notoriedade no mercado de trabalho. Porém, ainda nos anos 1990, o assunto começava a tomar frente nas pesquisas em todo o mundo. Perin (1998), citado por Barros e Silva (2010), dissertava sobre as mudanças no contrato psicológico do indivíduo com a organização, além de afetar as suas relações com a família, sociedade e com a própria empresa.

(...)um conjunto de percepções de natureza subjetiva que podem frustrar expectativas e até levar a um sentimento de ruptura nessa relação, requerendo que a empresa se preocupe em deixar bem claro em que bases foi firmado o acordo de trabalho. No caso do teletrabalho, essa preocupação deve ser ainda maior, segundo Perin (1998), em função das mudanças que isso representa e do distanciamento que essa forma de atuação tende a provocar na relação entre o indivíduo e o restante da organização, incluindo seus supervisores. (BARROS E SILVA, 2010, p. 74)

⁵ Na perspectiva de Jean-Jacques Rousseau (1712-1778), conforme elucidado por Paulo Silvino Ribeiro. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/rousseau-contrato-social.htm> . Acesso em 19 de junho de 2022.

Segundo Demo *et al* (2021), diversos estudos apontam pontos sensíveis do teletrabalho, como por exemplo: suporte técnico insuficiente por parte da organização; velocidade da rede de internet, falhas no controle da jornada de trabalho, dificuldades de interação e comunicação entre colegas; isolamento do colaborador; entre outros. (DEMO *et al*, 2021)

Os impactos identificados apontam, em alinhamento aos pensamentos de Castells (1999), que “os processos de transformação social sintetizados no tipo ideal de sociedade em rede ultrapassam a esfera das relações sociais e técnicas de produção: afetam a cultura e o poder de forma profunda.” (CASTELLS, 1999, p.572)

Enquanto Barros e Silva (2010) identificaram, em estudo de caso, a facilidade em relação ao deslocamento e a flexibilidade como vantagens do modelo de trabalho remoto, há pontos neste novo formato que podem ser, simultaneamente, vantagens e desvantagens, como, por exemplo, o distanciamento do jogo político corporativo, “já que este mesmo fator aumenta a sensação de isolamento, a desvantagem mais citada” (BARROS E SILVA, 2010, p.76).

2.1 Comunicação Mediada por Tecnologia X Comunicação Face a Face

Na mesma perspectiva de Barros e Silva (2010), Mann *et al* (2000) avaliam a sensação de isolamento como um impacto causado pela redução da comunicação face a face, que é rica em linguagem não-verbal e ao aumento da comunicação mediada pela tecnologia, que, apesar de mais prática e objetiva, não permite os mesmos índices de interatividade.

Enquanto a comunicação mediada por tecnologia tem vantagens sobre a comunicação face a face, por exemplo, ao permitir que a comunicação ocorra além dos limites do espaço e do tempo e sendo muito mais amigável com pessoas com déficits de comunicação interpessoal (como gagueira ou menos habilidades verbais), a redução no “primário e forma prototípica de comunicação” (Palmer, 1995, p. 282) traz seus próprios desafios, à medida que os usuários trocam o “domínio rico e emocionalmente carregado” da comunicação face a face (Palmer, 1995, p. 282) para o “frio e insociável” (Palmer, 1995, p. 287) domínio da comunicação mediada por tecnologia. Esses desafios provavelmente geram um impacto emocional sobre o trabalhador. *Por exemplo, uma consequência de dependência deste meio de comunicação é uma redução na riqueza da mensagem. A comunicação mediada por tecnologia perde em voz, tom, toque, postura, gestos, facial expressão e, portanto, sem*

dúvida, a capacidade de comunicar emoção. (MANN *et al*, 2000, 669, grifos nossos, tradução nossa)

