



Realização:



Apoio:



DOI: 10.5212/Admpg.v.01.2503.004



ANÁLISE DA DISTINÇÃO DA COMUNICAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA EMPRESA DE SOFTWARE DE MARINGÁ/PR ATRAVÉS DOS MODELOS DE TRABALHO PRESENCIAL E TELETRABALHO HOME OFFICE

**ANALYSIS OF THE DISTINCTION OF COMMUNICATION AND
ORGANIZATIONAL CULTURE OF A SOFTWARE COMPANY IN MARINGÁ/
PR THROUGH PRESENTIAL WORKING MODELS AND HOME OFFICE
TELEWORKING**

**ANÁLISIS DE LA DISTINCIÓN DE COMUNICACIÓN Y CULTURA
ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SOFTWARE EN MARINGÁ/PR A
TRAVÉS DE MODELOS DE TRABAJO PRESENCIAL Y TELETRABAJO EN CASA**

ÁREA TEMÁTICA: GESTÃO DE PESSOAS

Murilo Martinez Faccin, UEM, Brasil, murilofaccin@gmail.com
Augusto Cesare de Campos Soares, UEM, Brasil, accsoares@uem.br

RESUMO

O estudo investigou a dinâmica da comunicação organizacional e a cultura empresarial em uma empresa de software na cidade de Maringá/PR, levando em consideração os modelos de trabalho presencial e o teletrabalho. Para isso, foi realizado uma pesquisa descritiva qualitativa com doze funcionários da empresa, onde seis trabalham no modelo presencial e seis no modelo de teletrabalho. A partir das entrevistas, identificou-se que para ambos os modelos de trabalho não possuem dificuldade no entendimento das mensagens repassadas pela organização, ou pelos colegas, porém, pontuam a perda da agilidade da comunicação quando se é necessário o contato com os teletrabalhadores. Os resultados em relação à cultura organizacional, apontaram que embora a empresa possua os mesmos pilares para todas as unidades, os teletrabalhadores vivenciam e absorvem o conceito de cada um deles de uma forma diferente de quem está no presencial. O entendimento é o mesmo, porém por estarem à distância, necessitam por conta própria colocar em prática os valores culturais desejados pela organização. Já os trabalhadores que estão presencialmente, colocam em prática os mesmos valores culturais com seus outros

colegas, pois a pressão social os faz se manter mais atentos aos comportamentos de outros colaboradores. Nesse sentido, existem sim diferenças na forma como cada modelo de trabalho se comunica e coloca em prática a cultura da empresa. Fica evidente que ambos os modelos de trabalho estão atentos às regras e valores da organização.

Palavras-chave: Teletrabalho; Cultura organizacional; Comunicação organizacional

ABSTRACT

The study investigated the dynamics of organizational communication and business culture in a software company in the city of Maringá/PR, taking into account in-person work models and teleworking. To this end, a qualitative descriptive research was carried out with twelve employees of the company, six of whom work in person and six in a teleworking model. From the interviews, it was identified that for both work models there is no difficulty in understanding the messages passed on by the organization or by colleagues, however, there is a loss of communication agility when contact with teleworkers is necessary. The results in relation to organizational culture showed that although the company has the same pillars for all units, teleworkers experience and absorb the concept of each of them in a different way from those who are in person. The understanding is the same, but because they are at a distance, they need to put into practice the cultural values desired by the organization on their own. Workers who are in person put the same cultural values into practice with their other colleagues, as social pressure makes them pay more attention to the behaviors of other employees. In this sense, there are differences in the way each work model communicates and puts the company's culture into practice. It is evident that both work models are attentive to the organization's rules and values.

Keywords: Teleworking; Organizational culture; Organizational communication

RESUMEN

El estudio investigó la dinámica de la comunicación organizacional y la cultura empresarial en una empresa de software de la ciudad de Maringá/PR, teniendo en cuenta modelos de trabajo presencial y teletrabajo. Para ello se realizó una investigación descriptiva cualitativa con doce empleados de la empresa, seis de los cuales trabajan de manera presencial y seis en modelo de teletrabajo. De las entrevistas se identificó que para ambos modelos de trabajo no hay dificultad para comprender los mensajes transmitidos por la organización o por los compañeros, sin embargo, hay pérdida de agilidad comunicativa cuando es necesario el contacto con los teletrabajadores. Los resultados en relación a la cultura organizacional mostraron que si bien la empresa tiene los mismos pilares para todas las unidades, los teletrabajadores experimentan y absorben el concepto de cada una de ellas de manera diferente a quienes están de manera presencial. El entendimiento es el mismo, pero al estar a distancia, necesitan poner en práctica por su cuenta los valores culturales deseados por la organización. Los trabajadores que están presencialmente ponen en práctica los mismos valores culturales con el resto de compañeros, ya que la presión social les hace prestar más atención a los comportamientos de los demás empleados. En este sentido, existen diferencias en la forma en que cada modelo de trabajo comunica y pone en práctica la cultura de la empresa. Es evidente que ambos modelos de trabajo están atentos a las reglas y valores de la organización.

Palabras clave: Teletrabajo; Cultura organizacional; comunicación organizacional

1. INTRODUÇÃO

A cultura e a comunicação organizacional constituem elementos essenciais para o funcionamento e o desenvolvimento de empresas em qualquer setor, e seu estudo torna-se particularmente relevante em organizações de *software*, dada a natureza dinâmica e inovadora desse mercado. Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo investigar a cultura e a comunicação organizacional em uma empresa de software sediada na cidade de Maringá, Paraná, considerando suas particularidades e desafios específicos.

A escolha do tema desta pesquisa se justifica pela relevância da comunicação e da cultura organizacional como fatores essenciais para o sucesso de qualquer empresa. A habilidade de gerir eficazmente esses aspectos tornou-se um diferencial crucial para as organizações modernas. Nesse contexto, observa-se uma transformação significativa ao longo dos anos no que diz respeito aos modelos de trabalho adotados pelas empresas. Uma mudança disruptiva que redefiniu a concepção de trabalho tradicional foi a introdução da tecnologia, permitindo que as pessoas desempenhem suas funções à distância, eliminando a necessidade de presença física nas instalações da empresa.

Durante o período da pandemia, essa transformação ganhou uma aceleração notável, pois a grande maioria das empresas teve que adotar o modelo de *home office* como medida alternativa para garantir a continuidade das operações. Esse novo paradigma também repercutiu na maneira como os colaboradores se comunicam entre si e como mantêm a sintonia com a cultura da empresa. Mesmo após o término da pandemia, algumas organizações optaram por manter modelos de teletrabalho em suas estruturas, incluindo abordagens híbridas que permitem que os funcionários alternem entre o trabalho em casa e o presencial.

Dado contexto, o objetivo principal da pesquisa é o de analisar os temas da comunicação e a cultura organizacional a partir do ponto de vista dos colaboradores da organização em estudo e os modelos de trabalho que possuem. Os objetivos específicos do trabalho são: identificar os modelos utilizados na empresa, descrever o comportamento de acordo com o modelo de trabalho que possuem e, por fim, comparar o comportamento entre os colaboradores desses modelos a fim de entender quais são as diferenças de comunicação e cultura organizacional da organização.

