Comunicação organizacional interna no contexto de teletrabalho híbrido: O caso de uma empresa pública [1]

Internal organizational communication in the context of hybrid telecommuting: The case of a public company

Nícolas Carminatti Sabino[2]
Laís Silveira Santos [3]
Ana Paula Grillo Rodrigues[4]

RESUMO

Esta pesquisa parte do contexto da comunicação organizacional interna na empresa pública "Governo e Inovação" (nome fictício) durante a transição do trabalho remoto emergencial para o teletrabalho híbrido, impulsionada pela pandemia da Covid-19. O objetivo é analisar a percepção dos trabalhadores da empresa pública “Governo e Inovação” sobre a comunicação organizacional interna no contexto de teletrabalho híbrido, para que os gestores possam propor melhores práticas e tomar decisões baseadas em dados. Com abordagem predominantemente qualitativa, a metodologia incluiu observação participante, questionário eletrônico com 98 respondentes e entrevista semiestruturada com a responsável pela gestão de pessoas. A análise se deu por meio da análise categorial temática. Os resultados apontam que, embora cerca de 60% dos participantes da pesquisa percebam impactos positivos na comunicação remota, 15% relatam impactos negativos significativos. Os principais desafios são de ordem comportamental e processual: falta de afinidade com ferramentas digitais, atrasos nas respostas, excesso de reuniões virtuais sem objetividade e dificuldades no compartilhamento de informações. Para mitigar essas questões, a pesquisa mapeou o uso de ferramentas oficiais e informais, além de boas práticas como reuniões diárias e feedbacks contínuos. Conclui-se que os obstáculos comunicacionais estão mais atrelados à cultura e adaptação humana do que à ausência de tecnologia. O estudo propõe quatro recomendações práticas: criação de manuais de boas práticas, treinamentos focados, seminários de socialização intersetorial e grupos focais para tratar dificuldades.

Palavras-chave: Comunicação organizacional interna; Trabalho remoto; Teletrabalho; Empresa pública.

Abstract

This research stems from the context of internal organizational communication within the public company "Government and Innovation" (fictitious name) during the transition from emergency remote work to hybrid telework, driven by the Covid-19 pandemic. The objective is to analyze the perceptions of workers regarding internal

[1] Uma versão preliminar deste artigo foi apresentada no SEMEAD 2024.
[2] nicolascsabino@gmail.com
[3] Contato principal para correspondência. Professora (Departamento de Administração Pública) na UDESC/ESAG. Email: lais.ss@udesc.br
[4] agrillorodrigues@gmail.com

organizational communication in the context of hybrid telecommuting, enabling managers to propose best practices and make data-driven decisions. Adopting a predominantly qualitative approach, the methodology included participant observation, an electronic questionnaire with 98 respondents, and a semi-structured interview with the head of human resources. The analysis was conducted using thematic categorical analysis. Results indicate that while approximately 60% of participants perceive positive impacts on remote communication, 15% report significant negative impacts. The main challenges are behavioral and procedural: lack of affinity with digital tools, delayed responses, excessive unproductive virtual meetings, and difficulties in information sharing. To mitigate these issues, the research mapped the use of official and informal tools, alongside best practices such as daily meetings and continuous feedback. It is concluded that communication obstacles are more closely linked to culture and human adaptation than to a lack of technology. The study proposes four practical recommendations: the creation of best practice manuals, focused training, intersectoral socialization seminars, and focus groups.

Key-words: Internal organizational communication; Remote work; Telecommuting; Public company.

1. INTRODUÇÃO

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

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

Em diversas organizações, públicas e privadas, a maneira encontrada foi o trabalho remoto emergencial. Esse modelo é uma associação do trabalho à distância, na qual o trabalhador exerce suas funções em um local diferente do seu

empregador (Santos, 2019). Porém, mesmo com todas essas adaptações e tentativas de manter o trabalho funcionando, ainda existiram impasses comuns para um cenário emergencial anteriormente inimaginável. No cerne da adoção do trabalho remoto, principalmente emergencial, Miyashita e Cristaldo (2022) e Pinheiro e Reis (2021) percebem o problema dos fluxos de informação e comunicação e a substituição dos canais habituais de comunicação interna pela comunicação digital ou remota.

Assim, a comunicação, que é um dos pilares para o processo de trabalho nas organizações, também sofreu alterações e foi diretamente afetada. Para Moriceau, Figueiredo e Besson (2022), um dos desafios da comunicação é o fato dela não ser apenas funcional, mas também é relação, compartilhamento, contestação, poder e reconhecimento. Muito disso foi perdido ou, pelo menos, diminuído durante o período pandêmico por conta do distanciamento social, o que, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), costuma acarretar dificuldades de relacionamento. Esses autores já haviam alertado sobre a existência de armadilhas na comunicação e, no contexto da comunicação digital/eletrônica que predominou durante a pandemia da COVID-19, essa situação parece ter se intensificado.

Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a comunicação ineficiente é, provavelmente, a principal fonte de conflitos interpessoais no trabalho. Por isso, a abordagem sobre o tema é tão necessária e cuidados especiais precisam ser tomados, principalmente quando falamos em trabalho remoto, teletrabalho, home office e trabalho híbrido. Essa última se configura como a modalidade de trabalho da empresa pública que é foco de investigação desta pesquisa – aqui chamada de maneira fictícia de “Empresa Governo e Inovação”.

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

Durante o período pandêmico, diversos pontos positivos foram observados,

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

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

Nesse sentido, o presente trabalho teve como objetivo analisar a percepção dos trabalhadores da empresa pública “Governo e Inovação” sobre a comunicação organizacional interna no contexto de teletrabalho híbrido, para que os gestores possam propor melhores práticas e tomar decisões baseadas em dados. Dentro desse contexto, apresentamos um olhar para as lacunas na comunicação dentro da Empresa Governo e Inovação para que, cada vez mais, os setores e seus trabalhadores estejam interligados e conectados, por meio de sua comunicação.

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

Após esta introdução, apresentamos um quadro teórico-analítico sobre trabalho remoto, teletrabalho e comunicação organizacional interna. Esse referencial dá sustentação a discussão dos objetivos da pesquisa e serve como lente de análise, sendo formado, principalmente, pela Teoria das Funções da Comunicação (Robbins;

Judge; Sobral, 2010) e a Teoria da Riqueza dos Meios (Daft; Lengel, 1986). Na sequência, são esclarecidos os procedimentos metodológicos da pesquisa; a caracterização da organização; e a análise realizada, respectivamente. Por fim, temos as conclusões e referências.

2. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA NO CONTEXTO DO TRABALHO REMOTO E TELETRABALHO NO BRASIL

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

O modelo de teletrabalho já era adotado por algumas organizações públicas e privadas com a intenção de ampliar a possibilidade de trabalho dos servidores com dificuldades de deslocamento, promover uma cultura de diminuição de poluentes, redução de consumo de água, energia elétrica, com melhores práticas socioambientais (Conselho Nacional de Justiça , 2016). Isso difere parcialmente do que foi a intenção do trabalho remoto adotado em grande parte do território nacional brasileiro, e até mundial, nos anos de 2020 e 2021, que teve como objetivo diminuir a circulação e o contato das pessoas numa tentativa de frear o aumento do avanço da pandemia de COVID-19.

Ainda que existam literaturas a respeito e registros sobre trabalho a distância sendo realizado nas décadas de 1950, 1960 e 1970, o teletrabalho ainda se configurava, no início dos anos 2010, como um modelo recente dentro dos moldes de trabalho que víamos no Brasil (Rocha; Amador, 2018). Assim, diante das enormes mudanças ocorridas com a implementação desse novo modelo de trabalho, é esperado que barreiras e obstáculos surjam, como em qualquer grande mudança cultural, organizacional ou tecnológica que venha a ocorrer em uma organização.

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

Ainda no contexto da Administração Pública, Filardi, Castro e Zanini (2020, p. 45) destacam que a administração pública vem buscando formas de acelerar a eficiência em suas diversas atividades e, nesse contexto, o teletrabalho tem sido adotado com maior frequência em busca de redução de custo, melhor aproveitamento do tempo e aumento da produtividade, mas as evidências deste estudo mostram que, apesar dos notáveis avanços, ainda existem desafios a superar para que essa forma de trabalho possa alcançar plenamente seu potencial. Os autores apontam como as principais vantagens desse modelo a redução do custo com transporte e alimentação, mais privacidade, maior interação com a família, indicando assim, junto com uma série de outros benefícios, para uma melhora na qualidade de vida do funcionário.

Todavia, Filardi, Castro e Zanini (2020) também pontuam desvantagens, como a falta de infraestrutura tecnológica como um problema, aliados a não adaptação ao teletrabalho, a falta de motivação, a perda de vínculo com a organização e, também, a falta de comunicação imediata – foco desta pesquisa. A dificuldade de comunicação imediata com a equipe também foi identificada no estudo de Vilarinho, Paschoal e Demo (2021) ao levantarem pontos positivos e negativos do teletrabalho, sob a ótica de chefes, teletrabalhadores e colegas de teletrabalhadores, no Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) – um dos pioneiros na utilização do teletrabalho no Brasil.

Segundo Kunsch (2006), a comunicação precisa ser entendida como parte da natureza das organizações, que são formadas por pessoas que se comunicam entre si de diferentes formas e que sem a comunicação as organizações simplesmente

não existiriam. Isso porque a comunicação é muito mais do que o ato de simplesmente falar; é transmitir uma ideia, pensamento, tarefa, mas também fazer com que essa mensagem seja compreendida. Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) afirmam que “nenhum indivíduo, grupo ou organização podem existir sem a transferência de significados entre seus membros”.