A comunicação mediada por tecnologia, portanto, oferece menos do que a comunicação face a face quanto à interatividade e aos detalhes ligados à emoção, como sorrisos, gestos com as mãos, aceno de cabeça (MANN *et al*, 2000), de forma que a comunicação mediada pela tecnologia pode esconder as mensagens subliminares transmitidas no face a face. “Pode ser mais fácil fingir ou suprimir uma resposta emocional na comunicação mediada por tecnologia, uma vez que a linguagem corporal sutil “transborda” o que não é dito” (MANN *et al*, 2000, p.670, tradução nossa)

Com o estabelecimento do *home office* e, conseqüentemente, da comunicação mediada pela tecnologia, além das mensagens subliminares que são suprimidas, perde-se também a intimidade no contato com o colaborador. A comunicação face a face permite um envolvimento sem a interferência de um meio mediador, favorecendo a criação de laços afetivos e envolvimento emocional, essenciais para manter o trabalho em equipe humanizado e para consolidar a lealdade do time. (MANN *et al*, 2000)

Conforme constatam Ruão *et al* (2017), a mediação da comunicação por meio de tecnologia, antes vista de forma otimista e com alto potencial, passou a ser vista com seus riscos agregados, uma vez que em pouco tempo foi possível observar os impactos da ausência de contato face a face.

“A ausência de interação física aumenta a dificuldade de partilha da missão, visão e valores organizacionais, reduzindo a capacidade de criação, partilha e manutenção de cultura e identidade. A construção do sentido de pertença pelos meios online é mais fraca e volátil.” (RUÃO *et al*, 2017, p.7)

Ainda que a tecnologia permita um avanço às fronteiras físicas das organizações e proporcione um alto nível de envolvimento com as instituições, permitindo agora uma mensuração mais detalhada das interações com as comunicações mediadas pela tecnologia (até mesmo em tempo real) (RUÃO *et al*, 2017), a comunicação mediada pela tecnologia possui falhas que geram impactos significativos nas organizações, tanto na transmissão das mensagens, quanto na consolidação da cultura e do sentimento de pertencimento do colaborador.

2.2 Comunicação organizacional e a construção da credibilidade nas novas configurações de trabalho

Segundo Eisend (2006) citado por Borinelli *et al* (2012), a credibilidade está relacionada à percepção individual sobre a verdade a respeito de determinada informação, de forma que trabalha como instrumento de avaliação de uma informação ou fonte. (Eisend *apud* Borinelli *et al*, 2012)

Em entrevista à Revista PUC Minas (2018), Ivan Paganotti atribuiu à credibilidade como algo conferido às pessoas que estão em convívio próximo – amigos, familiares, colegas -, de forma que a credibilidade de quem nos apresenta as informações influencia diretamente na forma como recebemos aquele conteúdo. (REVISTA PUC MINAS, 2018)

Corroborando com a argumentação de Paganotti (2018), Pavarenti (2011) afirma que a comunicação interna assume cada vez mais um papel estratégico nas organizações, entendendo as oportunidades de publicação, visando alcançar relações simétricas de credibilidade entre organização e público-alvo.

A possibilidade de criar canais de comunicação dirigidos, de via de mão dupla, adequados aos objetivos de relacionamento com cada público e atentos às novas tecnologias e ao comportamento dos públicos, confere às publicações a necessidade de planejamento minucioso (PAVARENTI, 2011, p.195).

Para se adequar à nova configuração que abrange o regime de trabalho remoto, a empresa deve buscar formas de estabelecer um diálogo periódico e transparente, já que o distanciamento físico entre a liderança e os colaboradores liderados pode gerar a sensação de insegurança. “Os canais de comunicação (...) têm a missão de criar oportunidades de diálogo e ajudar a responder algumas perguntas que podem surgir e se intensificar num modelo de mobilidade” (PEDROS, 2016, p.19)

Seguindo a concepção de Pedros (2016), ainda antes de avaliar cada canal de comunicação disponível no contexto do trabalho remoto, é necessário avaliar a cultura da organização e o perfil do time que compõe a empresa. “Esse diagnóstico ajuda a estabelecer laços vitais para a credibilidade da informação (...) servindo de base para criar uma linha editorial adequada. (PEDROS, 2016, p.20)

Além de se manter atenta aos novos formatos de comunicação, a empresa deve se atentar mais ao papel do líder, que, neste contexto de trabalho remoto, se torna ainda mais estratégico para a construção da credibilidade por meio da comunicação.

