

FACULDADE CÁSPER LÍBERO
Mestrado em Comunicação

**Tecnologia e transformações dos ambientes comunicacionais
no mundo do trabalho**

VINICIUS RIQUETO DE OLIVEIRA

SÃO PAULO
2020

VINICIUS RIQUETO DE OLIVEIRA

**Tecnologia e transformações dos ambientes comunicacionais
no mundo do trabalho**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, na Linha de Pesquisa Tecnologia, Organizações e Poder, para a obtenção de título de mestre em Comunicação, sob orientação do Prof. Dr. José Eugenio de O. Menezes.

**SÃO PAULO
2020**

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca Prof. José Geraldo Vieira

Oliveira, Vinícius Riqueto de

Tecnologia e transformações dos ambientes comunicacionais no mundo do trabalho. / Vinícius Riqueto de Oliveira. -- São Paulo, 2020.

108 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade Cásper Líbero, 2020.

Orientador: Prof. Dr. José Eugenio de Oliveira Menezes.

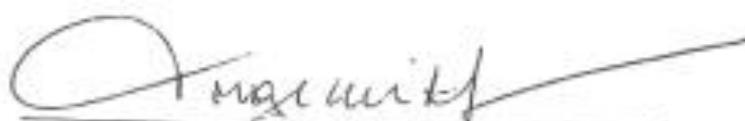
1. Ambientes comunicacionais. 2. Tecnologia. 3. Comunicação presencial. 4. Ecologia da comunicação. 5. Mundo do trabalho. I. Menezes, José Eugenio de Oliveira. II. Faculdade Cásper Líbero, Mestrado em Comunicação. III. Título.

CDD 331

ATA DE DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

AUTOR: VINICIUS RIQUETO DE OLIVEIRA

"TECNOLOGIA E TRANSFORMAÇÕES DOS AMBIENTES COMUNICACIONAIS
NO MUNDO DO TRABALHO"



Prof. Dr. Jorge Miklos
Universidade Paulista - UNIP



Profa. Dra. Else Lemos Inácio Pereira
Faculdade Cásper Libero - FCL



Prof. Dr. José Eugênio de Oliveira Menezes
Faculdade Cásper Libero - FCL

Data da Defesa: 17 de abril de 2020.

AGRADECIMENTOS

Uma jornada de descobertas e experiências construída com muitas trocas. O resultado deste trabalho só foi possível com o suporte de muita gente que, lado a lado, fortaleceu cada passo com força, coragem e alegria.

Professor Eugenio: faltam palavras para expressar a gratidão por sua contribuição ao longo do mestrado. Com sua serenidade, paciência e sapiência, construiu o ambiente de confiança e profundidade para as escolhas e os caminhos teóricos adotados. Aos professores que compartilharam caminhos e possibilidades investigativas com o rigor científico necessário para este trabalho.

À Simone Beier, que encorajou e possibilitou o investimento de meus conhecimentos dedicados à pesquisa.

Aos entrevistados ouvidos, que humildemente me presentearam com parte de seu tempo e conhecimentos para as análises e reflexões observadas.

Aos colegas do time de vôlei da Cásper, que deram a oportunidade de expressar em outros ambientes as paixões e as virtudes que nos completam enquanto seres humanos complexos.

À Vanessa Puerta, que gentilmente estendeu as mãos e conduziu meus primeiros passos nos bastidores da vida acadêmica. A todos os amigos pesquisadores, pelas portas abertas, dicas, críticas, contribuições e coragem para acreditar na educação como caminho possível para as transformações do mundo, mesmo no atual contexto sociopolítico no qual tais convicções são desacreditadas.

Aos familiares, pela compreensão nas ausências em momentos tão importantes quanto a conclusão deste trabalho.

Ao Cícero, companheiro de uma vida, por fazer parte de tudo que há de melhor em mim.

*“Toda comunicação começa no corpo e nele termina”
Harry Pross*

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. **Tecnologia e transformações dos ambientes comunicacionais no mundo do trabalho**. 2020. 108 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação), Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2020.

RESUMO

Esta dissertação aborda os desafios trazidos pelo desenvolvimento da tecnologia no campo da comunicação organizacional, especialmente os fatores de tensão entre a comunicação presencial e a comunicação mediada por sistemas digitais no mundo do trabalho. Destaca que a interação entre profissionais que trabalham remotamente, mediada por aparatos técnicos e em diferentes ambientes comunicacionais, pressupõe características que interferem nas estratégias organizacionais de comunicação, de relacionamento e na construção de vínculos entre empregadores e empregados. O estudo apresenta pesquisa documental e bibliográfica sobre a comunicação primária no mundo do trabalho e soma ao campo da comunicação organizacional contribuições teóricas sobre a escalada da abstração nos processos comunicacionais (FLUSSER, 2008), as especificidades da comunicação primária (PROSS, 1971) e a dinâmica ecológica da comunicação (ROMANO, 1993), dentro e fora das organizações. Tais fatores são observados em entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas com oito profissionais de comunicação organizacional que trabalham em empresas multinacionais atuantes no Brasil, considerando suas experiências empíricas nas práticas do trabalho remoto. Os resultados sugerem um cenário, expresso em forma de diagrama, com características das interrelações sistêmicas, complementares e porosas sobre o papel da gestão e da comunicação organizacional na construção das ambiências mais adequadas para os objetivos empresariais, considerando a complexidade das experiências, dos vínculos e do significado do trabalho na vida de empregados e empregadores.

Palavras-chave: Tecnologia. Organizações. Mundo do trabalho. Ambientes Comunicacionais. Comunicação primária. Ecologia da Comunicação.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto de. **Technology and transformation of communication environment on world of work.** 2020. 108 p. Faculdade Cásper Líbero, São Paulo, 2020.

ABSTRACT

This thesis addresses the challenges brought by the development of technology regarding to the field of organizational communication, especially the tension factors between face-to-face communication and communication mediated by digital systems in the world of work. It highlights that the interaction among professionals who work remotely, mediated by technical devices and in different communication environments, presuppose characteristics which interfere in the organizational strategies of communication, relationship and in the construction of bonds among employers and employees. The study presents documentary and bibliographic research on primary communication in the world of work, also it adds to the field of organizational communication the theoretical contributions regarding to the escalation of abstraction in communication processes (FLUSSER, 2008), the specificities of primary communication (PROSS, 1971) and ecological dynamics communication (ROMANO, 1993), inside and beyond organizations. Such factors are observed in semi-structured in-depth interviews which were done with eight organizational communication professionals who work in multinational companies operating in Brazil, considering their empirical experiences in remote work practices. The results suggest a scenario which was presented in diagram form, with characteristics of systemic, complementary and porous interrelationships on the role of management and organizational communication in the construction of the most appropriate environments for business objectives, contemplating the complexity of experiences, bonds as well as the meaning of work in the life of employees and employers.

Keywords: Technology. Organizations. World of work. Communication Environments. Primary communication. Communication Ecology.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Imprevisibilidades: professor e a “invasão” dos filhos em entrevista ao vivo	36
Figura 2 – Ambientes e a experiência dos empregados	45
Figura 3 – Tensões entre fatores presenciais e não presenciais na composição dos ambientes comunicacionais	93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Categorias de teletrabalho	15
Tabela 2 – Amostra das entrevistas	21

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1. Trabalho como vida	24
2. Tecnologia e os ambientes comunicacionais	32
2.1. Tecnologia e a simulação de ambientes	35
2.2. Ambiente organizacional	37
3. A escalada da abstração no mundo do trabalho	46
3.1. Comunicação primária	48
3.1.1. Cinética.....	50
3.1.2. Metacomunicação e gramática da vida cotidiana	51
3.1.3. Proxêmica: os espaços e as comunicações	54
3.1.4. Nutrição e relações sociais	53
3.2. Comunicação não presencial	54
3.3. Vínculos	54
4. Ecologia da comunicação	59
4.1. Ambientes Comunicacionais	61
4.1.1. Ambiente de Isolamento	62
4.1.2. Ambiente de Inovação	63
4.1.3. Ambiente de Agilidade	64
4.1.4. Ambiente de Profundidade	65
4.1.5. Ambiente de Segurança e Confiança	66
4.2. Controle e Liderança	70
4.2.1. Gestão de pessoas	70
4.2.2. Controle da Comunicação	72
4.2.3. Corpo à distância	73
4.2.4. Previsibilidade da técnica	74
4.3. Cultura e vínculos	76
4.3.1. Afetos no contexto latino-americano.....	79
4.3.2. Gerações	81
4.3.3. Corpo e a expressão das intersubjetividades nos ambientes comunicacionais	84
4.4. Ferramentas e Instrumentos técnicos	86
4.3.1. Tecnologia aliada à comunicação.....	87
CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
REFERÊNCIAS	99
APÊNDICE	108

INTRODUÇÃO

As transformações tecnológicas também têm alterado as questões trabalhistas e criado novos desafios para a comunicação entre empregadores e empregados. Terceirização de mão de obra, máquinas, robôs, algoritmos, inteligência artificial, gestão de dados, configuração de espaços físicos e virtuais do trabalho e flexibilidade de jornada são exemplos de mudanças no chamado mundo do trabalho (FIGARO, 2001).

Um dos temas que vêm tomando destaque nesta dinâmica é a flexibilidade de jornada. Segundo Carnoy (1999), na flexibilidade do trabalho podem ser destacados quatro elementos principais: a estabilidade no emprego (atividades passam a ser regidas por tarefas e não é considerada a permanência no emprego após conclusão das atividades), o contrato social entre empregados e empregadores (extinção do contrato de trabalho baseado no compromisso de respeito dos direitos legais dos empregados, padronização salarial e plano de carreira, tendo como contrapartida a lealdade, o compromisso e as entregas dos empregados), a jornada de trabalho (não mais restrita a 40 horas semanais em expediente integral) e a localização (possibilidade de atividades serem realizadas em outras dependências além do local de trabalho tradicional). (CARNOY apud CASTELLS, 1999, p. 330)

Hassard (1992) enfatiza que algumas profissões não estão ligadas ao ritmo do processo produtivo e permitem uma flexibilidade temporal na realização de atividades, tais como área de vendas, marketing, desenvolvimento de produtos, entre outras. Assim, o uso de recursos digitais permite que algumas atividades sejam realizadas em lugares além das instalações das empresas, como por exemplo na casa de seus empregados: ao invés do trabalhador se deslocar até seu trabalho, ocorre o processo contrário. (HASSARD apud CHANLAT, 1992)

Entre os empregados, considerando suas diferentes intersubjetividades, o entendimento a respeito do que é flexibilidade no trabalho parece não ser consensual. Na pesquisa *The IWG Global Workspace Survey*, realizada pela *International Workplace Group* em 2019 com mais de 15.000 trabalhadores em 80 países, 27% entendem flexibilidade como a possibilidade de escolher o local onde se quer trabalhar; 21% consideram a autonomia para gerenciar o horário de trabalho; 26% dizem sobre escolher onde querem trabalhar pelo menos uma parte

do tempo e 27% sobre a autogestão de atividades de trabalho.