A estrutura do trabalho é dividida em cinco capítulos, sendo eles a introdução ao tema da pesquisa e a justificativa do assunto escolhido. Posteriormente, a revisão de literatura onde abordou-se os principais autores que serviram como base durante a elaboração do trabalho. No terceiro capítulo, abrange a metodologia utilizada e logo após a análise de dados coletados, onde confronta-se o observado na pesquisa empírica com literatura científica sobre o tema do trabalho. Posterior é realizada a conclusão com os principais aspectos inerentes ao trabalho. Por fim, se encontrará as referências utilizadas para a realização do trabalho como um todo.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 Comunicação

A comunicação é uma palavra originária do latim “communicare” que possui o significado de “pôr em comum” e está associada diretamente ao entendimento entre os indivíduos que se comunicam (PENTEADO, 2012).

Matos (2014, p.24) define a comunicação como:

(...) Comunicação é troca de entendimento e sentimento, e ninguém entende outra pessoa sem considerar além das palavras, as emoções e a situação em que fazemos a tentativa de tornar comuns conhecimentos, ideias, instruções ou qualquer outra mensagem, seja ela verbal, escrita ou corporal.

Para que tenha um entendimento entre indivíduos é necessário ter uma comunicação, entretanto a comunicação não engloba apenas o significado literal de cada palavra em uma sequência lógica, mas sim, um conjunto de palavras, sentimentos e contexto. Sendo assim, não se pode considerar a comunicação apenas como um instrumento para divulgar uma informação, ela é também, um processo social básico do ser humano (KUNSCH, 2014).

De acordo com Robbins (2009, p.233) existe um processo muito bem definido para o ato de se comunicar:

(...)Antes que a comunicação se realize, é necessário um propósito, expresso na forma de mensagem a ser transmitida. Ele vai passar de uma fonte (o emissor) para um receptor. A mensagem é codificada (convertida em um formato simbólico) e transmitida através de uma mídia (canal) até o receptor, que traduz (decodifica) a mensagem iniciada pelo emissor. O resultado é a transferência de um significado de uma pessoa para outra.

Embora simples, para uma comunicação efetiva, é necessário entender seu processo e definir uma mensagem clara para seu receptor, pois o emissor é quem detém a informação a ser repassada.

Existem três formatos essenciais onde indivíduos trocam mensagens entre si: comunicação oral, a comunicação escrita e a não-verbal (ROBBINS, 2009).

Para Wagner III e Hollenbeck (2020, p.210) A comunicação oral se fundamenta essencialmente no sentido e na audição das pessoas envolvidas. Seus símbolos são sonoros e constituídos pela linguagem falada. A principal desvantagem é quando uma mensagem precisa ser transmitida para várias pessoas. Quanto mais pessoas, maior a chance de desentendimento das informações repassadas.

A comunicação escrita para Robbins (2009, p.235): “engloba memorandos, cartas, e-mails, transmissões de fax, jornais internos, informativos em murais e qualquer outro meio que use a linguagem escrita ou simbólica para comunicar as informações”.

Normalmente, a comunicação escrita é escolhida pelo emissor pelo seu processo em si. É de costume do ser humano ser mais cuidadoso na escolha da palavra que redigimos ao nosso receptor do que quando falamos. Além disso, possui um aspecto tangível e verificável, isso quer dizer que é mantido um armazenamento dessa mensagem e caso seja

necessário realizar a consulta da mesma pode ser facilmente verificada em seus registros de armazenamento.

Entretanto, para elaborar uma mensagem escrita consome mais tempo. Um assunto que leva minutos durante uma conversa oral, pode-se demorar uma hora para ser redigido. Além disso, não se tem um feedback quando enviamos uma mensagem escrita, dessa forma não temos garantia de que o receptor recebeu a mensagem, ou até mesmo interpretou de forma correta seu conteúdo.

Por fim, a comunicação não-verbal é transmitida em conjunto com a mensagem verbal, em alguns casos é capaz do componente não-verbal estar sozinho, sem a necessidade da fala em si (ROBBINS, 2009).

Além da importância básica de comunicação, Torquato (2012, p.145-146) diz: “Por meio da comunicação uma pessoa convence, persuade, atrai, muda ideias, influí, gera atitudes, desperta sentimentos, provoca expectativas e induz comportamento.” A comunicação é o meio onde o ser humano socializa, expressa sentimentos e exerce poder.

2.2 Comunicação interna organizacional

A comunicação em uma organização se trata de uma das principais ferramentas para manter o grupo de colaboradores em consentimento e engajados com a missão da empresa. A comunicação interna das organizações traz a concordância entre seus membros e a aceitação dos valores da empresa. (MACARENCO e TERCIOTTI, 2013)

Curvello (2012, p.22) define que a comunicação interna como:

o conjunto de ações que a organização coordena com o objetivo de ouvir, informar, mobilizar, educar e manter coesão interna em torno de valores que precisam ser reconhecidos e compartilhados por todos e que podem contribuir para a construção de boa imagem pública.

Complementa-se dizendo que “a comunicação organizacional constitui o processo por meio do qual a informação se movimenta e é intercambiada entre as pessoas dentro de uma organização” (CHIAVENATO, 2021, p.242).

Dentro de uma organização, há diferentes públicos a serem tratados, ou seja, não se comunica apenas com um grupo de pessoas com suas particularidades, mas sim diferentes grupos onde cada um tem suas características (PENTEADO, 2012).

A área de comunicação em uma empresa deve ter um papel estratégico, ela precisa considerar a questão humana e gerar valor para as organizações. Isso significa que, seu papel é de auxiliar a valorizar as pessoas, atingir seus objetivos e a cumprir sua missão (KUNSCH, 2014).

Os meios de se realizar a comunicação em uma organização podem ser através de memorandos, cartas, instruções, intranet, jornais internos, a comunicação face a face e boletins (CURVELLO, 2012).

Além disso, Robbins (2009) acrescenta a comunicação eletrônica nas organizações que atualmente vem sendo enriquecidas através da tecnologia da computação e podem ser realizadas através de *e-mails*, mensagens instantâneas entre computadores e videoconferências.

De acordo com Chiavenato (2021) as comunicações podem fluir por meio de estruturas formais e informais, com a possibilidade de descer ou subir ao longo de sua hierarquia e ainda complementa que outras podem se mover de forma lateral, ou horizontal.

Matos (2014, p.113) complementa dizendo que existem fluxos de comunicação nas empresas que distinguem o processo por meio que as informações ou mensagens transitam. Os fluxos são:

Descendente: onde as mensagens ou informações saem da alta cúpula da organização e vai de encontro aos funcionários. É a comunicação de cima para baixo. Geralmente, são comunicados oficiais que emitem norma, políticas, estratégias, objetivos e metas para a empresa.

Ascendente: é o processo inverso, aonde as mensagens vão de baixo para cima. Os funcionários enviam mensagens para a alta cúpula. Pode ser elogios, reclamações, sugestões e opiniões.

Horizontal: esse tipo de comunicação é realizado entre os colegas de trabalho que estão no mesmo nível hierárquico. Esse tipo de informação costuma se manter restrito entre esses colaboradores.

Transversal: nesse fluxo a comunicação se dá em todas as direções, sem distinção de níveis hierárquicos. Pelas suas características, esse fluxo está presente nas organizações mais modernas onde a gestão é mais participativa e integrada.