Intermediar eventuais conflitos, compensar as ausências de proximidade física entre pessoas, facilitar a comunicação entre equipes e promover relacionamentos com esses diferentes públicos. Ele (o líder) deve ser um exemplo de como circular nesse ambiente com integridade. (PEDROS, 2016, p.24)

Desta forma, os líderes assumem um papel tático, não apenas na disseminação de valores e consolidação da credibilidade e cultura organizacional, mas também na elevação da produtividade individual e coletiva da organização. (PEDROS, 2016, p.25)

3. PESQUISA QUALITATIVA: PÚBLICO INTERNO E A PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO NO HOME OFFICE

Pedro Demo (2004), citado por Kunsch (2017), afirma que a pesquisa empírica busca estudar um recorte da realidade, escolhido e estruturado, “lançando mão de todas as técnicas de coleta, mensuração e manipulação de dados e fatos” (KUNSCH, 2017, p.49).

Para avaliar a aplicabilidade das teorias utilizadas como base na construção deste artigo, propõe-se aqui a realização de uma pesquisa qualitativa entre o público de brasileiros dos gêneros feminino e masculino de 20 a 49 anos de idade – faixa etária que, de acordo com pesquisa divulgada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) em julho de 2021, representa 77,4% dos mais de 8 milhões de pessoas que passaram a trabalhar em regime remoto a partir do decreto de pandemia de covid-19.

Utilizando a plataforma Google Forms, a autora elaborou um formulário composto por questões abertas e de múltipla escolha, preenchido entre 21 e 28 de junho de 2022, a partir do qual foi possível quantificar e avaliar a percepção de 121 respondentes brasileiros que se enquadram na faixa etária descrita pelo Ipea.

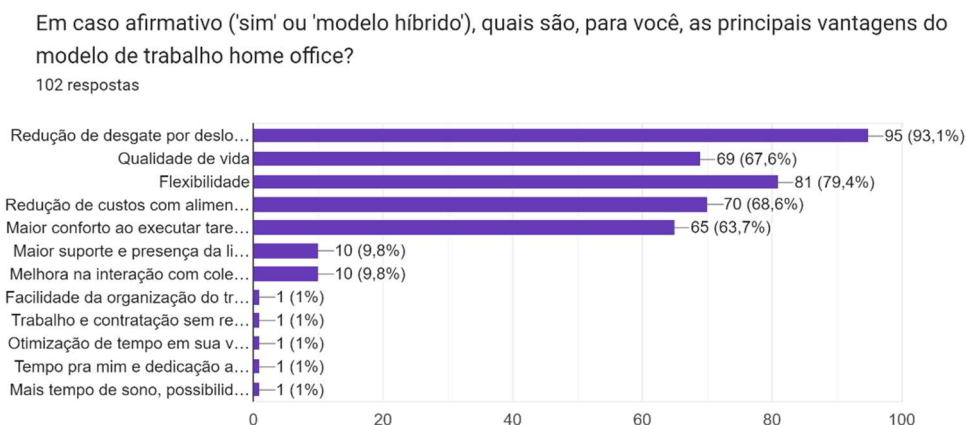
Dentre os participantes da pesquisa, 72,8% se enquadravam na faixa de 26 a 39 anos; 34,7% disseram possuir Ensino Superior Completo e 38,8 % pós-graduação completa.