Tose (2005) contextualiza que a proposta de inversão da clássica relação entre o local de trabalho e o trabalhador foi apresentada no início da década de 1970 por Jack Nilles, profissional que teve como desafio, no papel de Secretário do Comitê de Investigação da *Aerospace Corporation*, resolver o problema da locomoção dos trabalhadores até seus locais de trabalho em função do caótico trânsito da época. Após recusa da proposta por conta da necessidade de investimentos iniciais, o projeto foi aceito e implementado posteriormente por uma empresa de seguros em Los Angeles, cujo relatório final foi publicado em um livro intitulado “*The telecommunications-transportation tradeoff*”. Nilles seria, portanto, o “pai” do termo *telework* (TOSE, 2005 p. 29). Para De Masi,

Teletrabalho é um trabalho realizado longe dos escritórios empresariais e dos colegas de trabalho, com comunicação independente com a sede central do trabalho e com as outras sedes, através de um uso intensivo das tecnologias da comunicação e da informação, mas que não são necessariamente, sempre de natureza informática. (DE MASI, 2000, p. 214)

Há diferentes nomenclaturas relativas às atividades profissionais realizadas fora dos tradicionais locais de trabalho. Tose (2005) enfatiza que “tele”, em grego, significa à distância e menciona que *telecommuting* e *teleworking* são termos mais utilizados nos Estados Unidos (NILLES, 1997; MELLO, 1999); *telework* é utilizado de modo geral pelos europeus (MELLO, 1999; SAKUDA, 2001) com exceção da França, que refere-se ao tema com a palavra *telependulaire* (HANASHIRO e DIAS, 2002). No Brasil, os termos trabalho em casa e teletrabalho são considerados sinônimos para a expressão *home office*. (IGBARIA, TAN, 1998; MELLO, 1999; JARDIM, 2003 In: LUNA, 2014)

Um estudo ainda em desenvolvimento da Harvard Business School, realizado por Choudhury, Foroughi e Larson (2019), traz como categorização o *work from anywhere* – WFA, referente ao trabalho realizado pelos trabalhadores em qualquer local – não necessariamente em suas residências. Empresas como Akamai, Github, DataStax e até a NASA já oferecem ao empregado a possibilidade de escolher qualquer lugar onde deseja trabalhar. Alinhada à essa categorização, autores como Shivakumar (2020), Wilson, O’Leary, Metiu et al (2005), Bakar, Ya’acob e Hassan (2018), Cascio (2000) e Colbet, Yee e George (2016) consideram também a abordagem chamada de *digital workplace* (local de trabalho digital), considerando o

uso de dispositivos digitais para trabalhar em qualquer lugar.

Os desdobramentos e problemas relacionados às questões trabalhistas no cumprimento da carga de trabalho, precariedade das condições de segurança e ergonomia no trabalho, bem como a garantia de direitos no teletrabalho, são objetos de crítica da área jurídica (RODRIGUES, 2011). O esclarecimento das diretrizes sobre o teletrabalho no Brasil passou por atualização somente em 2017. De acordo com a Lei nº 13.467/2017, referente à modernização da Consolidação das Leis do Trabalho-CLT no Brasil, o teletrabalho é caracterizado como

a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, como a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constitua como trabalho externo. (BRASIL, 2017)

A legislação brasileira esclarece que devem constar em contrato todas as responsabilidades pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado. A atribuição de tais responsabilidades deve ser negociada entre empregado e empregador – outro ponto de atenção que deve ser analisado criticamente. Conceitualmente, o *home office* é uma modalidade de trabalho prevista na legislação trabalhista brasileira e não deve ser confundido com o trabalho remoto eventual – atividades geralmente realizadas em até 2 vezes por semana fora das dependências da empresa empregadora – ou com o trabalho externo – como um técnico em telefonia ou profissionais da área de vendas.

A Organização Internacional do Trabalho-OIT publicou em 2017 o relatório *Working anytime, anywhere: the effects on the world work*, estudo realizado pela *Eurofound* e *International Labour Office* no qual foram compiladas pesquisas globais sobre as motivações para uso do trabalho à distância. Antes de aprofundar a análise dos dados apresentados, o relatório apresenta um primeiro desafio metodológico a respeito da padronização conceitual do termo teletrabalho. Para fins de alinhamento e como caminho metodológico para outras pesquisas, a OIT sugere a definição de quatro categorias para o teletrabalho, de acordo com o uso de novas tecnologias de informação e comunicação e o local de trabalho. Para auxiliar na compreensão desta dissertação, mas enfatizando a variação de uso dos termos, a Tabela 1 contém o conteúdo original em inglês com tradução para português e mostra a

sugestão metodológica do relatório:

Tabela 1 – Categorias de Teletrabalho

Categorias	Uso de ICT*	Local de Trabalho	
Regular home-based telework <i>Teletrabalho regular em casa</i>	Always or almost of all the time <i>Sempre ou quase o tempo todo</i>	Working in at least one other location than the employer's premises several times a month <i>Trabalho em pelo menos um outro local além das instalações do empregador, muitas vezes no mês</i>	From home at least several times a month and in all other locations (except employer's premises) less often than several times a month. <i>Trabalho em casa pelo menos muitas vezes ao mês e Trabalho em todos outros lugares (exceto nas instalações do empregador) com menos frequência do que muitas vezes ao mês.</i>
High mobile T/ICTM* <i>Alta mobilidade T/ICTM</i>			At least several times a week in at least two locations other than the employer's premises or working daily in at least one other location. <i>Trabalho muitas vezes na semana em pelo menos dois lugares diferentes além das instalações do empregador. ou Trabalho diário em pelo menos um lugar diferente.</i>
Occasional T/ICTM* <i>Ocasionalmente T/ICTM</i>			Less frequently and/or fewer locations than high T/ICTM. <i>Trabalha com menos frequência ou em menos localidades, comparado com um High mobile T/ICTM</i>
Always at the employer's premises <i>Sempre nas instalações do empregador</i>	All categories <i>Todas as categorias</i>	Always at the employer's premises. <i>Sempre nas instalações do trabalhador</i>	
*T/ICTM é uma sigla utilizada no relatório, onde Telework (T=Teletrabalho)/ New Information and Communications Technologies (ICT – Novas Tecnologias de Informação e Comunicação) e Mobile Work (M= Mobilidade no Trabalho)			

Fonte: Sixth EWCS (2015) in MESSENGER et al. (2017). Adaptação e tradução do autor.

Por conta desta variação conceitual, o relatório da OIT indica que o crescimento anual da implementação do trabalho à distância varia consideravelmente entre 2% a 40%, dependendo do país. Na Suécia, por exemplo, o índice de empresas que permitem o *home office* mudou de 36%, em 2003, para 51%, em 2014.

No Brasil estima-se que 12 milhões de brasileiros trabalhem em casa, segundo informação compartilhada em 2015 por Alvaro Melo, presidente da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades e da *International Telework Academy* na América Latina (MAIRYNK, 2015). A Pesquisa Home Office 2018 realizada pela SAP Consultores Associados¹ contactou 200 empresas nacionais e multinacionais, atuantes em diferentes segmentos no Brasil, e indica que 45% das organizações consultadas praticam o *home office*. Entre as empresas consultadas,

42% têm política estruturada sobre o tema, 70% das que adotam a prática são de origem internacional e os principais segmentos que incorporaram o trabalho remoto são TI (Tecnologia da Informação), Químico/Petroquímico, Pesquisa e Desenvolvimento, Autoindústria, Eletroeletrônico e Bens de Consumo.

Esta dinâmica do trabalho à distância configura desafios para a comunicação organizacional. Marques e Oliveira (2015) enfatizam que, muito além do olhar reducionista da transmissão e/ou troca de mensagens entre as organizações e seus públicos, estão as tensões e assimetrias de poder e desigualdades comunicativas. As autoras destacam a complexidade relacional neste cenário, considerando fatores como a estrutura (padrões de relacionamento organizacionais), processos (comportamento da comunicação nas organizações) e o contexto (ambiente interno e externo). (MARQUES; OLIVEIRA, 2015, p. 8)

O uso de recursos técnicos desafia a função do corpo nas relações de trabalho e exige reflexões sobre as tensões entre a comunicação presencial (face a face) e a comunicação digital em ambientes corporativos. A ausência do corpo físico nas relações de trabalho é um dos elementos a ser investigado no processo comunicacional, principalmente no trabalho remoto.

A análise crítica sobre essas questões tem sido alvo da investigação de alguns estudos acadêmicos. Desde 2003, o Centro de Pesquisa em Comunicação e Trabalho (CPCT) da Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo (ECA-USP) tem se dedicado a investigar as problemáticas que envolvem o trabalho e seus impactos na sociedade, na busca da compreensão de como a comunicação organiza, constrói e transforma redes de sentido em um cenário trabalhista em constante mudanças. Roseli Fígaro é coordenadora do grupo e publicou em 2001 o livro *“Comunicação e Trabalho: Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação”*, fruto de seu doutorado sobre o tema. Na pesquisa, a autora buscou entender a interação dos meios de comunicação social com a produção e a realidade familiar de operários em uma indústria automobilística. Entre os resultados da pesquisa estão as observações das mediações interpessoais no mundo do trabalho, discussões que amplificam a compreensão do papel da

¹ O relatório completo da pesquisa é comercializado pela consultoria e os dados não estavam disponíveis na íntegra para consulta.

comunicação nas subjetividades dos trabalhadores.

Os aspectos jurídicos das relações trabalhistas no teletrabalho foram analisados por Rodrigues (2011), autora da pesquisa “*Teletrabalho: a tecnologia transformando relações de trabalho*”, que destaca que a flexibilização e a ampliação das definições de subordinação e identificação do poder diretivo nas organizações resultam em mudanças cujos impactos demandam observação sob a perspectiva legal. Questões relacionadas à disciplina e controle na gestão de horas trabalhadas, bem como a fiscalização e regularização das condições de trabalho, são destacadas como fatores importantes que impactam na qualidade de vida dos empregados. Reitera-se que as preocupações destacadas no estudo foram atualizadas na reforma trabalhista brasileira de 2017, realizada sob a Lei 13.467/2017, na qual foram normatizadas definições e especificidades sobre esta modalidade de trabalho.