Circular: principalmente presente em empresas informais, de pequeno porte, onde as informações circulam livremente sem distinção dos níveis de sua estrutura funcional.

Complementando o conceito dos fluxos da comunicação, pode-se resumir de forma sucinta que existem dois tipos de comunicação em uma empresa, a comunicação formal e a informal. A comunicação formal é a comunicação que acontece de forma oficial na organização, utilizando-se dos meios instituídos pela alta gestão. Ou seja, qualquer informação valiosa para a empresa é transitada através da comunicação formal. Já a comunicação informal, geralmente acontece em paralelo à formal, podendo envolver a conversa entre colegas ou entre chefes e subordinados em caráter não oficial (MACARENCO; TARCIOTTI, 2013).

Definir um canal e o fluxo de informação que deseja comunicar as mensagens de uma empresa é essencial para sua existência, pois um ruído nas comunicações pode prejudicar um empreendimento. Muitos problemas podem originar em uma organização a partir da falha de comunicação. Retenção por parte de determinados grupos, fluxo de informações saturado, dificuldade no entendimento da mensagem, boatos e a dificuldade de a mensagem alcançar seu destinatário (TORQUATO, 2012).

A partir das novas tecnologias a comunicação sofre mudanças, alterando seus fluxos e processos de forma com que as empresas precisem se readequar a nova realidade global. A comunicação interna organizacional se mantém com sua relevância, porém é necessário agir com diferentes enfoques para conseguir êxito mesmo com colaboradores atrás de computadores em diferentes localidades (KUNSCH, 2009).

Para se aprofundar nas nuances que a comunicação organizacional pode ter, o tema da cultura organizacional se vê como importante para a discussão no presente trabalho, já que a cultura pode ser alinhada com os funcionários de uma empresa a partir da comunicação.

2.3 Cultura organizacional

Uma cultura organizacional “se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros que diferencia uma organização das demais” (ROBBINS, 2009. p.375).

Schein (2017, p.27) define a cultura como:

A cultura de um grupo pode ser definida como sua aprendizagem acumulada e compartilhada à medida que esse grupo soluciona problemas de adaptação externa e de integração interna, que tem funcionado bem o suficiente para ser considerada válida e, consequentemente, ensinada aos novos membros como a maneira correta de perceber, pensar, sentir e se comportar em relação a esses problemas.

Curvello (2012, p.44) acrescenta dizendo como podemos interpretar a cultura de uma empresa (...) a partir de seus funcionários, suas vivências, suas relações, seu universo simbólico, relacionando cultura e ideologia aos canais formais e informais de comunicação interna existentes na empresa e procurando observar as influências mútuas, num contexto marcado por mudanças administrativas e estruturais.

A cultura é um elemento intrínseco de uma organização que rege suas ideologias e comportamentos.

De acordo com Schein, existem diferentes níveis a serem analisados dentro de uma organização. São eles:

1) Artefatos: Fenômenos visíveis e palpáveis (estruturas e processos visíveis e palpáveis e comportamento observado)

O nível de artefatos podemos pensar como eventos que podem ser ouvidos, vistos e sentidos quando entramos em contato com um novo grupo que possua uma cultura desconhecida. Ou seja, podemos incluir a arquitetura do seu ambiente; a linguagem utilizada por aquele grupo; suas vestimentas; maneiras de se comunicar e seus rituais e cerimônias. Embora muito tangível, esse nível de cultura pode ser difícil de ser interpretado, pois está sujeito a interpretação de quem o observa. Isso quer dizer que, não necessariamente um ritual existente em uma cultura significa apenas aquilo que é visto e sentido. Conforme o tempo, os artefatos se tornam mais límpidos e seus membros explicam suas atitudes (SCHEIN, 2017).

2) Crenças e valores expostos (ideais, objetivos, valores e aspirações; ideologias e rationalizações)

A aprendizagem em grupo reflete as crenças e valores originais de alguém, manifestando-se na primeira solução proposta para um problema. Essa solução é influenciada pelas premissas do indivíduo sobre o que é certo ou errado, o que funciona ou não. Os líderes emergem ao persuadir o grupo a adotar essa abordagem, mas o grupo não tem conhecimento compartilhado até que a ação conjunta seja tomada e os resultados sejam observados. Inicialmente, a proposta do líder é vista como uma mera expressão de suas crenças. Somente se a solução funcionar, ela se transforma em um valor compartilhado e, eventualmente, em uma premissa compartilhada. Este processo de transformação leva os membros do grupo a esquecerem que a ideia inicial era uma proposta a ser debatida.

Nem todas as crenças e valores passam por essa transformação, apenas aquelas crenças e valores que podem ser testados na prática e que continuam funcionando de modo confiável se transformarão em premissas. Além disso, alguns valores não poderão passar por provações pela impossibilidade de ser testado. O teste para garantir o funcionamento dessas crenças e valores é observando se os membros da organização se sentem confortáveis e livres de ansiedade quando os seguem (SCHEIN, 2017).

Schein (2017, p. 38) comenta que:

As crenças expostas e as regras morais ou éticas defendidas permanecem conscientes e são explicitamente articuladas porque servem à função normativa ou moral de orientar os membros do grupo sobre como lidar com certas situações-chave e como treinar novos membros sobre seu comportamento. Tais crenças e valores com frequência são incorporados a uma ideologia ou filosofia organizacional, que, então, serve como guia para lidar com a incerteza de eventos intrinsecamente incontroláveis ou difíceis.

Ou seja, toda experiência adquirida pelos membros de um grupo e posteriormente validadas pelos mesmos, serão utilizadas como crenças para o futuro caso seja necessário lidar com situações-chave na organização.

3) Premissas básicas subjacentes naturalizadas (crenças e valores inconscientes e naturalizados)

As premissas básicas, é o nível onde a solução dos problemas foi efetivamente testada e confirmada. Dessa maneira, tornam-se premissas que são naturalizadas e com pouca variação dentro de uma unidade social. Essas premissas básicas costumam não ser debatidas, sendo assim, é extremamente complexo de haver mudanças. É natural que queremos visualizar como congruentes nossas premissas, mesmo que seja contraditório e é nesse processo que a cultura atinge o seu auge. “A cultura como um conjunto de premissas básicas define aquilo em que devemos prestar atenção, o significado das coisas, como reagir emocionalmente ao que está acontecendo, e que ações tomar em vários tipos de situações.” (SCHEIN, 2017, P.40). Nesse nível, a cultura traz a identidade para seus membros, definindo quem são e como se comportar entre si.

Em complemento a Schein, Wagner III e Hollenbeck (2020) dizem:

A cultura organizacional se origina das maneiras informais e não oficiais de se fazerem as coisas. Em troca, ela influencia a organização formal ao modelar a maneira como os funcionários entendem e reagem a cargos e arranjos estruturais formalmente definidos.

Totalmente relacionado às premissas básicas, a cultura pode se originar de forma formal explícita para seus membros, porém no cotidiano de uma organização também há culturas que são naturalmente seguidas pelos indivíduos.

Se mostra relevante na pesquisa o entendimento sobre o trabalho à distância, chamado de teletrabalho pela maioria dos autores, afim de poder trazer a clareza sobre o conceito e como ele está vinculado aos outros tópicos do referencial teórico.