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

Para Silva e Silva (2014, p. 37), “a comunicação organizacional compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar as ideias e a imagem organizacional junto aos seus públicos de interesse ou, até mesmo, junto à opinião pública”. Os autores ainda afirmam que no mundo em que vivemos, a necessidade de uma boa comunicação organizacional, interna ou externa é de extrema importância e precisa estar de acordo com a opinião de seus públicos e sociedade para que haja uma relação de sintonia. No entanto, Robbins, Judge e Sobral (2010, p. 325) apontam as falhas de comunicação como um dos principais causadores de conflitos interpessoais no trabalho. Um dos desafios da comunicação organizacional, segundo Vieira (2014), é o de gerenciar todos os níveis de forma integrada e fazer com que diferentes áreas estejam conectadas a sua filosofia global e valorizando o seu conceito máximo. A comunicação organizacional interna, segundo Pinheiro e Reis (2021), tem como atribuições a continuidade dos processos rotineiros de trabalho, o enfrentamento de crises, a manutenção de um clima organizacional saudável, o alinhamento de objetivos e valores e a manutenção de uma equipe bem-informada.

Essa comunicação pode ocorrer de forma descendente, quando ela flui dos

níveis mais altos da organização para os níveis abaixo, utilizada geralmente para líderes e gestores se comunicarem com seus funcionários, atribuir tarefas e fornecer informações a respeito de políticas e procedimentos. Já a comunicação ascendente vem dos níveis mais baixos aos mais altos, como os feedbacks aos gestores, informações a respeito de metas e, de forma geral, informa aos gestores como o trabalhador está se sentindo em relação aos colegas, trabalhos e a organização. Há, também, a comunicação lateral, que ocorre entre membros do mesmo grupo ou do mesmo nível hierárquico (Robbins; Judge; Sobral, 2010).

Dentro de um modelo de teletrabalho, a comunicação organizacional pode ser um dos grandes desafios e passa pela utilização da comunicação digital. De acordo com Corrêa (2009, p. 173) “o uso das tecnologias digitais de informação e comunicação, bem como de todas as ferramentas dela decorrentes, [é necessário] para facilitar e dinamizar a construção de qualquer processo de comunicação integrada nas organizações”. Segundo a Teoria da Riqueza dos Meios, de Daft e Lengel (1986), diferentes canais de comunicação possuem diferentes capacidades de transmitir informações complexas e reduzir ambiguidades. Os autores propõem uma relação entre as necessidades de informação das organizações (incerteza e ambiguidade) às escolhas de estrutura e de meios de comunicação usados pelos gestores. A “riqueza” dos meios é definida pela possibilidade de feedback imediato, múltiplos sinais, linguagem natural e foco pessoal. Assim, quanto maior a ambiguidade da tarefa, mais “rica” deve ser a mídia usada (Lee, 2023; Sheer, 2020).

A pesquisa de Lee (2023), realizada a partir dessa teoria, indica que gestores de alto desempenho tendem a usar “meios ricos”, ou seja, mais elaborados ou complexos, para mensagens ambíguas, buscando ampliar a possibilidade de clareza, e meios escritos para mensagens simples. Todavia, outras pesquisas em ambientes pós-pandemia mostram que trabalhadores preferem e-mail para reduzir incerteza, uma vez que o escrito acarreta mais segura na confirmação da informação, mas ainda escolhem interações presenciais para situações ambíguas que exijam confiança, sugerindo uma evolução, mas não substituição, das premissas da Teoria da Riqueza dos Meios (Yusuf, 2025).

Contudo, a falta de conexão entre a organização e os trabalhadores pode ser resultado de uma falha na comunicação interna. Putri e Irwansyah (2020) relaram que, no trabalho remoto/híbrido, diferentes canais (ricos e “magros”) afetam clima,

moral, entrega de informação e produtividade. Assim, é necessário que existam mecanismos para que, além de existir uma boa comunicação, também ocorra um bom entendimento do que está sendo comunicado. A realização constante de feedbacks é imperativa para a avaliação dessa comunicação e do trabalho desenvolvido, em especial com utilização de mídias que permitam interação síncrona entre os trabalhadores e suas chefias (Pinheiro; Reis, 2021).

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

O referencial discutido neste capítulo estabelece o framework teórico-analítico que servirá como lente para a apresentação e discussão dos dados na Empresa Governo e Inovação. Este alicerce estrutura-se, fundamentalmente, sobre duas abordagens centrais: a Teoria das Funções da Comunicação (Robbins; Judge; Sobral, 2010) e a Teoria da Riqueza dos Meios (Daft; Lengel, 1986). A partir dessas perspectivas e do contexto do teletrabalho na administração pública, derivam-se as dimensões analíticas principais que orientam esta pesquisa: a) práticas e meios/ferramentas de comunicação remota; b) desafios e dificuldades no trabalho híbrido; c) boas práticas de comunicação; e d) recomendações e melhorias para a organização em estudo.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para atingir o objetivo de analisar a percepção dos trabalhadores da empresa pública “Governo e Inovação” sobre a comunicação organizacional interna no contexto do teletrabalho híbrido, foi escolhida uma abordagem predominantemente qualitativa (QUALI-quanti), devido ao fenômeno que está em estudo, que conta com as interações humanas e que dá sentido para a abordagem escolhida. Para Yin (2016), a pesquisa qualitativa tornou-se uma forma aceitável, se não dominante, de pesquisa em muitas áreas acadêmicas e profissionais.