Em sua tese de doutorado em sociologia intitulada “*Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office*”, Oliveira (2017) analisa a relação entre o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais. A autora busca compreender os reflexos na organização da vida privada dos trabalhadores, tais como suas relações familiares, de amizade e lazer. Foram observadas as dinâmicas cotidianas sobre a vida e o trabalho na adoção parcial ou total do home office, por meio da análise de 29 entrevistas semiestruturadas, selecionadas pela diversidade do campo empírico quanto ao recorte ao gênero, locais de trabalho, tipos de vínculos contratuais, atividades realizadas, porte das empresas contratantes e diversificação de experiências de trabalho em *home office*. Entre os itens analisados, destacam-se os discursos dos entrevistados a respeito do sentimento de solidão e o medo da invisibilidade perante a equipe do escritório.

Observações semelhantes são descritas na tese de doutorado em Ciências Sociais de Tose (2005), pesquisa empírica, exploratória e qualitativa que investigou a perspectiva de 21 trabalhadores de duas empresas, nas quais desempenhavam atividades na modalidade de *home office*. Os resultados indicam perspectivas de maior liberdade, qualidade de vida e autonomia na administração pessoal do tempo do trabalhador, mas apontam a necessidade de uma acomodação das intersubjetividades dos sujeitos para conciliar as atividades pessoais e profissionais no ambiente doméstico. Em um dos capítulos da tese, a autora traz observações a respeito de um possível isolamento e mal-estar dos trabalhadores nesta modalidade

de teletrabalho causadas pelo distanciamento físico com ambiente empresarial. Os depoimentos indicam soluções encontradas pelos trabalhadores para lidar com o problema, mas não trazem um contexto aprofundado e reflexivo sobre a comunicação face a face e a relação presencial dos corpos nas relações sociais.

A respeito dos desafios da comunicação principalmente para os empregados que trabalham em *home office*, Pedros (2017) investiga na pesquisa “Os desafios da comunicação interna na era da mobilidade” de que maneira a mobilidade dos funcionários demandam linguagens, tecnologias e processos integrados de comunicação, principalmente em relação ao papel da liderança nos fluxos comunicacionais e no engajamento de seus subordinados. Por meio de levantamento de referencial teórico e sondagem com profissionais da área de comunicação, os estudos indicam que a evolução no uso de recursos técnicos na comunicação com empregados deve ser acompanhada de igual preocupação em relação ao aprimoramento das relações interpessoais.

Em relação à comunicação não-verbal nas relações de trabalho, Caminiti (2016) aborda no estudo “*Comunicação não-verbal em reunião de negócios*” a questão do espaço territorial da comunicação e os efeitos da presença física dos corpos nos processos comunicacionais, principalmente no contexto de reuniões empresariais. A autora recorre ao referencial bibliográfico sobre o tema para enfatizar a relevância das expressões corporais, do direcionamento do olhar, dos sentidos, dos movimentos e da dispersão dos corpos nos ambientes de trabalho.

A observação destes processos e dinâmicas, aplicados à comunicação organizacional, promovem novas reflexões importantes a respeito dos desafios comunicacionais para o mundo do trabalho. Os trabalhos mencionados fornecem elementos importantes para dar continuidade às análises sob a perspectiva da influência da tecnologia nas transformações dos ambientes comunicacionais no mundo do trabalho.

Diante do contexto apresentado, emerge o problema a ser investigado nesta pesquisa: como o uso da tecnologia e a ausência/presença no local de trabalho interferem nas estratégias organizacionais de comunicação, de relacionamento e na construção de vínculos entre empregadores e empregados que trabalham remotamente?

A natureza reflexiva do trabalho, tendo como base as referências bibliográficas consultadas e as experiências empíricas de atuação do autor em

empresas, indica pressupostos de que a relação presencial entre empregados e empregadores representa fatores específicos na criação de vínculos nos ambientes corporativos e há determinados temas e situações em que a comunicação digital não substitui a comunicação primária. O objetivo principal desta dissertação é investigar os fatores de tensão entre a comunicação primária e comunicação digital nas organizações, bem como elencar possíveis diferenças e impactos na comunicação e na construção de vínculos entre empregados e empregadores, considerando a ausência/presença dos trabalhadores em seus locais de trabalho.

As práticas comunicacionais nos ambientes corporativos, principalmente entre empregados e empregadores, não acontecem somente nos canais de comunicação tradicionais. O diálogo face a face, as interações informais no dia a dia, a pausa para o café são exemplos de situações comuns que, na ausência de relações presenciais, configuram aspectos que merecem atenção. A realização de algumas atividades profissionais não precisa necessariamente da presença física, mas o distanciamento do corpo nas relações de trabalho configura especificidades que precisam ser analisadas de modo crítico, tanto sobre o caráter pragmático de eventuais impactos nos objetivos organizacionais quanto nas interferências na relação interpessoal entre os trabalhadores.

A respeito dessas questões, Kamper (1998) resgata que a compreensão sobre o que é o trabalho está relacionada ao contexto cultural e instiga o pensamento crítico sobre o significado do trabalho em nossas vidas. Essa perspectiva promove reflexões sobre as dinâmicas onde o trabalho, literalmente, divide o espaço físico no lar e no cotidiano dos trabalhadores. Os impactos positivos e negativos destes fluxos comunicacionais do trabalho merecem atenção especial, considerando as transformações pelas quais estão se transformando.

Ao considerar a dedicação dos indivíduos às atividades profissionais, é importante transcender uma visão pragmática e técnica sobre a contribuição da comunicação nos resultados esperados pelas organizações, de modo a considerar também os aprendizados, as experiências e os vínculos estabelecidos entre seres humanos nas relações de trabalho.

Como procedimento metodológico na jornada investigativa deste trabalho, foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre a comunicação primária aplicada no

mundo do trabalho, complementada por pesquisa documental. As informações coletadas foram observadas sob perspectiva empírica nas entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas com oito profissionais responsáveis pela área de comunicação organizacional de empresas multinacionais que têm atuação no Brasil e que adotam o trabalho remoto em suas políticas ou práticas corporativas.

Duarte (2014) explica que a entrevista em profundidade é “uma técnica qualitativa que explora um assunto a partir da busca de informações, percepções e experiências de informantes para analisá-las de forma estruturada” (DUARTE, 2014 p. 62). O autor reitera que este tipo de entrevista busca a intensidade nas respostas, não quantificação ou representação estatística: não permite dar tratamento quantitativo e estatístico às informações, tampouco testar hipóteses, mas seu objetivo está relacionado ao fornecimento de elementos para compreensão de uma situação ou estrutura de um problema. Para Duarte, por tratar-se de um estudo qualitativo, a entrevista em profundidade tende a substituir a ideia de hipótese, típica da pesquisa experimental, pela noção de pressuposto, “um conjunto de conjecturas antecipadas que orienta o trabalho de campo” (DUARTE, 2014, p. 63). Trata-se, assim de

um recurso metodológico que busca, com base em teorias e pressupostos definidos pelo investigador, recolher respostas a partir da experiência subjetiva de uma fonte, selecionada por deter informações que se deseja conhecer para posteriormente serem interpretadas e reconstruídas pelo pesquisador, em diálogo inteligente e crítico com a realidade. (DUARTE, 2014, p. 62)

Martino (2018) complementa e explica que a técnica da entrevista é utilizada quando “o objeto de pesquisa são opiniões, vivências ou experiências de pessoas a respeito de um tema ou uma situação”. O autor explica que entrevistas semiabertas ou semiestruturadas são mais adequadas quando

o objetivo é conhecer o pensamento do entrevistado sobre determinado assunto, dando uma margem de liberdade para suas próprias considerações e mudanças de rumo, mas sem perder o recorte específico da pesquisa. (MARTINO, 2018, p. 115)

Após decidir o método de coleta de dados a ser utilizado, optou-se pela diversidade de empresas na escolha da amostra, não focadas em um único segmento, para contemplar a riqueza de opiniões e as diferentes experiências empíricas, tencionadas sob suas eventuais diferenças dos mercados de atuação. A opção pela amostra não-probabilística por conveniência (ARIBONI, PERITO, 2004, p. 98) considerou o acesso aos entrevistados e a disponibilidade das fontes para

realização das entrevistas. Em respeito ao caráter ético e de sigilo às fontes, o nome dos entrevistados foi substituído por uma identificação numérica e, seguindo as regras da língua portuguesa, foram identificados ao longo do trabalho com o gênero masculino (embora a composição da amostra contemple homens e mulheres). Em relação ao nome das empresas consultadas, foi referenciado apenas seu segmento de atuação ou ocultado quando mencionado nas falas dos entrevistados. A Tabela 2 traz o quadro referencial mencionado da amostra.

Tabela 2 – Amostra das entrevistas

	Entrevistado 1	Empresa multinacional do segmento agrícola, alimentício e de nutrição animal
	Entrevistado 2	Empresa multinacional de serviços e soluções em tecnologia
	Entrevistado 3	Empresa multinacional do segmento de transporte ferroviário
	Entrevistado 4	Empresa multinacional do segmento alimentício
	Entrevistado 5	Empresa multinacional do segmento químico, plástico e agropecuário
	Entrevistado 6	Empresa multinacional do segmento automobilístico
	Entrevistado 7	Empresa multinacional do segmento químico
	Entrevistado 8	Empresa multinacional do setor de pagamentos

Fonte: Autor

Os entrevistados responderam ao roteiro de perguntas semiestruturado, detalhado no Apêndice 1, sobre os desafios da comunicação considerando o uso das tecnologias nas relações de trabalho e as eventuais mudanças nas dinâmicas e processos comunicacionais nas organizações. As entrevistas foram realizadas presencialmente, por Skype e por telefone e o áudio foi gravado, mediante autorização e consentimento prévio dos entrevistados.