2.4 Teletrabalho

Os estudos acadêmicos mostram diferentes nomenclaturas utilizadas quando se trata do trabalho realizado por colaboradores que não estão presentes fisicamente nas empresas, nesta pesquisa utilizará o termo Teletrabalho, que de acordo com o artigo 75-B da Lei nº 14.442 de 2 de Setembro de 2022 define o teletrabalho como: “Considera-se teletrabalho ou trabalho remoto 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).

Para corroborar com o tema, Lacombe (2020) entende que o teletrabalho funciona em um modo onde o trabalhador em qualquer lugar consiga atuar com suas obrigações sem a necessidade de se deslocar até o trabalho.

Ou seja, no teletrabalho a principal característica é a sua flexibilidade em poder desempenhar suas responsabilidades à distância do local físico da organização.

O teletrabalho é: “onde os trabalhadores formam equipes e trabalham, individualmente ou em grupo, em espaços diferentes, podendo ser dentro ou fora dos escritórios de suas empresas” (SILVA, R. R, 2009, p.87).

Diante das definições, temos dentro do teletrabalho a modalidade de *home office*, tendo como principal característica o trabalho realizado na residência do colaborador através das tecnologias que permitem o recebimento e a transmissão de informações ligadas ao ofício do mesmo (Sobratt, 2020).

Por fim, Silva (2009) afirma que ao trabalhar isolado de seus outros colegas, principalmente em casa, é necessário ter disciplina, organização e atenção, pois a falta desses elementos pode comprometer o resultado do teletrabalhador e caso não seja considerado pelo mesmo, pode significar o fim do seu trabalho.

O teletrabalho *home office* surge a partir do avanço das tecnologias e, principalmente, a partir do surgimento da COVID-19 que obrigou as organizações a promover esse modelo de trabalho, pois seria a única forma de realizar suas funções já que o contato físico era uma forma de se propagar esse vírus.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção abrange a metodologia empregada na condução do estudo em questão. O propósito é explorar o embasamento teórico e a problemática empírica, ressaltando que a relevância dos procedimentos metodológicos reside na evidenciação da transparência, validade e confiabilidade da pesquisa. A fundamentação teórica foi construída mediante uma revisão abrangente da literatura, incluindo obras significativas no âmbito da pesquisa científica.

A pesquisa descritiva, utilizada nesse estudo, expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

O principal objetivo com esse método de pesquisa é poder, literalmente, descrever as características dos fatos que serão pesquisados ou identificar relações entre as variáveis

(LAKATOS E MARCONI, 2022). Então, seu uso no trabalho foi o de descrever o comportamento dos trabalhadores e suas diferenças comportamentais a partir dos modelos de trabalho.

A abordagem para a pesquisa, foi a qualitativa, onde Vieira (2012, p.88) explana que: “a natureza da pesquisa qualitativa exige um olhar aprofundado do contexto e do local em que é executada e, também, uma interação entre o pesquisador e o objeto”.

A técnica utilizada para coletar os dados foi a entrevista e tem como objetivo compreender as perspectivas dos entrevistados e os significados que o mesmo atribui aos eventos de sua vida cotidiana utilizando suas próprias expressões (LAKATOS E MARCONI, 2022). Foram entrevistados doze colaboradores da empresa em estudo, a partir de videochamadas utilizando-se a plataforma oficial da empresa ou o *Google Meet*. Dos doze colaboradores, seis deles são do modelo de teletrabalho e os outros seis são do modelo de trabalho presencial.

Com isso, um excelente aliado a esse tipo de pesquisa tem-se o estudo de caso, pois é um método onde se limita em um único objeto de estudo, que é a organização em questão, com o foco em profundidade e detalhamento daquele objeto (VERGARA, 1998).

Por fim, fora executada uma análise dos resultados a partir das falas de cada entrevistado, correlacionando suas respostas com o referencial teórico utilizado na pesquisa. Dessa forma, dividiu-se as respostas a partir dos temas de Comunicação Organizacional e Cultura Organizacional, onde foi possível separar as respostas em comum desses tópicos para cada modelo de trabalho utilizado na empresa.

4. ANÁLISE DOS DADOS COLETADOS

A partir da realização da pesquisa e dos dados coletados percebeu-se que, embora os colaboradores que atuam no modelo presencial possuam contratos de frequentar a sede da empresa todos os dias, alguns tem a flexibilidade, de caso necessário, fazer um modelo híbrido onde podem ir para suas residências pelo menos uma vez durante a semana, mas isso não gerou impeditivos para realizar a pesquisa, muito pelo contrário, pode proporcionar mais insumo para o mesmo.

A ordem das análises foi a partir das perguntas que estão relacionadas à comunicação pessoal e organizacional dos colaboradores e posteriormente sobre a cultura dentro da empresa, todos os temas sendo divididos pelas falas dos colaboradores que atuam no presencial e posteriormente pelos que atuam no modelo de teletrabalho, para gerar mais clareza nas informações.

Para direcionar a análise, é preciso primeiro identificar quais os canais de comunicação que são utilizados pelos colaboradores do modelo presencial, conforme a literatura dos autores Curvello (2012) e Robbins (2009), os meios de comunicação em uma organização podem se dar através da face a face, memorandos, jornais internos, intranet, *e-mails* e mensagens instantâneas.

Foi possível identificar que 03 entrevistados utilizam a plataforma oficial da empresa e os demais colaboradores citaram, claramente, a comunicação presencial, ou, a face a face, porém assinalaram outras plataformas como WhatsApp e e-mail.

Chiavenato (2021) identifica que a comunicação está direcionada com o sistema cognitivo de cada pessoa e que o ambiente físico e social influência faz parte desse sistema

cognitivo. Dessa forma, pode-se dizer que o ambiente que os colaboradores estão, influenciam a forma como se comunicam.

O relato do entrevistado 10, vai ao encontro com a literatura citada, quando diz que:

A gente até tava brincando esses dias que a interação na plataforma oficial da empresa é uma coisa e presencial é totalmente diferente. Às vezes, tem pessoas que a gente conversa muito, assim, por trabalhar com atendimento em *facilities*. A gente conversa muito com a pessoa no *Teams*. Aí, quando eu encontro presencialmente a pessoa, às vezes, a pessoa nem te deu bom dia, sabe? Então, eu acho que 100% é diferente.

O relato do entrevistado 10, corrobora com as respostas obtidas a partir da entrevista realizada com o entrevistado 12, onde afirma que em muitos casos as pessoas que vão no ambiente presencial da empresa e possuem o modelo de *home office* não costumam se sentir parte da equipe e sentem-se deslocados.

A partir meios de comunicação que Curvello (2012) e Robbins (2009) citam em suas literaturas, as respostas dos colaboradores do modelo presencial apontam que a comunicação face a face estimula o engajamento da equipe, favorece a conexão com os outros trabalhadores e traz mais agilidade no processo de comunicação, conforme apontado por Robbins (2009), onde a emissão e a clareza do entendimento do significado de sua mensagem se tornam mais claros e ágeis em comparação com o modelo de teletrabalho.

Não ter tanta interação com as pessoas e eu acho que pode acabar desmotivando também, acabar a pessoa ficando mais sozinha, então você não tem tanta chama- da com a equipe, ou se não conversa tanto pela plataforma oficial da empresa, a pessoa fica muito sozinha e acaba não fazendo tanto sentido, sabe? O trabalho vira só trabalho, não tem a interação que é essa parte legal do trabalho. (Relato entrevistado 7, 2023).