Denzin e Lincoln (2005) destacam que a competência da pesquisa qualitativa

é a experiência vivida – como é o caso da comunicação organizacional vivenciada e percebida pelos membros da Empresa Governo e Inovação. Para Flick (2009), a pesquisa qualitativa muitas vezes não se restringe à produção de conhecimento ou a descobertas com propósitos científicos, ela tem também a intenção de mudar a questão em estudo ou produzir conhecimento relevante em termos práticos, conseguindo assim promover soluções para o problema em questão.

Esse ponto, em especial, vai ao encontro dos propósitos da pesquisa aqui apresentada, uma vez que se esperava, além de alcançar o objetivo geral, trazer dados e discussões que viabilizem que os gestores possam propor melhores práticas e tomar decisões baseadas em dados. Ademais, entre os objetivos específicos da pesquisa, também se inseriu a proposição de recomendações e melhorias nas práticas de comunicação organizacional da empresa pública em estudo, a partir dos dados coletados com os trabalhadores e gestores, e da fundamentação teórica aqui apresentada.

Para Valle e Oliveira (2006), existem técnicas e procedimentos metodológicos que podem ser utilizados para levantar informações, descrever os processos e compreender a elaboração e os resultados encontrados. Para o presente trabalho foram utilizadas as seguintes técnicas: a) observação participante a partir da vivência na organização por um dos autores da pesquisa; b) entrevista semiestruturada; e c) questionário eletrônico.

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

Tendo em vista esses alertas, esclarecemos que a observação participante ocorreu pelo fato de um dos autores estar dentro da organização como estagiário durante o período de elaboração deste trabalho (ano de 2024), e ter vivenciado o

processo de transição do trabalho remoto emergencial para a modalidade de teletrabalho híbrido. Sua observação foi assistemática, isto é, sem um roteiro estruturado. Partiu-se somente das dimensões de análise apresentadas no Quadro 1. Tal situação possibilitou a interação direta com a organização por ser parte do objeto de estudo e também o próprio sujeito da pesquisa (Chanlat, 1991), fazendo com que estivéssemos em contato direto com o problema em questão, visualizando as atualizações sobre o tema, a criação de uma comissão na organização para estudar e elaborar a norma vigente para o teletrabalho, entre outros aspectos. Contudo, é importante salientar que foi necessária a imparcialidade para a realização deste estudo, pois se tivéssemos vieses muito delimitados e já pré-definidos, o resultado poderia não ser o mais adequado, criando uma falsa perspectiva da organização e da sua comunicação interna.

Já a iniciativa de aplicação do questionário eletrônico foi para entender o que os colaboradores da empresa estavam sentindo em relação a comunicação quando feita de maneira remota. Assim, foi elaborado um questionário com doze questões variando entre perguntas abertas e fechadas, aplicado de maneira online. Para manter a confidencialidade dos participantes, a participação ocorreu de maneira anônima.

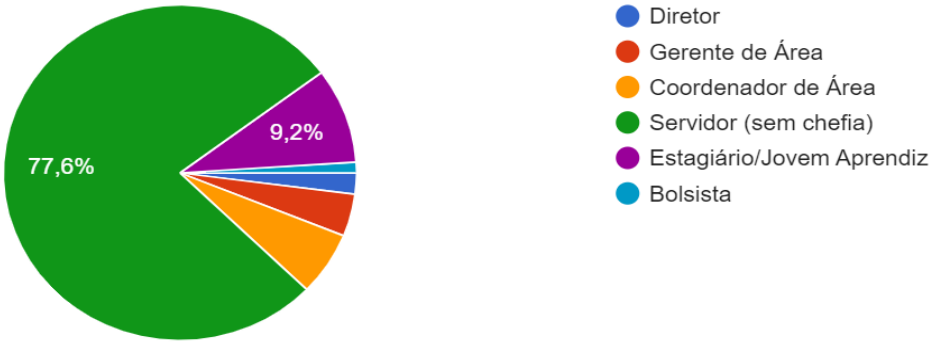
Um pré-teste foi realizado com um servidor da empresa, professor, pesquisador e mestre, no dia 10/04/2024. Por fazer parte da Gerência de Gestão de Pessoas da empresa e ser, também, um especialista no assunto em questão, pôde auxiliar e validar as questões. Seus principais apontamentos foram indicando a inclusão de perguntas mais pontuais, que pudessem instigar os participantes do questionário, fazendo-os refletir mais profundamente sobre a comunicação remota, no que ela pode ter sido afetada ou melhorada na realização do trabalho cotidiano.

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

desafios ou dificuldades da comunicação remota; reuniões virtuais; boas práticas de comunicação remota; e sugestões de melhorias.