Os conteúdos foram posteriormente transcritos e observados, utilizando-se as técnicas da análise de conteúdo. Seguindo o método descrito pela autora Laurence Bardin, foram seguidos três polos cronológicos: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento, inferência e interpretação dos resultados. (BARDIN, 1977, p. 95)

A pré-análise dos dados considerou o que a autora chama de leitura flutuante, de modo a possibilitar o contato com as informações do corpus da pesquisa (no caso, a transcrição das entrevistas realizadas) seguindo as regras de exaustividade (leitura aprofundada de todas as informações apresentadas), representatividade e homogeneidade (seguindo os critérios da uniformidade da amostra) e identificação de índices, etapa chamada também de codificação, que corresponde à transformação dos dados brutos em recortes para representação do conteúdo. Segundo Bardin, a codificação pode ser feita de diversas maneiras, como por meio do recorte linguístico (análise das palavras e frases) como também o recorte semântico (análise por temas).

Como unidade de registro, a codificação por tema é geralmente utilizada para “estudar motivações de opiniões, de atitudes, de valores, de crenças, de tendências, etc.” (BARDIN, 1977, p. 106). Desta maneira, na exploração do material foram propostas quatro categorias temáticas de análise embasadas nos depoimentos dos entrevistados, considerando subdivisões de assuntos que tinham alguma similaridade. Os trechos observados nas transcrições das entrevistas foram agrupados considerando critérios de exclusão mútua (evitando-se duplicidade de temas em diferentes categorias), pertinência (relevância crítica da categoria), objetividade (direcionamento para observação dos temas em questão) e fidelidade das informações. (BARDIN, 1977, p. 120)

A terceira etapa do método sugerido por Bardin é o tratamento, inferência e interpretação dos resultados. Nesta fase, descrita no capítulo 4 desta dissertação, foi realizado um resgate dos marcos teóricos mencionados ao longo do trabalho, de modo a trazer o embasamento e as perspectivas críticas a respeito das tensões, semelhanças e contrastes observados nas entrevistas.

Este projeto foi desenvolvido no contexto da linha de pesquisa Tecnologia, Organizações e Poder do Mestrado em Comunicação da Faculdade Cásper Líbero, ao concentrar questionamentos sobre os significados atribuídos às novas relações de trabalho. As informações e reflexões deste trabalho trazem insumos sobre a complexidade da dimensão comunicacional das relações humanas nos ambientes corporativos.

1. Trabalho como vida

No livro “*A Condição Humana*”, Hannah Arendt apresenta as formas de vida que os seres humanos impõem a si mesmos para sobreviver e explica que a condição humana estaria sistematizada conceitualmente como labor, trabalho e ação, presentes em diferentes etapas de vida. O labor estaria relacionado à realização de atividades essenciais e vitais de sobrevivência, um papel de natureza servil às necessidades de manutenção à vida como, por exemplo, o cultivo da terra para produção de alimentos. A exploração de escravos na antiguidade não era somente uma forma de conseguir mão de obra barata, mas “uma tentativa de extrair o labor das condições da vida humana.” (ARENDR, 2008, p. 95)

Segundo a autora, o trabalho está ligado à modificação da natureza na realização de atividades artificiais e seu legado imortal e simbólico, relacionado à nossa capacidade de pensar e transcender ao tempo. As obras de artes e a poesia são exemplos de expressões de trabalho. Já a ação está relacionada à expressão de pluralidade dos seres humanos para viver entre seus semelhantes, que estabelece as ações nas relações sociais e políticas.

A relação do trabalho e seus significados para cada indivíduo é um processo que sofreu mudanças ao longo do tempo. Dietmar Kamper (1998) resgata que a compreensão sobre o que é o trabalho está relacionada ao contexto cultural, que em algumas tradições esteve relacionado ao sacrifício e à tortura. No universo dos gregos o autor recorre ao mito de Prometeu, no qual o roubo do fogo dos deuses condenou a humanidade ao trabalho. Nas narrativas dos cristãos e judeus, Adão e Eva descumpriram ordens divinas e foram expulsos do paraíso para trabalharem e buscarem recursos para sua própria subsistência.

Kamper explica que ao longo dos séculos o pesar do trabalho passou a ser reinterpretado e convertido em um sacrifício pessoal para algo bom, de modo a utilizar aptidões pessoais, autocontrole e talento para reorganização da sociedade. Os monges da Idade Média tiveram um papel importante na disseminação dos conhecimentos referentes à agricultura, arquitetura e construção, mas também contribuíram para o que autor considera como a construção do próprio homem. Este novo entendimento estaria ligado à desconstrução dos conceitos religiosos e míticos

potencializados por ideais burgueses, cujo interesse era a utilização do corpo como mão de obra, o que potencializou a resignificação do trabalho (KAMPER apud OLIVEIRA, 2018, p. 3). A Revolução Industrial foi responsável por parte desta mudança a respeito do significado do trabalho e o autor destaca as obras de Marx e Hegel por suas críticas à exploração do trabalho propiciada por este novo meio de produção.

Marchiori (2008) contribui com a reflexão ao enfatizar que na transição entre os modos de produção agrícola, industrial, pós-industrial, até a chegada da chamada era da informação e do conhecimento, é possível observar mudanças que afetam diretamente no comportamento da estrutura social, tendo o trabalho como parte central deste processo. A autora explica que essa estrutura está enraizada nas relações de produção, consumo, experiência e poder, nas quais os significados são produzidos e reproduzidos (MARCHIORI, 2008, p. 49). É possível inter-relacionar esta ideia com o conceito sobre trabalho apresentado por Arendt (2008, p. 95) e a perspectiva de Lukács (apud ANTUNES, 2005), que acredita que é por meio do trabalho que a humanidade consegue realizar uma dupla transformação: altera a natureza para seus interesses e é ao mesmo tempo alterado por ela

Por um lado, o próprio homem que trabalha é transformado pelo seu trabalho; ele atua sobre a natureza, desenvolve as potências nela ocultas e subordina as forças da natureza 'ao seu próprio poder'. Por outro lado, os objetos e as forças da natureza são transformados em meios, em objetos de trabalho, em matérias-primas etc. O homem que trabalha 'utiliza as propriedades mecânicas, físicas e químicas das coisas a fim de fazê-las atuar como meios para poder exercer seu poder sobre outras coisas, de acordo com sua finalidade'. (LUKÁCS apud ANTUNES, 2005, p. 125)

De modo crítico e aprofundado ao tema, Antunes (2005) aponta dimensões e transformações que representaram o fordismo e o taylorismo, sistemas de produção que constituíram a indústria ao longo do século XX: produção em massa, através de linhas de montagem, produtos mais homogêneos e em série, controle cronometrado dos tempos e movimentos das atividades industriais e dos trabalhadores, fragmentação de funções e processos, concentração de unidades fabris verticalizadas, entre outras características. O autor acrescenta a contribuição do toyotismo e do desenvolvimento tecnológico como resposta à necessidade dos trabalhadores mais capacitados operarem máquinas simultaneamente, conhecerem todo o processo e produzirem sob medida, com rigor qualitativo e com o menor custo possível, o que trouxe a flexibilização do aparato produtivo e, como

consequência, uma estrutura de trabalho com número mínimo de trabalhadores, ampliando-se jornada de trabalho (horas-extra), trabalhadores temporários e subcontratações, dependendo das condições de mercado. (ANTUNES, 2005, p. 25-36)

Uma nova fase pós-industrial considera mudanças promovidas pela digitalização no modo de produção, a partir de questões como internet das coisas, a inserção de algoritmos de dados na lógica de divulgação e posicionamento das empresas, bem como a inteligência artificial nos processos industriais, contexto que caracteriza a chamada Indústria 4.0. Este termo, apresentado na Alemanha na publicação “*Industrie 4.0: Smart manufacturing for the future*” - divulgada em 2014 pela Agência Alemã de Investimento e Comércio (GTAI, na sigla em alemão) - expressa a visão do governo alemão e de algumas empresas sobre a estratégia de desenvolvimento industrial no país. A Indústria 4.0 representa a descentralização da inteligência industrial (não necessariamente em um polo físico), bem como sua interrelação com espaços e processos virtuais/ digitais por meio da tecnologia

A Indústria 4.0 representa uma mudança de paradigma da produção “centralizada” para “descentralizada” - possibilitada pelos avanços tecnológicos que constituem uma reversão da lógica do processo de produção convencional. Simplificando, isso significa que as máquinas de produção industrial não mais “processam” o produto, mas que o produto se comunica com as máquinas para dizer exatamente o que fazer. (Tradução nossa, INDUSTRIE 4.0, 2014)²

Uma das discussões a respeito deste impacto é são as transformações na atividade profissional, principalmente para trabalhadores que realizam funções que estão sendo substituídas pela tecnologia. A pesquisa intitulada *The Future of Employment*, realizada pela Universidade de Oxford (FREY; OSBORNE, 2013) avaliou 702 profissões *white collar* (vagas administrativas, conhecidas também como “colarinho branco”) no mercado de trabalho dos Estados Unidos para entender quão susceptíveis à automatização e mudanças essas atividades estão por conta da tecnologia. De acordo com estimativas do estudo, 42% das profissões estão sob o

² Trecho original da publicação *Industrie 4.0: Smart manufacturing for the future*: “Industrie 4.0 represents a paradigm shift from “centralized” to “decentralized” production - made possible by technological advances which constitute a reversal of conventional production process logic. Simply put, this means that industrial production machinery no longer simply “processes” the product, but that the product communicates with the machinery to tell it exactly what to do.” Mais informações sobre o documento estão disponíveis em <<https://www.manufacturing-policy.eng.cam.ac.uk/documents-folder/policies/germany-industrie-4-0-smart-manufacturing-for-the-future-gtai/view>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

risco de desaparecerem. Isto não significa que todos os trabalhos serão realizados por máquinas, mas que as atividades de trabalho estarão cada vez mais conectadas ao acesso à informação e ao preparo dos profissionais para lidar com a tecnologia e com os dados gerados por ela. No artigo intitulado “O significado da vida em um mundo sem trabalho”, o pesquisador Yuval Harari (2017) acredita que nem todos os profissionais conseguirão se qualificar para essas exercer novas funções trabalhistas que dependam da tecnologia e, por conta deste distanciamento com o trabalho, precisarão encontrar um novo significado para suas vidas. Estes temas insurgem debates importantes sobre medidas socioeducativas e políticas públicas de inclusão e preparo para lidar com a tecnologia, mas que não serão aprofundados neste trabalho.