Também pôde observar os mesmos pontos na fala dos entrevistados 8, 9, 10, 11 e 12, onde comentam que também entendem como uma dificuldade a conexão com os teletrabahdores e a agilidade na comunicação, conforme relato do entrevistado 8:

Você tem um retorno mais devagar no *home office* por questões de a pessoa poder ter liberdade de visualizar e responder quando ela quer. Então, às vezes a pessoa não necessariamente está ocupada, mas por momentos de priorização, ela vai priorizar responder aquilo posteriormente.

Kunsch (2009), diz que cada vez mais a comunicação se dá a partir de sistemas digitalizados nas organizações, quebrando as restrições geográficas. No caso da empresa em estudo se trata de uma realidade, porém, após coleta dos relatos dos trabalhadores de modelo presencial, percebe-se que não é porque possui uma facilidade na comunicação com qualquer colaborador em outra cidade que isso significa uma boa qualidade na comunicação, conforme relato dos entrevistados.

Dado contexto, foi possível identificar que para os trabalhadores presenciais, apenas a utilização de mensagens instantâneas na plataforma oficial da empresa, Robbins (2009), na comunicação dentro da organização não é totalmente útil e claro para repassar suas mensagens e, por isso, sempre priorizam realizar videoconferências para comunicar temas mais importantes e complexos.

Então eu tenho dificuldade se for por mensagem, se for por chamada ou pessoalmente não. Ah, às vezes eu não entendo o que a pessoa fala. Eu acho que essa parte de fazer por ligação o presencial consegue suprir muito bem. Então, se a pessoa realmente estiver online lá trabalhando, fazer uma ligação por call ou resolver alguma coisa no presencial, pra mim é exatamente a mesma coisa. (Relato entrevistado 7, 2023)

O relato do entrevistado 9, vai ao encontro com a mesma percepção citada pelo entrevistado 7, quando diz que:

Por mais que a gente precise em vários momentos ter essa comunicação escrita, eu me considero, assim, eu me comunico bem na escrita. Mas ainda assim, eu prefiro falar para o receptor entender mais rápido o que eu tô transmitindo ali. Por mais que eu me comunique bem na escrita. Garantir que ele está entendendo. É mais rápido pra eu validar, entendeu?

Também foi identificado a mesma percepção para os entrevistados 8, 11 e 12, que concordam que o melhor meio de se comunicar com assuntos mais importantes é através da comunicação oral, Wagner II e Hollenbeck (2020).

Por fim, é importante destacar a fala do entrevistado 11 que vai de acordo com a literatura dos autores Robbins (2009) e Matos (2014) sobre a comunicação não verbal

O remoto eu preciso solicitar, se tem um tempinho para a gente ligar agora, e aí ela precisa ver se ela tem disponibilidade para poder me ligar, ou eu ligar para ela. Então, a gente, na necessidade de um ponto crítico ali, de algum ponto de atenção maior, sempre ligar. Querendo ou não na voz, a gente percebe a interação diferente, mas, de preferência, igual câmera ligada, porque você percebe a reação, esboço e tudo mais. Às vezes, uma dúvida que a pessoa fica, tipo, que fica clara no rosto dela. Eu não sei se você entendeu. E aí você já pega. Não, ficou claro, posso reformular para você.

As comunicações realizadas através dos canais oficiais da empresa nem sempre são positivas e a comunicação não verbal é afetada, perdendo esse tipo de comunicação nas mensagens instantâneas, *e-mails* e videoconferências. No caso das videoconferências, conforme citado pelo entrevistado 11, há a possibilidade do colaborador não abrir a câmera de seu computador, o que anula a comunicação não verbal.

A partir do entendimento e da percepção dos trabalhadores presenciais em relação a comunicação nas organizações e suas relações com os teletrabalhadores, foi-se analisado as respostas dos trabalhadores do modelo *home office* na empresa para poder realizar a comparação entre o entendimento de ambos os modelos.

O mesmo questionamento sobre os principais canais utilizados pelos colaboradores de *home office* foi feito para descobrir quais canais são utilizados dos citados na literatura de Robbins (2009) e Curvello (2012).

Foi possível perceber que no quesito canais de comunicação utilizados pelos colaboradores a plataforma oficial que a empresa utiliza é a usada por todos (06 entrevistados), além de outros sistemas não oficiais da empresa, como por exemplo o Whatsapp e o Discord.

Dessa forma, as mensagens instantâneas, os *e-mails* e as videoconferências são os canais limitadores para quem trabalha no modelo *home office*. Sendo assim, não é possível conseguir realizar a comunicação sem utilizar dos sistemas digitais da empresa.

Portanto, pode-se dizer que dos três formatos de troca de mensagens entre indivíduos citados por Robbins (2009), comunicação oral, a comunicação escrita e a não-verbal, a principal é a comunicação escrita, embora a comunicação oral e a não-verbal também são utilizadas, essa por última com menos frequência.

O pressuposto visto na organização é de que todo início de comunicação pelos colaboradores à distância é a partir da comunicação escrita, pois com ela que se marca reuniões, perguntam se o outro trabalhador tem a disponibilidade de conversar por ligação e fazem videoconferências para validar o entendimento de quem está recebendo a mensagem, o que colabora com a literatura de Robbins (2009) que comenta sobre a comunicação escrita não ter a garantia de que o receptor recebeu a mensagem, ou a interpretou de forma correta. Conforme explana o entrevistado 3 quando questionado sobre a dificuldade de comunicação com seus colegas

Não tenho não, mas quando eu tenho eu prefiro ligar para a pessoa, as vezes a gente tá conversando no chat aí fica alguma coisa meio assim sem.. Não fica tão claro né, o entendimento, aí a gente faz uma call, eu peço para a pessoa me ligar porque não entendi muito bem, aí a gente esclarece ligando [...], ás vezes é um texto muito grande e a gente acaba se perdendo no raciocínio e confundo tudo, aí a gente faz uma call ali rapidinho e já resolve.

A partir das respostas dos teletrabalhadores, é unânime entre os entrevistados dizer que não possui essa dificuldade na comunicação com a empresa, ou, seus colegas, tanto no entendimento do que as pessoas falam, quanto na clareza em se expressarem.

O que os entrevistados citaram em relação a comunicação é o engajamento dos colaboradores, que isso pode prejudicar no entendimento e na colaboração dos mesmos com a empresa. Conforme Chiavenato (2021), a comunicação pode ser influenciada a partir do espaço físico e o ambiente social que o colaborador se encontra. Se o teletrabalhador está sozinho em sua residência, então não há influência social no espaço físico em que se encontra.

Eu acho que assim, a comunicação nesse caso não é o problema, o problema é quão engajada a pessoa tá, assim, você pegar uma pessoa com baixo engajamento é muito fácil ela fechar a câmera, fechar o mic e ficar lá jogando joguinho e não prestar atenção naquilo que a galera tá falando (Relato entrevistado 4, 2023).

O entrevistado 2 acrescenta que é necessário a empresa se preparar para realidade do teletrabalho e que o processo de integração vai ajudar a manter a pessoa engajada com a empresa.