A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 18 e 30 de abril de 2024, obtendo 98 respostas, que corresponde a 25% do número de colaboradores da organização. Os respondentes foram desde estagiários e bolsistas a gerentes e diretores, o que traz uma visão de diferentes áreas e perspectivas para uma questão em comum: a comunicação na organização. Dentro dessas 98 respostas, 76 foram de colaboradores sem cargo de chefia, o que representa 76,6% da pesquisa; nove respostas de estagiários/jovens aprendizes, representando 9,2%; seis respostas de coordenadores de área, representando 6,1%; quatro respostas de gerentes de área, representando 4,1%; duas respostas de diretores, representando 2%; e uma resposta de bolsista, representando 1% do total de respostas obtidas no questionário. A seguir, no Gráfico 1, apresentaremos um gráfico com o tipo de relação que o respondente do questionário tem com a organização em questão.

Gráfico 1 - Relação de trabalho dos respondentes do questionário



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

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

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

Com essa entrevista conseguiu-se obter informações relevantes e descritivas sobre dados previamente obtidos por meio da técnica do questionário, com uma pessoa capacitada de dentro da organização e que teve um papel estratégico na elaboração das normas para o trabalho híbrido/remoto.

Durante o andamento da entrevista, identificou-se que algumas questões estavam sendo respondidas em conjunto com outras, o que permitiu a retiradas de perguntas para que a entrevista não se tornasse redundante. Vale ressaltar, também, o acréscimo de uma questão referente a benefícios que surgiram ao longo do trabalho remoto; benefícios esses que podem não estar diretamente ligados a comunicação, mas que se fazem presentes na vida do colaborador e acrescentam no diálogo a respeito da qualidade do trabalho híbrido/remoto. Com isso, além de

podermos entender melhor como são as normas, pudemos visualizar como está estruturada oficialmente a maneira que deve ocorrer a comunicação quando o funcionário se encontra remoto e quais são os meios e padrões que deve seguir para que essa comunicação não seja falha quando ocorrer remotamente.

Para a apresentação e discussão dos dados, foi realizada a análise por frequência dos dados quantitativos obtidos através do questionário descrito anteriormente. Já as respostas abertas do questionário e o texto da transcrição da entrevista foram analisadas por meio da análise categorial temática, com auxílio do embasamento teórico e retomando os objetivos específicos, que serviram como categorias para análise do corpus de análise (respostas qualitativas), conforme Quadro 1.

Quadro 1 – Matriz de análise

Dimensões de Análise	**Categorias de Análise**	**Principais Evidências (*inseridas após a coleta de dados*)**
Práticas e Ferramentas de Comunicação Remota	- Ferramentas oficiais institucionais - Ferramentas informais - Políticas de tempo de resposta	- Uso de *Google Workspace* (*Chat*, *Meet*, *E-mail*), JIRA e Intranet - Uso informal do WhatsApp - Regra de resposta de 6h para *chat* e 24h para *e-mail*
Desafios e Dificuldades no Trabalho Híbrido	- Fator humano e tecnológico - Gestão do tempo e fluxos - Gestão do Conhecimento	- Demora nas respostas - Dificuldade de afinidade com tecnologias por alguns colaboradores - Excesso e falta de objetividade em reuniões remotas - Dúvidas sobre onde armazenar/encontrar informações
Boas Práticas de Comunicação	- Comunicação síncrona/assíncrona - Rituais de gestão de equipe	- Canal de informes no *Chat* - Reuniões diárias (*dailys*) - Sala de reunião aberta - *Feedbacks* periódicos - "Café com ideias"
Recomendações e Melhorias	- Intervenções pragmáticas - Capacitação e integração	- Elaboração de manual de boas práticas - Seminários de socialização - Grupos focais para dificuldades - Treinamentos práticos de ferramentas

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Com essa matriz, permitiu-se a análise da estrutura das interações organizacionais sob a ótica dos canais formais versus informais, a contraposição entre comunicação síncrona versus assíncrona, a escolha de ferramentas digitais (“meios ricos” face a “meios menos complexos”) e os obstáculos, permitindo compreender se as falhas na comunicação derivam de limitações na infraestrutura e ferramentas ou de dificuldades ligadas à cultura e adaptação, por exemplo.

Antes da coleta de dados, a Matriz de Análise (Quadro 1) só havia sido preenchida com as duas primeiras colunas, de acordo com a fundamentação teórica da pesquisa. Após a coleta e organização dos dados (etapa de pré-análise com leitura flutuante), segundo as diretrizes da análise categorial temática (Bardin, 2016), preenchemos a terceira coluna com as principais evidências das categorias (etapa de exploração do material com codificação por categorias definidas a priori) para, então, serem discutidos na seção seguinte, à luz do referencial teórico (Bardin, 2016).