Já no contexto de profissionais que utilizam dispositivos tecnológicos para trabalharem fora das dependências físicas do empregador, uma das motivações para realização do *home office* continua sendo um problema de grandes metrópoles: o deslocamento dos trabalhadores até o local de trabalho. Em 2018, o Ibope Inteligência, em parceria com a Rede Nossa São Paulo e Mob Cidades, realizou a edição anual da pesquisa Viver em São Paulo: Mobilidade Urbana na Cidade³. De acordo com o estudo, o tempo médio gasto em trânsito por um trabalhador paulistano, considerando todos os deslocamentos pela cidade, é de 2 horas e 43 minutos. Entre os entrevistados que usam carros todos os dias ou quase todos os dias, a média é de 2 horas e 23 minutos. Já os entrevistados que usam transporte público todos os dias ou quase todos os dias a média é de 2 horas e 57 minutos.

Naturalmente o trabalhador é beneficiado com a possibilidade de investir este tempo em outras atividades pessoais, mas reduzir o tempo do trabalhador no deslocamento até o local de trabalho também é de interesse do empregador, na medida em que diminui a exposição a riscos que podem representar perda desta mão de obra, seja por um acidente de trabalho, assalto ou quaisquer outros motivos. A redução de custos das instalações nos escritórios e locais de trabalho, tais como energia elétrica, recepção, manutenção, limpeza e impostos/locação do imóvel, também representa aspectos positivos para incentivo do empregador ao

³ Viver em São Paulo: Mobilidade Urbana na Cidade. Rede Nova São Paulo, Mob Cidades e Ibope Inteligência. São Paulo, 2018. Disponível em: <<https://www.mobilize.org.br/estudos/351/viver-em-sao-paulo-mobilidade-urbana-na-cidade.html>>. Acesso em: 24 set. 2019.

teletrabalho. Observações semelhantes são apresentadas por Tawan Pimental e Márcia Breda, profissionais do site HOM e do blog Adoro Home Office que divulgaram a publicação “Um guia nada definitivo sobre o trabalho remoto”⁴, um manual cujo conteúdo (como o nome da publicação sugere) tenta organizar de modo experimental as observações empíricas e dados de mercado de melhores práticas, bem como os aspectos positivos e negativos do trabalho remoto.

As mudanças no mundo do trabalho e sua dinâmica em ambiente digitais promovem debates urgentes sobre as precarizações trabalhistas e as formas com as quais o controle é exercido sobre a mão de obra. Em entrevista à Newsletter Digilabour, Jathan Sadowski, pesquisador do *Emerging Technologies Research Lab* na *Monash University* na Austrália, analisa criticamente a tecnopolítica dos sistemas e espaços que são automatizados, guiados por dados e em rede, e critica as virtudes atribuídas à flexibilidade em alguns trabalhos, que “pode rapidamente se transformar em uma armadilha que é mental e fisicamente desgastante” (SADOWSKI apud GROHMANN, 2019). Grohmann (2019) apresenta 17 pesquisas brasileiras de mestrado e doutorado defendidas em 2019, estudos que evidenciam a complexidade das abordagens e críticas sobre assuntos correlatos ao trabalho, tais como plataformas digitais de microtrabalho, sofrimento ético e saúde, condições trabalhistas de serviço terceirizado, apropriação do discurso empreendedor entre outros.

Considerando a naturalidade com a qual a tecnologia faz-se presente nos processos de trabalho e na vida, é preciso também considerar as tensões e eventuais diferenças geracionais nas dinâmicas trabalhistas e dialógicas nas empresas. Motta e Weiller (2010) enfatizam que a reconstrução das trajetórias sociais das gerações “torna-se imprescindível para a análise e compreensão das ações coletivas empreendidas pelas novas gerações, bem como dos desafios que as mesmas enfrentam” (MOTTA; WEILLER, 2010, p. 175). Vale o contexto apontado por Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), que defendem que o uso e a familiaridade com a tecnologia não devem ser fatores exclusivos quando são feitas avaliações

⁴ PIMENTAL, Tawan; BREDA, Marcia. Um guia nada definitivo sobre o trabalho remoto. HOM e Adoro Home Office. Disponível em: <<http://adorohomeoffice.com.br/wp-content/uploads/2018/04/e-book-trabalho-remoto.pdf>>. Acesso em: 24 set. 2019.

sobre diferenças geracionais em ambientes corporativos

(...) nota-se que a compreensão da conjuntura histórica e as experiências concretas restringem-se a sua relação com as novas tecnologias e meios de comunicação, deixando de lembrar outros aspectos sociais, econômicos e culturais que servem como moldura para a formação dos grupos geracionais da atualidade. Além disso, o destaque para a alta qualificação e conhecimento tecnológico ignora a existência de diferentes classes, como se a sociedade formasse apenas um grupo econômico único e coeso. (OLIVEIRA; PICCININI; BITENCOURT, 2012, p. 553)

Neste contexto de novas formas e mudanças no mundo do trabalho, onde empresas repensam e reestruturação da força de trabalho para suas operações, cabe refletir sobre a comunicação das organizações com seus empregados. Carramenha (2019) resgata seu livro “Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira”, produzido com Tatiana Cappellano e Viviane Mansi, para reconhecer as contribuições e estudos de autores como Kunsch (2003), Cury (2016), Marchiori (2008), Scroferneker (2007) entre outros sobre a importância do diálogo com os funcionários nas empresas. Todavia, o autor critica o caráter semântico da denominação “comunicação interna”, atribuída comumente à área responsável pelo fluxo estratégico da comunicação entre empregados e empregadores nas organizações, considerando a dificuldade em restringir a espaços físicos (os muros e catracas organizacionais) os fluxos de informação que acontecem nas empresas

Reconhecer que não existe Comunicação que possa ser chamada de “interna” é reconhecer as transformações sociais contemporâneas que fragilizaram significativamente os vínculos dos empregados e das organizações. Na realidade, os empregados sempre foram cidadãos do mundo. (...) E com as mudanças trazidas pelas novas tecnologias, os interlocutores ganharam uma característica de serem praticamente onipresentes quando dotados de um smartphone. (CARRAMENHA, 2019, p. 14)

Oliveira (2009) explica que, no contexto das organizações, os processos de comunicação precisam ser compreendidos como lugares de confluência e de atuação transversal, ainda que sejam buscados em outros saberes os subsídios conceituais para entender sua complexidade. Neste sentido,

pode-se conceituar a comunicação no contexto das organizações como “um processo relacional que parte de práticas individuais e/ou de grupos para alcançar uma estrutura coletiva de significados, os quais dizem respeito às organizações e aos atores sociais envolvidos no processo interativo. Vê-se, então, que a comunicação no contexto das organizações apresenta duas naturezas distintas, as quais se completam no ato interativo: uma teórica e outra prática.” (OLIVEIRA, 2009, p. 60)

Carramenha (2019) recorre ainda aos estudos sobre relações sociais e

organizações como espaços sociais de poder (BOURDIEU, 2011) para propor reflexões sobre a complexidade do campo da comunicação e sua transdisciplinaridade (MORIN, 2015) no contexto das tensões na contemporaneidade (BAUMAN, 2001). O autor menciona o pensamento moriniano sobre a incerteza e a ambiguidade da sociedade e argumenta a favor do pensamento complexo, em oposição a um pensamento tradicionalmente simplificador.

Tendo como base a ideia do pensamento complexo, Morin (2012) propõe uma reflexão que transcende a classificação dos seres humanos como *homo sapiens*, o homem que sabe ou animal racional. Este conhecimento esteve sempre ligado à nossa diferenciação pelo desenvolvimento técnico, aplicado principalmente à fabricação de instrumentos. Esta é a característica do *homo faber*, o homem que fabrica. O século XVIII inventou ainda a ideia do *homo economicus*, relativo à capacidade racional e noção de utilidade e interesse. O *homo sapiens-economicus-faber* utiliza a racionalidade para o mundo exterior, “elabora estratégias eficazes, realiza análises críticas e opõe um princípio de realidade ao princípio de desejo” (MORIN, 2012, p. 116). Esta é a avaliação simplista que muitas organizações fazem a respeito de seus empregados, considerando apenas os seus aspectos racionais, operativos e táticos de atividades e procedimentos trabalhistas.

Este mesmo empregado também tem em sua vida aspectos irracionais, reprimidos e desprezados pela cultura, dinâmicas que os gregos chamavam de *hubris*. Trata-se da dimensão da loucura, dos desejos instintivos, do reflexo impulsivo, das paixões intensas, dos sentimentos incontrolláveis. Esta é a dimensão humana que Morin chama de *homo demens*. Durante toda a sua vida, o autor foi motivado pela necessidade de romper um pensamento fragmentado e isolado, acreditando na incompletude de todo conhecimento. Por isso, aborda a incerteza da ciência e a importância de distinguir, não separar, o nosso pensamento. Por este motivo faz-se necessária as transdisciplinaridades e um olhar para a história, na busca de respostas e saberes.

Diante das tensões apresentadas pelo trabalho realizado dentro ou fora das dependências do empregador, faz-se relevante a reflexão sobre espaço e o tempo ocupado pelo trabalho em nosso cotidiano, motivo pelo qual Kamper reúne

importantes considerações na obra intitulada “*Trabalho como Vida*”. O autor defende a ideia de que não se deve atribuir a expectativa desmesurada de que o trabalho vai nos libertar de todos os nossos problemas, dado o caráter histórico observado nos últimos duzentos anos nas relações entre empregados e empregadores, e acredita que “O correto seria dar ao trabalho uma função mais restrita em nossas vidas” (KAMPER, 1998, p. 69). O desafio talvez seja fazer esta segregação, considerando a tênue fronteira entre a vida pessoal e a vida profissional propiciada pelos dispositivos tecnológicos.

2. Tecnologia e os ambientes comunicacionais

As reflexões sobre os impactos da reprodutibilidade técnica nas obras de arte foram estudados por Walter Benjamim (1975) e contribuem para estudos contemporâneos relacionados ao uso de imagens como representações daquilo que acontece na presencialidade. Ao abordar o tema, o autor destaca a característica do *hic et nunc* (expressão latina para “aqui e agora”), referindo-se ao local físico em que estaria exposta a obra e sua história. Critica também a ideia de que a reprodutibilidade técnica trouxe, em certa medida, uma desvalorização daquilo que pode ser dado apenas uma vez, pois com a potencialidade de reproduzir, a exclusividade do momento presencial passaria a ser depreciada

Encontramos hoje, com efeito, dentro das massas, duas tendências igualmente fortes: exigem, de um lado, que as coisas se lhe tornem, tanto humana como espacialmente ‘mais próximas’, de outro lado, acolhendo as reproduções, tendem a depreciar o caráter daquilo que é dado apenas uma vez. (BENJAMIM, 1975, p. 15)

O caráter de autenticidade da obra, sua aura, seria um elemento de exclusividade que não poderia ser encontrado em sua versão reproduzida. Outra característica seria seu valor utilitário, que originalmente tinha uma função ritualística, de culto e de exclusividade, como por exemplo as estátuas de divindades - acessíveis somente aos sacerdotes - ou as pinturas rupestres e suas referências míticas e mágicas. (BENJAMIM, 1975, p. 16)

Com suporte das técnicas de reprodução, a arte cederia seu “valor de culto” para o que Benjamim denomina valor de realidade exibível, seu “valor de exposição”. Ao serem feitas justamente com o objetivo de serem reproduzidas, haveria não somente um deslocamento quantitativo entre as duas formas de valor, como também uma mudança qualitativa que afeta a própria natureza da obra.