Eu acho que isso pode ser passado a distância sem nenhum problema, eu acho que o grande pulo do gato aí mano é a qualidade da sua integração, do seu *onboarding*, porque você tem que estar preparado para uma realidade de *home office*.

Outro ponto também citado por alguns entrevistados em relação a comunicação, foi o mesmo ponto da agilidade das comunicações, intensidade e conexão. Nem todos compartilham das mesmas visões, mas para os entrevistados 2, 4 e 6 há dificuldades quando se trata das comunicações à distância da sede da empresa.

A parte da comunicação que a gente comentou, a agilidade, consegue resolver problemas com as pessoas do seu lado, a parte da intimidade com as pessoas, então

tipo assim, outras equipes se você for lá na sede vai ver o pessoal tudo comendo bolo, tomando uma cervejinha eventualmente, fazendo alguma parada assim, coisa que se cada um de nós estivermos dentro de casa não vai conseguir fazer né (Relato entrevistado 4, 2023).

A fala do entrevistado 2 confirma o relato do entrevistado 4, quando diz sobre a diferença da comunicação entre os colegas que trabalham presencial e os que trabalham no modelo *home office*:

O que eu acho que muda é a rapidez da comunicação, que no presencial eu acho que é a única coisa boa do presencial. De você ter dúvida de uma parada, as vezes de imediato e você pode ir lá e chamar o outro colaborador, por exemplo, em vez de aguardar ele responder aqui no chat da plataforma oficial da empresa.

Mesmo o entrevistado 5 não ter mencionado ter dificuldades com relação a comunicação e a interação com seus colegas, o mesmo proporcionou um comentário relevante para a pesquisa:

Já o pessoal que tá trabalhando na sede, pelo menos agora eu posso perceber ali com o Gabriel né que entrou, eu tenho uma conversa tranquila quando a gente precisa conversar, tipo não é algo “nossa que desconfortável” e tal é bem tranquilo. Só que é menos conversa, é menos tempo conversando com ele, porque por ele estar presencial ele não deixa aberto o microfone o tempo todo, esse tipo de coisa.

Da mesma forma, o relato do entrevistado 3 vai de acordo com a resposta do entrevistado 5, quando cita a experiência de trabalhar na sede da organização:

Eu passei uma semana trabalhando lá, nossa, eu saia muito mais cansada do que aqui de casa, porque eu tentava as vezes ouvir a gente teve bastante call aquela semana, bastante reunião e não dava pra ouvir o que o pessoal tava falando e ninguém respeitava. Eu ia abrir o microfone e dava até vergonha e nem era eu que tava falando, sabe? Então eu acho que esse era o principal problema mesmo, é o barulho.

Do mesmo modo que o ambiente físico e o ambiente social citado por Chiavenato (2021) impactam positivamente na comunicação face a face, também podem impactar negativamente quando se dá por necessário a comunicação por videoconferências.

Além do mais, o entrevistado 6 também cita sua percepção, que embora não comente sobre o ambiente físico da empresa, fala sobre a dificuldade em se aprofundar nas relações com seus colegas.

Pelo *home office*, eu acho que a gente fica muito mais direcionado para o trabalho. Agora, para as interações sociais, cara, infelizmente o *home office* ainda não chegou no mesmo nível que um trabalho presencial. Mas, é assim, tem os seus pontos positivos e negativos dos dois lados. Eu acho que existe uma diferença em si.

Dessa forma, Matos (2014) pode auxiliar no entendimento dos relatos dos entrevistados, pois em sua literatura considera a comunicação não apenas como uma troca de entendimento, mas também a de sentimentos e as emoções. Além disso, acrescenta que para se ter uma eficiência de fato com a comunicação oral é necessário se utilizar da comunicação não-verbal. Torquato (2012) pode complementar o assunto quando cita que a comunicação pode despertar sentimentos e induzir comportamentos.

Pode-se destacar que há uma falha na comunicação quando se trata da conexão entre os colaboradores, pois de acordo com seus relatos, ainda não possuem o mesmo cenário que um ambiente físico da empresa pode proporcionar neste quesito.

Por fim, um comportamento percebido durante as entrevistas e que muda a forma com que os colaboradores que estão no modelo de teletrabalho se relacionam está conectado à agilidade da informação. A fala de Kunsch (2009) pôde nos ajudar a entender esta mudança, quando diz que a partir das novas necessidades de uma comunicação nos ambientes corporativos surgem pelos impactos das tecnologias digitais. Já que para os colaboradores, percebeu-se uma certa burocracia, ou, organização para realizar reuniões on-line para tratar sobre assuntos do trabalho e assuntos pessoais.

Conforme relato do entrevistado 2 (2023): “Sim sim, eu acho que é possível, cara a diferença é que agora ela é um pouco mais organizada, tipo: estou ocupado das três as quatro não me liga, quatro horas eu te chamo, diferente de vamo ali tomar um cafezinho agora?”.

A fala do entrevistado 2 vai ao encontro com o relato do entrevistado 6 (2023): “qualquer coisa que você for falar infelizmente você precisa marcar reunião, não é uma coisa que acontece que você vai lá na cafeteria lá da empresa e conversa. Não é isso. Mas... você precisa marcar uma reunião sempre pra falar com alguém”.

Quando alterado o espectro da análise para entender as diferenças de cultura na organização ao comparar ambos os modelos, é importante trazer os níveis de cultura que de acordo com Schein (2017) existem nas organizações. São os níveis: 1) artefatos, 2) crenças e valores expostos e 3) premissas básicas e subjacentes.

O nível de artefatos, onde de acordo com o autor, apresenta-se a arquitetura do ambiente, processos visíveis e palpáveis e o comportamento observado pelos colaboradores. Este nível não é fácil de se interpretar, pois depende do observador. Dessa forma, aponta-se uma diferença neste nível entre os modelos de trabalho, onde a capacidade do teletrabalhador em absorver a cultura através do ambiente e o contato direto com as pessoas acaba se perdendo. O que vai ratifica com a fala do autor Silva (2009) quando se trabalha isolado, à distância da empresa, é necessário ter cuidado com a falta de disciplina, atenção e organização em seu ambiente físico.

Cada colaborador que trabalha como *home office* possui seu local, onde realiza suas atividades, totalmente diferente dos outros, ou seja, neste nível a principal cultura é a que o trabalhador tem em sua casa, em alguns momentos podendo prevalecer a da empresa. Quando pensamos na organização, bom convívio e vestimentas necessárias para trabalhar no ambiente físico da empresa há uma série de normas e regras que são impostas pela empresa e “fiscalizada”, através da pressão social, pelos colaboradores que lá estão. À distância, isso se torna mais difícil, por isso o nível de premissas básicas e subjacentes, citadas pelo autor, precisam estar bem claros aos colaboradores, conforme aponta o Entrevistado 3: “Às vezes o pessoal acha muito difícil... Ai tem uma regra, uma lei né, entre aspas, mas são coisas do nosso dia a dia, por exemplo: não ficar sem camisa numa chamada, você ficaria sem camisa numa reunião presencial?”.

No nível 3 exposto por Schein (2017), essas premissas já são naturais à empresa e não costumam ser debatidas e, as mesmas, ajudam em como os membros, pensam e devem se comportar entre si. Ou seja, ao entrar na empresa qualquer novo membro deve ter um alinhamento claro sobre aquilo que é aceito e aquilo que não é, de modo com que faça parte

da sua vivência aquela cultura, conforme pontua o Entrevistado 8: “[...] eu já me sinto como se fosse o meu dia a dia normal. Então, o meu dia normal é muito similar ao que eu vivo na empresa”.