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS DADOS

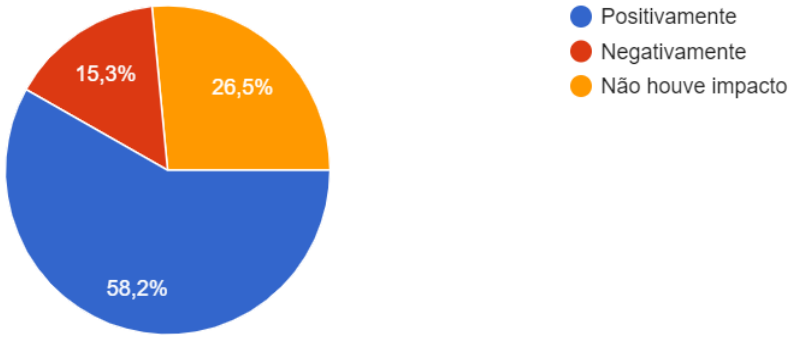
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PÚBLICA E OLHAR DOS PARTICIPANTES

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

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

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

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



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Para iniciar a compreensão do resultado apresentado no Gráfico 2, partimos do olhar da gestora entrevistada, membro da comissão de implementação do teletrabalho híbrido na empresa. Segundo ela, “a comunicação não é 100% efetiva e poderia melhorar”, sendo que, em sua percepção, “houve um impacto parcialmente negativo na questão da agilidade e na praticidade da comunicação, pois ainda existem algumas falhas nos canais de comunicação, apesar dos diversos outros aspectos positivos que o trabalho remoto nos trouxe”. Assim, embora quase 60% dos participantes acreditem em um impacto positivo o trabalho remoto e do teletrabalho na comunicação, focaremos nas seções seguintes a análise e discussão sobre os 15,3% que perceberam um impacto negativo, além da gestora entrevistada.

4.2 DIFICULDADES E DESAFIOS NA COMUNICAÇÃO REMOTA

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

Com base na entrevista e no questionário aplicado, observamos que alguns dos problemas apontados sobre a comunicação remota da organização estão diretamente ligados ao fator humano, sobre as dificuldades de afinidade por parte de

alguns colaboradores com as ferramentas remotas e que por vezes acabam não cumprindo com as obrigações oficiais do trabalho remoto.

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

Também foram feitos apontamentos sobre a diferença da comunicação quando remota ou presencial, sendo dito que por um dos participantes que “as dificuldades não estão relacionadas aos meios ou a tecnologia, e sim as pessoas que possuem dificuldade para se comunicar por questões de atenção ou afinidade com o meio remoto, dificultando o envio de documentos e a cooperação dependendo dos casos”.

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

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

Outra questão importante levantada no questionário foi sobre o entendimento do trabalho por parte do funcionário, ou seja, “a questão do compartilhamento do conhecimento e onde achar e depositar as informações”, conforme descreveu um dos respondentes. O trabalho remoto alterou os fluxos e, também, o modo como nos

comunicamos e onde armazenamos tais informações. Sendo assim, é importante que haja uma gestão do conhecimento para que não haja perda de informações.

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

À luz da Teoria da Riqueza dos Meios (Daft; Lengel, 1986), podemos analisar que grande parte dessas dificuldades reportadas, como o excesso de reuniões sem objetividade e a lentidão nas respostas, talvez decorra de um desalinhamento prático entre a complexidade da tarefa e o canal de comunicação escolhido (o meio). Por um lado, a queixa de que algumas reuniões virtuais “poderiam ser facilmente solucionadas com um e-mail” ilustra o uso excessivo de canais de alta riqueza para mensagens rotineiras. Pela lente dessa Teoria, o espaço de videoconferência configura-se como um “meio rico”, pois permite foco pessoal, múltiplos sinais (voz, expressões) e feedback imediato, sendo ideal para solucionar ambiguidades complexas. No entanto, ao utilizar um meio rico para repassar informações simples ou formalizar demandas diretas, a comunicação torna-se ineficiente, gerando a percepção de falta de objetividade e sobrecarga de agenda. Nesses casos, o uso intencional de um meio mais simples (como o e-mail) garantiria o registro da mensagem sem tomar o tempo síncrono dos envolvidos, alinhando-se à perspectiva de Lee (2023) de que mensagens simples devem trafegar por meios escritos.

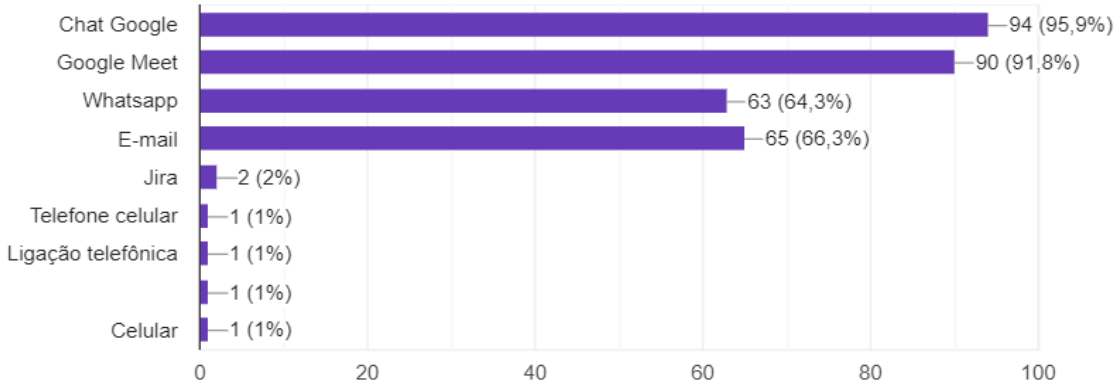
Por outro lado, a “demora nas respostas via chat google” demonstra a limitação de “meios magros/moderados” quando a tarefa exige alinhamento imediato. O chat escrito assume uma natureza predominantemente assíncrona no modelo híbrido, especialmente considerando a política de respostas de até seis horas da organização. Quando um trabalhador relata que “uma questão simples se alonga por falta de respostas rápidas”, evidencia-se uma possível falha do meio escrito em fornecer o feedback imediato necessário. Portanto, o confronto dos dados com as lentes teóricas indica que os obstáculos comunicacionais da Empresa Governo e