Neste contexto da obra de arte na passagem da produção de um objeto imagético único para a produção em série de objetos idênticos, Baitello observa que essas duas categorizações - valor de culto e valor de exibição - oferecem uma chave fundamental para compreensão dos ambientes de imagem midiática. O autor enfatiza que em conceitos como aura, proximidade e distância, apresentados no texto de Benjamim, opera a compreensão de elementos de ambiência, “maneiras de materialização dos vínculos, paisagens que se criam em uma nova forma de

distribuição das imagens” (BAITELLO, 2018, p. 76). Um mesmo objeto passaria a contemplar elementos simbólicos diferentes a depender do ambiente comunicacional em que está contextualizado.

Assim, um elemento essencial na análise dos processos comunicacionais é a noção de ambiente comunicacional. Baitello (2018) explica que a etimologia da palavra ambiente tem origem no latim *ambiens/ambientis*, que é o particípio presente do verbo *ambire*, cujo significado é andar ao redor, cercar, rodear. Segundo o dicionário Houaiss, ambiente⁵ é tudo que rodeia os seres vivos e/ou as coisas; conjunto de condições materiais, culturais, psicológicas e morais que envolve uma ou mais pessoas.

A noção contemporânea de ambiente está relacionada a uma composição de elementos internos e externos aos indivíduos e, sob a perspectiva dos processos comunicacionais, é um fator essencial a ser observado. Baitello critica os conceitos funcionalistas de emissor, receptor e informação na medida em que isolam momentos de um mesmo ambiente, “amputando-lhe a complexidade, as superposições, induzindo aos equívocos de uma prática determinística da comunicação bem aos equívocos da monocausalidade e da monodirecionalidade”. (BAITELLO, 2018, p. 76)

Na obra *Antropología del Paisaje*, o filósofo japonês Tetsuro Watsuji apresenta o conceito da fenomenologia cultural da paisagem, onde propõe uma abordagem para além de uma ideia reducionista de cenário, onde o ambiente é fundamental na composição das características que formam como os seres humanos são e vivem no mundo. O autor exemplifica de modo comparativo a maneira como deserto, monções e prados (semelhante aos pampas no Brasil) são constituídos por diferentes climas, vegetação, relevos entre outros fatores que afetam de modo igualmente distinto o comportamento social e cultural. Populações no deserto, que convivem com a aridez do clima e com a escassez de água, teriam diferentes perspectivas em contraposição à vida em um espaço onde recursos naturais são mais disponíveis. (WATSUJI, 2006, p. 66)

Baitello complementa que um ambiente comunicacional não é apenas um

pano de fundo para uma troca de informações, mas uma atmosfera gerada pela disponibilidade dos seres (pessoas ou coisas), por sua intencionalidade de estabelecer vínculos. Assim, uma cultura da palavra escrita constrói ambientes adequados às temporalidades da leitura. E uma cultura de imagem visual operará igualmente a construção de ambientes voltados para a hegemonia de visão, com todas as consequências que dela decorrem. Para o autor,

temos que verificar que cada coisa ou pessoa gera em torno de si um ambiente saturado de possibilidades de comunicação, podendo ser vista em qualquer dos papéis ou funções simultaneamente e de modo não excludente. Assim, um ambiente comunicacional constitui uma atmosfera saturada de possibilidades de vínculos de sentido e vínculos afetivos de distintos graus. (BAITELLO, 2018, p. 76)

De certo modo, a amplitude do conceito ambiente no contexto contemporâneo deve-se a multidirecionalidade do espaço e do tempo com a expansão e uso da internet, cuja potencialidade de conexões entre pessoas e lugares é amplificada com a ideia do ambiente midiático. Martino (2016) explica que

Isso (lugares conectados) torna a mídia um ambiente no qual os seres humanos estão inseridos, da mesma maneira em que se está inserido no espaço natural do clima e dos espaços. Assim como não é possível viver separado do ambiente físico no qual se está, é muito difícil ficar de fora do ambiente constituído pelas mídias. (MARTINO, 2016, p. 241)

Assim, considerando os diferentes ambientes que cercam os processos comunicacionais na contemporaneidade, tensiona-se a ideia proposta por Benjamin no contexto do mundo do trabalho: de que maneira a evolução dos aparatos técnicos configura transformações nos ambientes comunicacionais nas organizações? E qual o valor da presença física e da tecnologia nas relações de trabalho?

Em relação à perspectiva do uso da tecnologia no trabalho, Dery e Sebastian (2017), pesquisadoras do Massachusetts Institute of Technology-MIT, realizaram em 2016 o estudo *Building Business Value with Employee Experience*, no qual foram entrevistados 281 executivos-sênior de diversos países sobre como a experiência dos funcionários poderia gerar mais resultados às companhias. Entre as empresas mais bem avaliadas, 66% ofereciam mais recursos digitais aos funcionários, além de serem 25% mais rentáveis quando comparadas às demais empresas.

⁵ AMBIENTE. In HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

Em princípio, há uma relação mútua de interesse de empregados e empregadores em utilizar a tecnologia para o trabalho. Do lado das empresas, isso representa mais rentabilidade, menos custos, mais resultados e lucro: a obviedade do propósito financeiro nos direciona a uma possível reflexão de que o desenvolvimento da técnica promove mudanças no “valor do trabalho”, considerando as construções identitárias dos profissionais (BORGES & YAMAMOTO, 2004), as relações sociais diárias e os vínculos entre colegas de trabalho, e potencializa o “valor de mais valia”, retomando o conceito marxista da diferença entre o valor final da mercadoria produzida e a soma do valor dos meios de produção. Na perspectiva dos empregados, a tecnologia proporciona aspectos importantes que serão observados a seguir, cujas características representam mudanças para o campo da comunicação organizacional.

2.1. Tecnologia e a simulação de ambientes

Ainda que em um futuro próximo a tecnologia seja capaz de reproduzir com perfeição imagens, movimentos corporais, gestualidades e sons da comunicação presencial, estas serão sempre uma cópia, uma simulação da realidade do ambiente físico. Baudrillard (1991) critica a maneira como a realidade na contemporaneidade é apresentada como irrelevante na compreensão das nossas vidas, fazendo com que a construção de símbolos tenha mais relevância e força do que a própria realidade – a apropriação do que o autor chama de hiper-realidade.

As pessoas já não se olham, mas existem institutos para isso. Já não se tocam, mas existe a contatoterapia. Já não andam, mas fazem jogging. Por toda a parte se reciclam as faculdades perdidas, o corpo perdido, a sociabilidade perdida, ou o gosto perdido pela comida. Reinventa-se a penúria, a ascese, a naturalidade selvagem desaparecida. (BAUDRILLARD, 1991, p. 22)

De maneira similar às artificialidades criadas pela tecnologia, Flusser (2008) fala sobre a programação das imagens técnicas e reforça que as tecnologias e os aparatos técnicos estão configurados para funcionar com comandos: a máquina é programável e pode esperar para ser ligada, pausada, desligada, funcionar. Em certa medida, a tecnologia permite algum controle quando comparada ao ambiente físico, onde não há “claquetes” ou botões que parem a vivência de um determinado momento. Antes de iniciar uma reunião por Skype/teleconferência por exemplo, é

possível pentear os cabelos, ajustar as roupas, arrumar o local de onde se vai falar; diferente de um escritório, onde um gerente pode, em uma situação hipotética, subitamente abrir a porta e se deparar com situações muitas vezes embaraçosas para normatividades do trabalho em uma empresa.

Naturalmente as relações mediadas pela tecnologia são suscetíveis a surpresas e eventualidades – como no vídeo que viralizou em 2017 no qual, segundo a BBC⁶, o professor americano Robert Kelly dava uma entrevista ao vivo sobre o impeachment da presidente da Coreia do Sul, quando foi surpreendido pelos dois filhos, que invadiram a sala onde estava (e a tentativa da esposa em solucionar a situação) – mas possibilitam um maior controle (no exemplo dado, os editores do programa poderiam ter cortado a cena ao vivo e chamado um outro quadro da programação).

Figura 1 – Imprevisibilidades: professor e a “invasão” dos filhos em entrevista a vivo



Fonte: Site BBC

Ainda sobre as simulações da técnica, Damasceno (2018) propõe uma reflexão sobre a perspectiva das telas proporcionada pelos *videochats*: a qualidade da imagem, o distanciamento da câmera e do corpo, as escolhas de ângulo, o enquadramento e tamanho da tela (tanto na captação quanto na transmissão das imagens) simulam o diálogo presencial face a face, mas têm elementos reduzidos justamente pelas limitações e ruídos proporcionados pela técnica. O autor explica que geralmente as *webcams* proporcionam limitações de contextualização do ambiente, que trazem como consequência interferências na ambiência da comunicação.

2.2. Ambiente organizacional

A ideia de ambiente organizacional implica a investigação conceitual e combinatória de ambientes e de organizações. Crubellate (2008) explica que os estudos sobre o tema têm como base as pesquisas em teoria das organizações, administração e na teoria dos sistemas. No livro “*As funções do executivo*”, publicado em 1938, Barnard (1971) define organização como um sistema cooperativo formado por

um complexo de componentes físicos, biológicos, pessoais e sociais que se encontram numa relação sistemática específica, em virtude da cooperação de duas ou mais pessoas visando a um alvo definido pelo menos. (BARNARD, 1971, p. 87)

O autor reconhece a existência de relações com outras organizações e com indivíduos não-ligados à organização, mas o enfoque da obra são as dimensões formais e informais internas das organizações. Outra obra importante é o livro “*Teoria das Organizações*”, na qual March e Simon (1972) focam nos componentes internos tais como estrutura formal, departamentalização, motivação para o trabalho e racionalidade na tomada de decisão - considerando o contexto social e cultural.