Para os colaboradores entrevistados que possuem o modelo presencial, observa-se um consenso que existem pontos que podem prejudicar a cultura de um outro colega de equipe que esteja apenas no modelo de teletrabalho.

O Entrevistado 7 expõe sua opinião da seguinte forma quando questionado sobre o entendimento das diretrizes, objetivos e regras da empresa: “Mas se não eu só participo online também. E aí eu vejo que essas calls não ajudam tanto. Mas estar lá no dia a dia que aí eu consigo entender melhor, tá mais presente por estar lá. Não por conta da call”.

Realizada a mesma pergunta para o Entrevistado 11, obteve-se a seguinte resposta: “Para mim, é sim mais fácil de você... Isso de tanto a parte de cultura, de comportamento e até mesmo com questões tipo, por exemplo, métricas, objetivos, meta, tudo, tipo, acaba se tornando mais intenso no presencial”

E acrescenta sobre o mesmo tema:

[...] presencial é inevitável, ele acaba te aproximando mais, né? Tem a questão do olho no olho, então a gente acaba por sentir, sim, o presencial, justamente pelo seu contato diário, a convivência, você toca, por exemplo, em assuntos, você se aprofunda mais no seu relacionamento, assuntos pessoais com o seu time, então isso acaba ajudando, sim, em todos, seja em questão de meta ou até mesmo da vivência da cultura.

Encontram-se respostas que agregam ao tema através da pergunta “Você acredita que tem impacto a forma como o modelo *home office* enxerga e absorve os pilares de cultura da empresa?” o Entrevistado 7 acrescenta:

Sim, eu acho que sim, porque no *Home Office* é a pessoa pela pessoa, então ela pode estar dentro dos pilares ou não [...] Eu acho que quando tá no *home office* eu acho que a cultura é mais difícil de se manter. Então acho que é mais fácil a cultura ser desviada se ela estiver no *home office*, se estiver no presencial aí eu já acho que não principalmente porque as pessoas quando estão no presencial elas se comportam mais.

O Entrevistado 8 também diz que: “Sim, quando a gente está falando principalmente de pilares que envolvam não só qualidade, mas sim comportamento entre pessoas.”

O Entrevistado 9 responde da seguinte maneira: “Mas eu percebo que sim, em outras pessoas, em outras áreas de pessoas que não estão aqui com a gente [...] Não sei como que ela está se sentindo com relação à cultura e tudo mais, mas eu sinto diferente com quem não tá aqui.”

E por fim, para corroborar com as respostas dos colaboradores, o Entrevistado 12 comenta:

Eu acho que sim, eu acho que por muitas vezes a galera não se sente parte do time? Porque pelo que estou vendo aqui tem time que metade é presencial, metade é híbrido e a outra parte é só *home office*. A galera que nunca vem pra cá não sente parte. Bem difícil.

O único colaborador que não concordou totalmente com essa afirmativa foi o Entrevistado 10, sua opinião é contrária: “Eu acho que não, sabia? Porque eu acho que isso tá muito ligado com as cerimônias e práticas que os times têm. Então, eu não acho que o modelo de trabalho interfere”

De maneira geral, evidenciaram-se que para os trabalhadores do modelo presencial estarem na sede da empresa é um fator que gera uma maior vivência das culturas da empresa e uma maior conexão com seus colegas de equipe, que o modelo de teletrabalho não consegue suprir atualmente. Enfatiza-se que em relação ao entendimento da cultura da empresa não foi o fato apresentado como problema, pois o entendimento para esses entrevistados está claro para quem trabalha no modelo *home office*.

Comparando com as respostas obtidas através dos entrevistados que trabalham no modelo de teletrabalho, nota-se que a maioria possui ciência que por estar à distância pode impactar algumas pessoas e entendem que precisam de processos bem definidos de integração para novos colaboradores e acompanhamento dos gestores para evitar esses problemas, porém nenhum dos entrevistados disse que sentem-se impactados por isso.

A resposta do Entrevistado 1 corrobora com esta afirmação: “Aí depende da pessoa, vai de ética e caráter da pessoa, mas até então não é pra ter diferença tá?”.

Quando questionado ao Entrevistado 6:

Eu acho que depende da pessoa. Pra mim é tranquilo. Só que presencialmente você vai exercer aquele código de cultura diferente do modelo *home office*. Por exemplo, presencialmente, você tem muito mais interação social. Eu acho sempre o presencial vai ter uma cobrança social maior.

Para complementar e finalizar as respostas, o Entrevistado 4 comenta:

Eu acho que assim, a comunicação nesse caso não é o problema, o problema é quão engajada a pessoa tá. Mas aí eu não acho que é o método como é comunicado isso, mas sim por quanto a pessoa tá engajada, por quanto o gestor dela tá visualizando isso interpretando isso e atuando em cima disso, sabe?

Curvello (2012) comenta que é possível realizar uma interpretação da cultura de uma empresa observando seus funcionários, suas vivências na organização e como se relacionam. A partir disso, pode-se dizer que as mesmas perguntas para os diferentes colaboradores e seus modelos de trabalho geram algumas divergências em suas respostas, pois cada um vivencia a cultura de uma forma diferente. Por se relacionarem, comunicarem e vivenciarem a cultura da empresa de forma diferente, isso faz com que não enxerguem a cultura da empresa da mesma forma, pois o *home office* tenta trazer mais para si, enquanto o modelo presencial compartilha com os demais colegas.

Para identificar mais diferenças em relação à cultura, foi realizada a pergunta “Em relação ao código de cultura da empresa com qual você mais se identifica?” para os entrevistados, e para o modelo de trabalho presencial o pilar mais citado pelos colaboradores foi o Be Fair, Do Right e Don’t Hide que refere-se à transparência e justiça entre os trabalhadores da organização.

Já para as respostas do modelo de teletrabalho, o pilar de Team Spirit foi o mais citado perante os colaboradores desse modelo, que refere-se à camaradagem entre os trabalhadores. E no total de respostas, o que mais apareceu foi o Be Fair, Do Right e Don’t Hide.

Para o Entrevistado 6, ele entende esses pilares da seguinte forma: Você tem a questão de transparência, na frente do computador, você está trabalhando, tem a questão lá, é Team Spirit, você viu alguma mensagem que alguém enviou lá no grupo, se você simplesmente ignorar, isso não é Team Spirit.

Já para o Entrevistado 5 o motivo de escolher o pilar Locus de Controle “é só porque eu gosto de, digamos assim, não depender muito dos demais, tipo conseguir fazer coisas sem depender dos demais. Então acaba que acabo meio que abraçando e seguindo a ideia abraçando ela”.

O Entrevistado 2, ao escolher o pilar de Be Fair, Do Right e Don’t Hide. Justificou “que os pilares mais voltados a fazer o certo, tudo muito voltado a disciplina, sabe? Manter a qualidade do trabalho independente de onde você esteja, tanto é que é aquele be fair, do right, don’t hide, esse eu acho que pode ser colocado”.