Inovação não residem na escassez de tecnologia, mas numa possível falta de intencionalidade no seu uso.

4.3 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO INTERNA REMOTA

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

Gráfico 3 - Ferramentas de comunicação remota mais utilizadas pelos funcionários



Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

Algumas das ferramentas existentes são adotadas oficialmente, como o Chat Google, Google Meet, e-mail, JIRA (ferramenta de gestão de projetos e acompanhamento de tarefas) e, também, existem outras ferramentas informais, como o WhatsApp, que também acabam sendo utilizadas pelos colaboradores para se comunicar e de certa forma ajudam nesse processo de comunicação remota. Todavia, é importante observar que o WhatsApp, enquanto ferramenta informal, aparece no Gráfico 3 em terceiro lugar, o que pode representar uma necessidade de revisão sobre as práticas da comunicação formal.

A expressiva adesão ao WhatsApp como ferramenta de trabalho, mesmo não sendo oficial institucionalmente, pode ser analisada à luz da Teoria das Funções da

Comunicação, de Robbins, Judge e Sobral (2010). Segundo os autores, a comunicação organizacional divide-se entre canais formais e canais informais, que são espontâneos e emergem como resposta às escolhas e necessidades individuais. A preferência por recorrer a um canal informal em detrimento (ou como complemento) das ferramentas oficiais pode revelar uma tentativa natural de suprir as lacunas deixadas pela formalidade do modelo remoto.

No ambiente presencial, grande parte do alinhamento rápido, da expressão emocional e da construção de confiança ocorre por meio de canais informais. Com o distanciamento físico, esses espaços desapareceram. Assim, o WhatsApp parece assumir esse "papel compensatório". Contudo, como será discutido mais a frente, o desafio para a gestão reside em equilibrar essa necessidade humana de espontaneidade sem que informações estratégicas se dispersem em redes não oficiais da organização.

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

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

4.4 BOAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO NOS SETORES DA ORGANIZAÇÃO

Com base nos termos e conceitos citados na revisão de literatura do presente trabalho, destacamos que, para um bom andamento de uma organização é

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

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

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

4.5 RECOMENDAÇÕES PARA MELHORIAS NAS PRÁTICAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTERNA

Com base nas seções anteriores, apresentamos aqui recomendações para

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

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

Com o intuito de facilitar a visualização e compreensão dessas práticas associadas aos problemas identificados e suas recomendações, apresentamos o Quadro 2 a seguir.

Quadro 2 - Relação entre os problemas, as práticas e as recomendações

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

Praticidade na comunicação.	Utilização das ferramentas do *Google Workspace* e JIRA.	Manual de boas práticas para o trabalho remoto, Treinamento e Grupo focal sobre dificuldades.
Compartilhamento do conhecimento.	Utilização das ferramentas remotas disponíveis.	Grupo focal sobre dificuldades.

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

A seguir, apresentamos sugestões de boas práticas para promover a ampliação do impacto positivo da comunicação remota na empresa diante do teletrabalho híbrido. Algumas já são realizadas em coordenadorias/gerências da empresa, as quais podem se expandir para outros setores; enquanto outras são apresentadas a partir do estudo da literatura e da análise dos dados coletados.

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

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

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

pesquisa demonstram que a tecnologia em si não é a principal barreira, mas também o fator humano e a questão comportamental.

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

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

Do ponto de vista teórico, este estudo contribui para a literatura ao demonstrar que, no contexto de uma empresa pública em regime de teletrabalho híbrido, os obstáculos comunicacionais são predominantemente de natureza comportamental e cultural, e não tecnológicos, corroborando a perspectiva de Robbins, Judge e Sobral (2010) de que as falhas de comunicação são a principal fonte de conflitos interpessoais. Adicionalmente, a pesquisa evidencia a relevância da Teoria da Riqueza dos Meios (Daft; Lengel, 1986) para compreender a escolha dos canais de comunicação no trabalho remoto e seus impactos no ambiente organizacional.