Os dados apontam que 55,4% dos respondentes passaram a trabalhar em home office com o início da pandemia e 28,1%, em regime híbrido (revezamento entre regime presencial e home office), de forma que, ao todo, pelo menos 83,5% dos entrevistados

passaram a trabalhar ao menos uma parte da semana em casa, durante o período de maior impacto do novo coronavírus no Brasil.

Dentre os respondentes que afirmaram trabalhar em home office durante a pandemia, a redução do desgaste por deslocamento foi vista como a principal vantagem, apontada por 93,1% dos entrevistados. Os participantes, que puderam optar por mais de uma vantagem, também optaram por flexibilidade (79,4%), redução dos custos com alimentação (68,6%), qualidade de vida (67,6%) e maior conforto ao executar tarefas, sustentando os dados apresentados por Barros e Silva (2010), citados anteriormente.

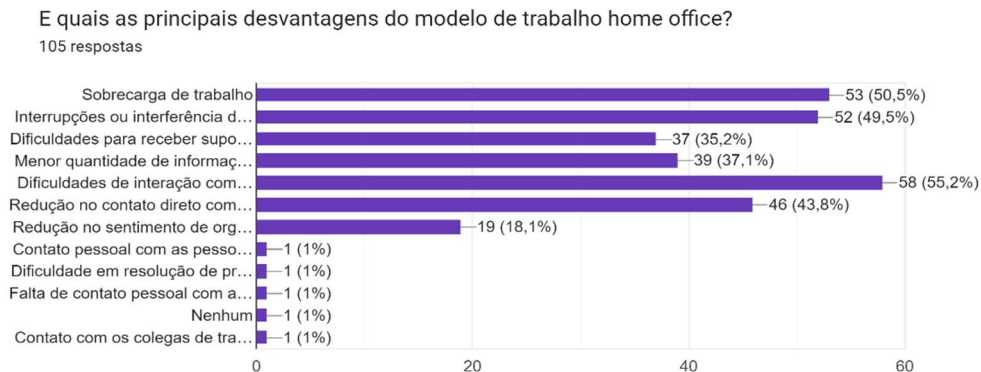
Gráfico 1 – Principais vantagens do modelo de trabalho home office



Fonte: pesquisa elaborada pela autora, por meio de formulário Google

Apesar de a sobrecarga de trabalho e as interrupções ou interferências de familiares na rotina serem frequentemente listadas como pontos negativos do sistema de trabalho remoto, as dificuldades de interação com colegas e distanciamento aparecem em primeiro lugar entre as desvantagens, com 55,2% dos votos dos respondentes. A redução no contato direto com a liderança também é apontada como uma desvantagem relevante para 43,8% dos entrevistados, o que corrobora com as colocações teóricas apresentadas neste trabalho, reafirmando a importância da comunicação interpessoal, especialmente entre líderes e liderados, para consolidação de vínculos, fortalecimento da credibilidade e transparência. Conforme afirma Pedros (2016), “mesmo num processo de comunicação para o público em mobilidade ou home office, não podemos abandonar (...) principalmente os canais presenciais, que favorecem o diálogo no ambiente corporativo”. (PEDROS, 2016, p.22)

Gráfico 2 – Principais desvantagens do modelo de trabalho home office



Fonte: pesquisa elaborada pela autora, por meio de formulário Google

Na pesquisa, os entrevistados apontaram o uso de ferramentas como Microsoft Teams⁶ e WhatsApp⁷, usados para alinhamentos internos, como pontos-chave para otimizar a comunicação entre empresa e colaboradores em home office. Questionados acerca do que poderia ser melhorado nos processos de comunicação da empresa, destacaram, em grande número, a importância de otimizar a disponibilidade, clareza e transparência da liderança, reforço da cultura de feedback, bem como aumentar a frequência de contato presencial entre as equipes. Um dos respondentes destacou que a comunicação face a face contribui para a sinergia, produtividade e engajamento entre os objetivos e ações, corroborando, portanto, com Pedros (2016), que aponta como ideal a combinação de formatos “para consolidar um processo de comunicação integrado, que contribua para reduzir o impacto das distâncias geográficas” (PEDROS, 2016, p. 22).