Na teoria geral dos sistemas, Bertalanffy (1975), tendo como base os estudos da biologia, cibernética e de outras áreas, busca refletir sobre as relações de elementos interdependentes atuando de forma conjunta em objetivos comuns. Fazendo um comparativo aos organismos/seres vivos, o autor explica que sistemas abertos seriam constituídos por trocas com o meio. O contraponto do autor aos sistemas biológicos seriam os sistemas fechados, como os analisados pela física, no qual os componentes são isolados, sem entrada ou saída de matéria.

Assim, a ideia de sistemas e ambientes, no contexto das relações sociais, contemplaria o comportamento humano e suas determinações biofísicas e culturais. O ser humano responderia ao ambiente físico-natural para atender suas necessidades básicas, mas os resultados dessas interações seriam ambientes artificiais – a cultura propriamente dita. (MALINOWSKY apud CRUBELLATTE, 2008, p. 17)

Para Crubellate (2008), a teoria dos sistemas trouxe contribuições essenciais

⁶ Fonte: <https://www.bbc.com/portuguese/salasocial-39238608>. Acesso em: 19 set. 2019.

para descortinar novos fenômenos e aspectos da relação entre as organizações e ambientes, bem como a possibilidade de formalizar e sistematizar o tratamento teórico e empírico de problemas acadêmicos e gerenciais que até então eram tratados, na perspectiva do autor, de modo inadequado.

O autor apresenta três matrizes conceituais sobre a noção de ambientes organizacionais. Uma delas passou a ser utilizada nas teorias de administração por volta no início da década de 1950, tendo Philip Selznick como destaque entre os autores que propuseram uma sistematização da teoria das organizações. Selznick definia organizações como sistemas racionais de ação que, além de instrumentos técnicos para alcance de objetivos formais, seria uma estrutura social adaptativa “sujeita a pressões de um ambiente institucional (SELZNICK apud CRUBELATTE, 2008, p. 22). Este ambiente institucional deveria ser baseado em algum tipo de equilíbrio entre as externalidades e os aspectos internos das organizações. Todavia, há nesta abordagem uma distinção clara entre organizações e o conjunto de outros sistemas com os quais ela interage

Sistemas cooperativos são constituídos de indivíduos interagindo como um todo em relação a um sistema formal de coordenação. A estrutura concreta é portanto resultante das influências recíprocas de aspectos formais e informais da organização. Além disso, essa estrutura é ela própria uma totalidade, um organismo adaptativo reagindo às influências provenientes de um ambiente externo. (SELZNICK apud CRUBELATTE, 2008, p. 24)

Segundo a mesma linha racional de Selznick, Parsons (1956) definia organizações como sistemas sociais específicos, organizados para alcance de tipos particulares de objetivos. Para o autor,

uma organização é um sistema que, na consecução de seu objetivo, ‘produz’ um algo identificável que pode ser utilizado de alguma forma por outro sistema; ou seja, o *output* da organização é, para outro sistema, um *input*. (PARSONS, 1956, p. 65)

George Homans (1950) é outra influência nas discussões sobre os ambientes organizacionais. O autor sugere pensar em grupos humanos em suas dimensões, denominadas sistemas internos e externos. O sistema interno estaria ligado à convivência conjunta dos indivíduos de determinado grupo, enquanto o sistema externo estaria relacionado às condições externas comparadas a este grupo.

A terceira matriz do conceito ambiental em teoria das organizações e administração foi elaborada pelos pesquisadores ingleses do Instituto Tavistock de Relações Humanas, que elaboraram uma abordagem crítica (que veio se ser

conhecida também como sociotécnica) aos modelos de gestão estruturalistas, baseados somente na especialização e divisão do trabalho para planejamento e realização das atividades. Com base em estudos empíricos em mineradoras, as observações iniciais apontavam que a eficiência do trabalho dependia de dois fatores: qualidade de gestão técnica e o nível de reações do grupo (TRIST; BAMFORTH apud CRUBELATTE, 2008, p. 30). A abordagem sociotécnica enfatiza uma atenção tanto aos componentes tecnológicos quanto aos sociais.

A partir das abordagens estruturais-racionalistas da noção de ambiente nas organizações, Crubelatte aponta dois modelos analíticos que passaram a ser mais preponderantes nas empresas a partir da década de 1970: a tendência racionalista e a tendência naturalista.

Na linha racionalista são apresentadas quatro abordagens. Na primeira a ser comentada, Child (1972) apresenta uma abordagem conhecida como perspectiva da escolha estratégica, referente à capacidade de escolha dos gestores, considerando a oportunidade de selecionar e influenciar nas condições dos ambientes em que se pretende operar. Percebe-se nesta abordagem que as circunstâncias ambientais estariam relacionadas em certa medida às escolhas estratégicas feitas pelas coalizões dominantes nas organizações.

Uma segunda abordagem na teoria organizacional é chamada teoria das dependências de recurso, que considera que a capacidade em influenciar nos ambientes estaria relacionada ao acréscimo de poder. Proposta por Hickson *et al.* (1971), a abordagem propõe que as mudanças na estrutura de poder nas organizações aconteceria em decorrência aos esforços de adaptação às mudanças nos ambientes. Pfeffer e Salancik (2003) ressaltam que, neste modelo, a necessidade de recursos provenientes do ambiente “torna as organizações potencialmente dependentes em relação às fontes externas desses recursos” (PFEFFER; SALANCIK apud CRUBELATTE, 2008, p. 64). Todavia, em um contexto mercadológico de disputas por recursos escassos, resalta-se no modelo a importância do gerenciamento das escolhas estratégicas para obtenção de tais recursos.

Uma terceira abordagem é uma visão denominada *VBR – Resource-Based*

View, que considera que os resultados econômicos das organizações - e conseqüentemente da configuração de seus ambientes - seria fruto das diferentes formas de combinação, captação e aplicação de seus recursos. Barney e Hesterly (1996) explicam que tais recursos incluem os financeiros, físicos, humanos e organizacionais.

A quarta abordagem apresentada por Crubellate é a chamada teoria dos custos de transação, cuja perspectiva considera o ambiente organizacional como um conjunto de atores sociais transacionando bem e serviços, contemplando o conjunto de regras formais e normas culturais (WILLIAMSON apud CRUBELATTE, 2008, p. 76). Trata-se de uma teoria pautada no princípio da racionalidade limitada, na qual considera algumas restrições na efetivação das intenções dos tomadores de decisão – ou seja, nem sempre há condições ou ações que possam ser realizadas para atuar no ambiente comunicacional.

Já na tendência naturalista, estudos de Lawrence e Lorsch (1976), Thompson (1976) e Donaldson (2001) indicam a teoria da contingência estrutural como abordagem analítica para entender os ambientes organizacionais. Neste modelo, os chamados fatores de contingência, ou seja, “qualquer variável que modera o efeito de uma característica organizacional sobre o desempenho organizacional” (DONALDSON, 2001, p. 7), podem interferir na organização e conseqüentemente nos impactos de seus resultados. Crubellate chama este modelo de naturalista em analogia ao modelo evolucionista darwiniano, no sentido de que as organizações precisariam estar preparadas para se adaptarem às mudanças ambientais para que possam sobreviver, seja por esforços individuais, de estrategistas ou da organização (CRUBELATTE, 2008, p. 79). Gorz (2005, p. 60) complementa essa perspectiva e explica que a capacidade de uma empresa sobreviver num ambiente complexo depende da faculdade de auto-organização,

da sua capacidade de promover o desenvolvimento da inteligência coletiva e individual... a fonte de produtividade está numa organização que promove a auto-organização e engendra externalidades positivas, ou seja, resultados coletivos de transcendem a soma das contribuições individual. (GORZ apud MARCHIORI, 2008, p. 60)

O segundo modelo naturalista apresentado é chamado ecologia das populações organizacionais ou ecologia organizacional. Hannan e Freeman (1984) defendem que as organizações estariam sujeitas à uma inércia estrutural, referente

à sua pouca flexibilidade para mudanças em função de ativos e estruturas físicas em fábricas, equipamentos, pessoal especializado, políticas internas etc. Da mesma maneira, as pressões inercias externas seriam questões como as barreiras de natureza fiscal e legal, licenças ambientais, legitimidade em seu mercado de atuação entre outros fatores que justificam a dificuldade de algumas organizações em se adaptarem para acompanhar o ritmo das mudanças nos ambientes em que atuam. Nos modelos apresentados, é possível observar uma dinâmica de tensão de muitos elementos que compõem os ambientes organizacionais. Lemos (2015) reforça que o cenário contemporâneo é marcado por um ambiente de comunicação fortemente midiático e reflete sobre alguns fatores no contexto da atuação dos profissionais de relações públicas no campo comunicação organizacional

As mudanças tecnológicas criaram oportunidades e desafios técnicos, éticos e relacionais que requerem dos relações-públicas a mobilização de saberes específicos da profissão e o entendimento de seu papel como intermediários culturais, responsáveis pela mediação simbólica entre organizações e outros intermediários culturais e interagentes. (LEMOS, 2015, p. 200)

Kunsch (2003) aponta a complexidade destes fluxos comunicacionais e sugere uma filosofia de comunicação integrada, na qual reitera a necessidade de um trabalho interdisciplinar de áreas de conhecimento para atuação na comunicação organizacional, conhecida também como comunicação empresarial ou corporativa. Para a autora, a comunicação organizacional

deve contribuir, por meio de uma sinergia da comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, para a construção de uma identidade corporativa forte e sintonizada com as novas exigências e necessidades da sociedade contemporânea. (KUNSCH, 2003, p. 180)

Na tentativa de analisar a formação dos ambientes nas empresas, Morgan (2017), em parceria com a American University e com o pesquisador Serge P. da Motta Veiga, busca esquematizar empiricamente os elementos que podem influenciar na experiência dos empregados nas empresas. Este olhar para a perspectiva dos trabalhadores no local em que trabalham tem sido utilizado de forma mais expressiva por empresas a partir de 2016, sob a nomenclatura *Employee Experience* (OLIVEIRA, 2018).