Por fim, ressaltamos os limites metodológicos da pesquisa que podem ter resultado em algum impacto em suas contribuições, como a dificuldade em obter

respostas de todos os colaboradores no questionário; uma possível insegurança dos participantes em apresentar abertamente os aspectos mais críticos, ainda que o questionário fosse anônimo; e a própria falta de tempo dos servidores para participação, o que também apareceu como uma dificuldade da comunicação remota. Além disso, é preciso destacar que esta pesquisa parte de um estudo de caso único que, ainda que apresente similaridades com diversos outros contexto organizacionais, acaba por limitar possibilidade da generalização dos resultados. Quanto à coleta de dados, é importante mencionar também a realização de uma entrevista única como representante da gestão – embora tenha sido "a voz mais presente" durante as discussões sobre a temática na empresa; o viés de autosseleção no questionário, uma vez que os próprios participantes escolhem se desejavam ou não participar da pesquisa; e a ausência de uma validação estatística, considerando que o foco da análise esteve nas discussões qualitativas.

Para trabalhos futuros relacionados à comunicação remota, recomendamos a inclusão da variável "cultura organizacional" para a análise e compreensão dos fatores e fenômenos relacionados à comunicação. De maneira exploratória e indiretamente, uma vez que não esteve no escopo desta pesquisa, observamos que fatores da cultura influenciaram e seguem influenciam a comunicação organizacional e, consequentemente, o funcionamento da empresa Governo e Inovação.

REFERÊNCIAS

AFONSO, D. S.; BARBOSA, F. L. S.; BIZARRIA, F. P. A. Competências individuais para os desafios do teletrabalho no Ministério Público do Trabalho. **Revista do Serviço Público** [Recurso Eletrônico], Brasília, v. 74, n. 3, jul./set. 2023. DOI: 10.21874/rsp.v74i3.8658

ATLASSIAN. **Comece a usar o JIRA**: Introdução. Disponível em https://www.atlassian.com/br/software/jira/guides/getting-started/introduction. Acesso em: 7 maio 2026.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.

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

BRASIL. **Lei nº 14.442, de 2 de setembro de 2022.** Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Brasília, DF. Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2022/lei/l14442.htm. Acesso

em: 7 maio 2026.

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

CONSELHO NACIONAL DE JUSTIÇA Resolução nº 227, de 15 de junho de 2016. Regulamenta o teletrabalho no âmbito do Poder Judiciário e dá outras providências. Disponível em: https://atos.cnj.jus.br/atos/detalhar/2295 Acesso em: 10 jun. 2026.

CONTRERAS, O. E.; ROJAS, I. R. Teleworking and business sustainability. A reflection from the Human Resource Management in Colombia. **Suma de Negócios**, v. 6, n. 13, p. 74-83, 2015. DOI: 10.1016/j.sumneg.2015.08.006
CORRÊA, E. S. Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. *In*: KUNSCH, M. M. K. (Org.). **Comunicação Organizacional. V.1** – São Paulo: Saraiva. 2009, p. 317-335.

DAFT, R. L.; LENGEL, R. H. Organizational information requirements, media richness and structural design. **Management Science**, v. 32, n. 5, p. 554-571, 1986.

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

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. D.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, jan. 2020. DOI: 10.1590/1679-395174605

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

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

LEE, C. C. Media Richness Theory. In: SALAZAR, L. R, (Ed.). **Sage Business Foundations: Business Communication**. SAGE Publications, 2023. DOI: 10.4135/9781071897591

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

MORICEAU, J.; FIGUEIREDO, M. B.; BESSON, M. Comunicações organizantes, comunicações não organizáveis: trabalho remoto, comunicação e construção de si. **Organicom**, São Paulo, Brasil, v. 19, n. 38, p. 28–40, 2022. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2022.196530 .

NILLES, J. M. **Fazendo do teletrabalho uma realidade:** um guia para telegerentes

e teletrabalhadores. São Paulo: Futura, 1997.

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

PUTRI, A. V., IRWANSYAH, I. Communication Patterns and Media Technology Role in Organization and Society During Pandemic. **The Journal of Society and Media**, v. 4, n. 2, p. 228–261, 2020. DOI: 10.26740/jsm.v4n2

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

SERVA, M.; JAIME JÚNIOR, P. Observação participante pesquisa em administração: uma postura antropológica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 64–79, maio 1995. DOI: 10.1590/S0034-75901995000300008

SHEER, V. C. Media Richness Theory. In: **The International Encyclopedia of Media Psychology**, J. Bulck (Ed.), 2020. DOI: 10.1002/9781119011071.iemp0118

SILVA JÚNIOR, J. C.; SOUZA, J. S. A pesquisa em teletrabalho na administração pública no Brasil: uma revisão no catálogo de teses e dissertações (CTD/Capes). **Revista Gestão & Conexões**, v. 12, n. 2, p. 71-94, 2023. DOI: 10.47456/regec.2317-5087.2023.12.2.39964.71-94

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

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

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

VILARINHO, K. P. B.; PASCHOAL, T.; DEMO, G. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho? **Revista do Serviço Público**, [S. l.], v. 72, n. 1, p. 133-162, 2021. DOI: 10.21874/iss-2022-01-19-61e8631b4bec6

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

YUSUF, Z. B. Channel Preference and Communication Effectiveness in Post-Pandemic Workspaces: A Reassessment of Media Richness Theory. **International Journal of Business Communication**, Online First, 2025. DOI: 10.1177/2329488425139366