Ainda que o contato direto com a liderança ser visto como melhor ferramenta de comunicação apenas para 28,1% dos respondentes, 92,6% dos entrevistados consideraram a comunicação direta com seu líder como um ponto importante para entender e colocar em prática a cultura e os valores da empresa.

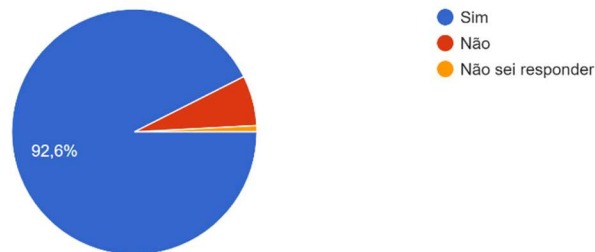
⁶ Plataforma unificada de comunicação e colaboração da Microsoft que combina bate-papo, videoconferências, armazenamento de arquivos e integração de aplicativos no local de trabalho.

⁷ Aplicativo multiplataforma de mensagens instantâneas e chamadas de voz para smartphones.

Gráfico 3 – Comunicação com líder e cultura corporativa

Em sua percepção, a comunicação direta com seu líder é importante para entender e colocar em prática a cultura e os valores da empresa?

121 respostas



Fonte: pesquisa elaborada pela autora, por meio de formulário Google

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Avaliando os resultados compilados pela pesquisa somados à teoria analisada, é possível considerar que ainda que haja significativos avanços na comunicação mediada por tecnologia, os índices de interação viabilizados pela comunicação face a face, realizada presencialmente, não podem ser totalmente substituídos, já que propiciam o envolvimento emocional necessário para consolidação da credibilidade entre empresa e colaboradores e união e lealdade da equipe. (MANN *et al*, 2000)

A tecnologia, que viabiliza maior economia financeira, maior comodidade e celeridade em processos para empresas e colaboradores, agrega diversos elementos à comunicação. Estes meios podem e devem ser utilizados como ferramentas que facilitem o processo de comunicação e podem ser utilizados em favorecimento de um formato que permita permear (*e não substituir*) o face a face realizado presencialmente.

A tecnologia jamais irá substituir o potencial da comunicação face a face, do diálogo. Porque é a partir dessas ações que se estabelecem as relações de confiança entre pessoas e, eventualmente, reunir os empregados numa sala para um café da manhã, uma confraternização de equipe e um bate papo sincero com o líder vai reforçar o propósito de atuação profissional e resgatar o senso de pertencer àquela organização – que pode ter enfraquecido ou mesmo se perdido nesse processo de mobilidade constante. (PEDROS, 2016, p.24-25)

O contato face a face, seja entre equipes ou entre líderes e liderados, mostra-se, na visão de colaboradores que responderam à pesquisa, como elemento essencial para

consolidação da cultura corporativa. A redução do contato físico também se mostra prejudicial neste ponto, dificultando a difusão de valores institucionais, “reduzindo a capacidade de criação, partilha e manutenção de cultura e identidade. A construção do sentido de pertença pelos meios online é mais fraca e volátil.” (RUÃO *et al*, 2017, p.7)

Afirmamos aqui, por ora, que a comunicação mediada por tecnologia funciona enquanto ferramenta de suporte à liderança para comunicação interna e não substitui a comunicação face a face, de forma que a utilização exclusiva do formato virtual pode ocasionar prejuízos - às interações de trabalho; à credibilidade da liderança e da empresa perante colaboradores; à fluidez das informações; à cultura organizacional; e ao sentimento de pertencimento.