E o Entrevistado 3 comentou: “Eu gosto bastante do Team Spirit, acho que já deu pra ver né, que eu foco bastante na preocupação com as pessoas, com feedback constante, então esse é o principal pra mim dos sete, team spirit”.

Por fim, analisando as respostas dos entrevistados do modelo presencial, o Entrevistado 11 definiu 3 pilares que se identifica e escolheu como o principal o Team Spirit, pois de acordo com o mesmo “Eu tenho três principais, mas dos três, que são o You Matter, Team Spirit e Be Fair, Do Right, Don’t Hide, eu tenho, acho que, pra mim, seria o Team Spirit, que eu tenho esse negócio de, por exemplo, ajudar o meu time”.

Já o Entrevistado 10, comentou sobre o pilar To Infinity and Beyond: eu gosto muito o do To Infinity. Que é aquele em que a gente pode se reinventar independente do estado que a gente tá. Que nunca é um problema. Que eu acho muito real. Inclusive a minha área não existia antes de mim.

Caminhando para o capítulo da conclusão da pesquisa, é interessante destacar como cada modelo de trabalho acaba vivenciando e exercendo de formas diferentes a cultura da empresa, conforme o Entrevistado 6 e o Entrevistado 7, onde para o Entrevistado 6 está exercendo esse pilar por se manter trabalhando em frente ao computador, ao invés de fazer coisas que não estão relacionadas ao trabalho e o Entrevistado 7 onde cita que é o mais simples de perceber em outras pessoas.

Em suma, pode-se dizer que os modelos possuem diferenças claras em como se comunicam e vivenciam a cultura na empresa, onde existem pontos de melhoria e pontos positivos para cada modelo de trabalho.

5. CONCLUSÃO

A partir das novas realidades enfrentadas pelas organizações, principalmente aquelas que atuam na área de *software* como serviço, e as mudanças dos meios de nos comunicarmos e trabalharmos, conclui-se que o teletrabalho ainda possui lacunas a serem preenchidas e que não são fáceis de serem resolvidas, de maneira saudável, pelas organizações.

Ao identificar como os teletrabalhadores e os trabalhadores presenciais se comunicam durante o dia a dia na organização e comparar os comportamentos dos mesmos, foi possível identificar que para os trabalhadores presenciais há um consenso sobre sua percepção dos

teletrabalhadores. Embora haja um consenso de que o teletrabalho possui pontos positivos, na comunicação não pode dizer o mesmo, pois para eles há uma dificuldade na agilidade da comunicação, dificuldade de engajar os colaboradores que estão à distância e dificuldade em se conectar, de maneira pessoal, com esses colaboradores. Porém, para os teletrabalhadores, não há um consenso no que tange à comunicação, metade dos entrevistados disse não possuir dificuldades e outra metade disse possuir, porém de maneira direta, ou indireta, todos apontaram dificuldades na comunicação quando se estão à distância dos outros colaboradores, sendo um dos problemas a agilidade da comunicação e a dificuldade de garantir o entendimento da comunicação escrita.

Também foi identificado que, em alguns casos pode-se perceber que a interação com os colegas que trabalham como *home office* não costuma ser a mesma em comparação com os colaboradores que atuam no modelo presencial, por estarem mais distantes e não conseguirem vivenciar os momentos mais pessoais com seus parceiros de equipe e por nem sempre ter um momento para conversar sobre assuntos que não estão ligados ao trabalho, conforme aponta a pesquisa. Por fim, a cultura mostrou-se entendível para ambos os modelos, mas a forma como cada um deles coloca em prática os pilares descritos pela empresa é diferente, pois o teletrabalhador possui o nível artefatos da cultura, que Schein (2017) propõe, menos identificável que seus colegas no presencial. Desse modo, os entrevistados que atuam no teletrabalho comentam que é necessário ter um autocontrole muito grande para seguir dentro da cultura da empresa e possuir líderes que fazem um acompanhamento adequado para não deixar esses teletrabalhadores distantes da cultura.

Pode-se dizer que este estudo forneceu relevantes frutos para a comunicação moderna nas organizações, devido ao fato da dificuldade em encontrar artigos que comparassem os modelos apresentados e pudesse detalhar seus comportamentos. Diante disso, conclui-se que o trabalho atingiu os objetivos propostos inicialmente.

REFERÊNCIAS

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.

Disponível em: https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2022/Lei/L14442.htm#art6. Acesso em: 10 fev. 2024.

CHIAVENATO, I. **Comportamento Organizacional - A Dinâmica do Sucesso das Organizações**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021. E-book. ISBN 9788597027778. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597027778/>. Acesso em: 01 out. 2023.

CURVELLO, J. J. A. **Comunicação interna e cultura organizacional**. 2. ed. rev. e atual. Brasília: Casa das Musas, 2012

HOLLENBECK, J. R.; III, J. W. **Comportamento organizacional - 4ED**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571440760. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571440760/>. Acesso em: 01 out. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação Organizacional**: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. MATRIZES, [S. l.], v. 8, n. 2, p. 35-61, 2014. DOI: 10.11606/issn.1982-8160. v8i2p35-61. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matrizes/article/view/90446>. Acesso em: 1 out. 2023.

KUNSCH, M. M. K. **Comunicação organizacional**: histórico, fundamentos e processos. v.1. São Paulo: Editora Saraiva, 2009. E-book. ISBN 9788502109247. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502109247/>. Acesso em: 01 out. 2023.

LACOMBE, F. J. M. **Recursos humanos**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788571441262. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788571441262/>. Acesso em: 08 fev. 2024.

MACARENCO, I.; TERCIOTTI, S. H. **Comunicação Empresarial na Prática**, 3^a Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2013. E-book. ISBN 9788502193994. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502193994/>. Acesso em: 01 out. 2023.

MATOS, G. G. **Comunicação Empresarial sem Complicação**: Como Facilitar a Comunicação na Empresa, pela Via da Cultura e do Diálogo. Barueri: Editora Manole, 2014. E-book. ISBN 9788520450130. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788520450130/>. Acesso em: 01 out. 2023.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. São Paulo - SP: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559770670. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559770670/>. Acesso em: 15 nov. 2023.

PENTEADO, J. R W. **A Técnica da Comunicação Humana**. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522112708. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522112708/>. Acesso em: 01 out. 2023.

ROBBINS, S. **Comportamento Organizacional** 6^a Edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2009

SCHEIN, E. H.; SCHEIN, P. **Cultura Organizacional e Liderança**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022. E-book. ISBN 9786559773626. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9786559773626/>. Acesso em: 01 out. 2023.

SILVA, R. R. **Home Officer**: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. Revista Brasileira de Gestão Urbana, v. 1, n. 1, p. 85-94, 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1931/193114456008.pdf>. Acessado em: 10 fev. 2024

SOBRATT. **Cartilha De Orientação Para Implantação E Prática Do Teletrabalho**. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/cartilha-deteletrabalho/>. Acesso em: 11 fev. 2024.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação, crise e imagem**: Fundamentos das organizações do século XXI. 2^a edição revista e ampliada. São Paulo: Cengage Learning Brasil, 2012. E-book. ISBN 9788522113040. Disponível em: <https://app.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522113040/>. Acesso em: 01 out. 2023.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.
Disponível em: https://www.academia.edu/40047141/Vergara_Projetos_e_Relatorios_de_Pesquisa_em_Adm. Acesso em: 18 dez. 2023.