REFERÊNCIAS

AGÊNCIA EBC BRASIL. **Ipea: 11% dos trabalhadores fizeram *home office* ao longo de 2020.** Disponível em: < [https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ipea-11-dos-trabalhadores-fizeram-home-office-ao-longo-de-2020#:~:text=Por%20fim%2C%20a%20maior%20parte,3%25\)%20completam%20a%20lista](https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2021-07/ipea-11-dos-trabalhadores-fizeram-home-office-ao-longo-de-2020#:~:text=Por%20fim%2C%20a%20maior%20parte,3%25)%20completam%20a%20lista) >. Acesso em 20.jun.2022.

ACOCELLA, Ana Carolina. **A importância da adequação da mensagem para cada tipo de canal na comunicação com empregados.** In: Comunicação com Líderes e empregados. Faculdade Cásper Líbero, 2016.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil.** Cadernos FGV Ebape. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGCbSRM/?lang=pt#>>. Acesso em 25.mai.2022.

BORINELLI, Benilson; OLIVEIRA, Bernardo Carlos; RAMBALDUCCI, Priscila Stawski. **Credibilidade Empresarial: Uma Revisão Bibliográfica Dos Conceitos E Das Metodologias De Pesquisa.** Revista Alcance - Eletrônica, Vol. 19 - n. 03 - p. 381-396 – jul - set 2012. Disponível em: < <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/download/2900/2393> >. Acesso em 20.jun. 2022.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede.** São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1. 15 reimpressão.

DEMO, Gisela; PASCHOAL, Tatiane; VILARINHO, Karina. **Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?** In: Revista do Serviço Público (RSP), Brasília (DF), jan – mar 2021.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. *In: Comunicação organizacional: Vertentes conceituais e metodológicas.* – Belo Horizonte: PPGCOM UFMG, 2017.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. **An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication.** *Journal of Managerial Psychology*, v.15, n.7, 2000. Tradução nossa.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: uma perspectiva abrangente e inovadora na proposta de inter-relacionamento organizacional.** *In: Faces da cultura e da comunicação organizacional*, v.1. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2008.

NOGERINO, Juliana. **Cultura organizacional e comunicação interna: identificação e sentido.** *In: Comunicação com Líderes e empregados.* Faculdade Cásper Líbero, 2016.

PEDROS, Tatiana. **A gestão estratégica dos canais de comunicação na era da mobilidade.** *In: Comunicação com Líderes e empregados.* Faculdade Cásper Líbero, 2016.

Pesquisa para artigo acadêmico sobre home office, cultura empresarial e comunicação face a face. Coleta de informações realizada pela autora via Google Forms. Disponível em: < https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfqVqm_62UjD_OpkCvRwulmSDS7Dg0Art8Zn3mJkgU43QDR5Q/viewanalytics >. Acesso em 01.jul.2022.

REVISTA PUC MINAS. Comunicação reconfigurada. 2018. Disponível em: < <https://revista.pucminas.br/revista/materia/fenomeno-noticias-falsas/> > . Acesso em 20 de junho de 2022.

RIBEIRO, Paulo Silvino. **Rousseau e o contrato social.** Brasil Escola. Disponível em: <https://brasilecola.uol.com.br/sociologia/rousseau-contrato-social.htm> . Acesso em 19 de junho de 2022.

RUÃO, Teresa; NEVES, Ronaldo; ZILMAR, José. (Orgs.). **A comunicação organizacional e os desafios tecnológicos: estudos sobre a influência tecnológica nos processos de comunicação nas organizações.** Braga: CECS, 2017.

VALSANI, Flavio. **Novas formas de Comunicação Interna.** *In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). Obtendo Resultados com Relações Públicas.* São Paulo, SP: Pioneira, 1997.

ZAMONELLI, Cláudia Matos. **A importância da comunicação da liderança com empregados durante o processo de mudança de cultura.** *In: Comunicação com Líderes e empregados.* Faculdade Cásper Líbero, 2016.