Morgan entrevistou executivos e CEOs de 150 organizações no mundo, incluindo empresas como LinkedIn, Accenture, Xerox, General Electric, IBM, Cisco e Airbnb. O autor destaca a revisão de mais de 150 artigos relacionados à cultura

organizacional, tecnologia no trabalho e ambientes físicos de trabalho, bem como a observação das características de 250 organizações listadas como referência para os funcionários nas revistas Fortune 100, Fortune's 100 Best Places to Work e no ranking Glassdoor Best Places to Work, site onde os próprios funcionários compartilham anonimamente avaliações qualitativas das empresas nas quais trabalham. Com base nas informações analisadas, o autor propõe o chamado *Employee Experience Index - EEI*, um modelo analítico em que considera três macroambientes que impactam a experiência dos empregados: tecnológico, físico e cultural (MORGAN, 2018, p. 57), descrito na Figura 2.

De acordo com as observações do autor, o ambiente tecnológico representa 30% dos fatores que impactam na experiência dos empregados. Para a avaliação minuciosa deste ambiente são consideradas três variáveis:

- Disponibilidade das ferramentas tecnológicas oferecidas
- Usabilidade das ferramentas tecnológicas oferecidas
- Aderência da tecnologia às necessidades dos funcionários e exigências da organização.

Sobre os aspectos apresentados pelo autor, é possível observar o destaque ao caráter funcionalista da tecnologia no trabalho. Sistemas, softwares, programas de troca de mensagens por áudio, texto, vídeo precisam cumprir o papel a que foram designados, sem interferências, ruídos ou falhas. A facilidade para utilização também é essencial, considerando a otimização propiciada ao trabalho do funcionário. Adicionalmente, a tecnologia utilizada precisa ser condizente às características da organização: uma empresa cujo modelo de negócio é em uma plataforma digital não condiz, por exemplo, com processos administrativos totalmente operacionalizados com documentos em papel.

O ambiente físico representa igualmente 30% da experiência do empregado e pode ser subdividido em 4 atributos:

- Atratividade do local de trabalho
- Oferta de flexibilidade para o funcionário trabalhar onde preferir

- Aderência e reflexo dos valores da organização no espaço físico
- Oferta de múltiplas opções de estações e ambientes no local de trabalho.

Entre os fatores mencionados acima, vale a observação para a flexibilidade para que o funcionário escolha onde prefere trabalhar. Mesmo oferecendo um local de trabalho considerado agradável, seja por condições ergonômicas ou com diferenças de entretenimento, alimentação etc, destaca-se a importância de considerar a preferência do funcionário para escolher o local onde prefere exercer suas atividades. No relatório *The IWG Global Workspace Survey*, pesquisa publicada em 2019 pela International Workplace Group com mais de 15.000 funcionários em 80 países, 85% dos respondentes disseram haver aumento de produtividade como resultado de uma maior flexibilidade. Adicionalmente, 80% relatam que se tivessem que escolher entre duas ofertas de trabalho, declinariam a que não oferece flexibilidade.

Já o ambiente cultural representa 40% da experiência do empregado e contempla 10 variáveis:

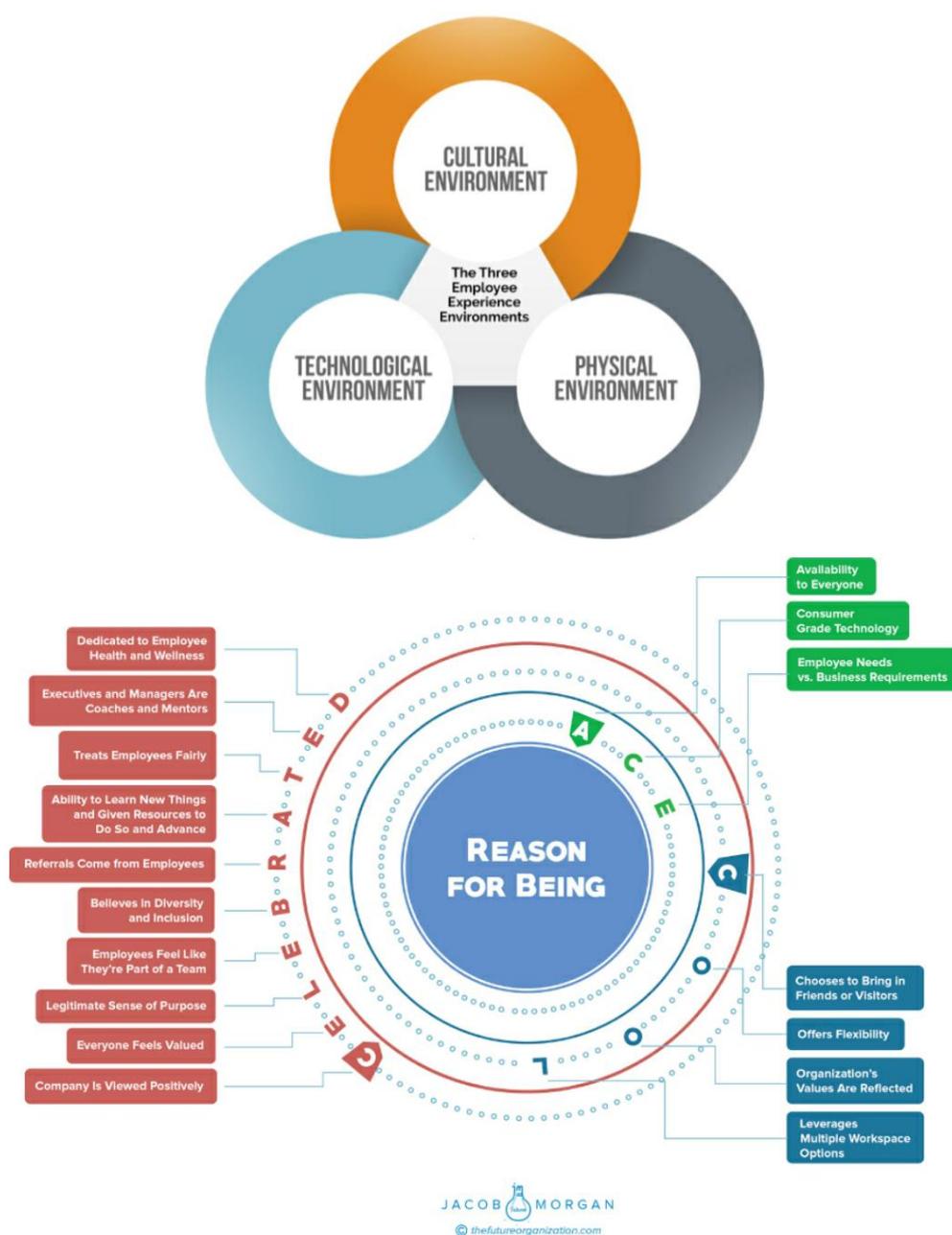
- Imagem positiva da organização
- Valorização dos empregados
- Legitimação do propósito da empresa
- Senso de pertencimento dos funcionários como parte de um time
- Crença na diversidade e inclusão
- Reconhecimento por parte dos funcionários
- Habilidade para aprender novas coisas e oferecer recursos para tal
- Tratamento justo aos empregados
- Atuação de executivos e gestores como *coaches*/ mentores
- Dedicção à saúde e bem-estar dos empregados.

Marchiori (2008) explica que vários conceitos antropológicos da cultura foram considerados de modo evolutivo no contexto organizacional, como os atribuídos por Chester Bernard nos anos 1930 e 1940, Peter Drucker nos anos 1950 e Deal e Kennedy e Peters Waterman nos anos 1980 (MARCHIORI, 2008 p. 77). A autora explora outros conceitos e defende que “cultura é o resultado da interação social e é formada em comunicação.” (MARCHIORI, 2008, p. 90)

Esses dezessete atributos formam o que o Morgan denomina *Employee Experience Score* - ExS, metodologia de pontuação ilustrada na Figura 27, com a qual as empresas poderiam realizar um diagnóstico mais preciso sobre seus ambientes e, conseqüentemente, sobre a maturidade da experiência proporcionada a seus empregados. O método sugerido pelo autor pode ser um caminho de análise e aprofundamento para futuros estudos sobre o tema.

O conceito proposto por Jacob Morgan, somado à perspectiva de Watsuji e Baitello sobre os ambientes comunicacionais, enfatiza como a experiência dos empregados está sujeita a fatores que não são apenas um contexto, um “cenário” nos processos comunicacionais: embora não seja determinista, o ambiente comunicacional é um elemento chave que envolve o processo dialógico da comunicação e impacta diretamente nas estratégias organizacionais com seus públicos.

Figura 2 – Ambientes e a experiência dos empregados.



Fonte: MORGAN, 2017

⁷ Termos originais utilizados por Jacob Morgan em inglês, descritos na Figura 2.

3. A escalada da abstração no mundo do trabalho

A edificação de significados e conhecimentos se dá pela relação com o corpo, com nossos sentidos. Merleau-Ponty (1996), a partir dos trabalhos de Edmund Husserl, propõe uma reflexão sobre de que maneira seres humanos interagem com o mundo sob a perspectiva da chamada fenomenologia da percepção – o mundo percebido. A proposição do autor é fundada na “experiência do sujeito encarnado, do sujeito que olha, sente e, nessa experiência do corpo fenomenal, reconhece o espaço como expressivo e simbólico” (NOBREGA, 2008, p. 142). Para Merleau-Ponty,

Antes da ciência do corpo – que implica a relação com outrem –, a experiência de minha carne como ganga de minha percepção ensinou-me que a percepção não nasce em qualquer outro lugar, mas emerge no recesso de um corpo. (MERLEAU-PONTY, 1992, p. 21)

Menezes (2016) destaca que o processo de comunicação é construído pelo cultivo de gestos, sons, odores, sabores, tatilidades e movimentos. Sob esta mesma perspectiva, Flusser propõe uma visão fenomenológica da história da evolução da técnica nos processos comunicacionais (FLUSSER, 2008, p. 17), uma atividade essencial para compreender seus impactos nas relações sociais. Seja na utilização das primeiras ferramentas para pinturas rupestres, na invenção da prensa de Gutemberg ou na massificação de recursos audiovisuais, a técnica configura características que transcendem a forma como nos comunicamos: ela promove uma nova perspectiva para a noção de espaço, tempo e nossa percepção do mundo.

Flusser entende que tais mudanças acontecem por conta da emergência das imagens técnicas ao nosso redor, como a fotografia, filmes, imagens de TV entre outras. O autor explica que a utilização da técnica promove um distanciamento gradativo com o corpo, de acordo com as ferramentas e meios utilizados, configurando um processo chamado escalada da abstração.

Os animais e seres humanos ocupam um volume no espaço físico, mergulhados na relação espaço-tempo; todavia, na relação com situações e contextos abstratos, os homens começam a construir a representação do mundo, por meio de esculturas, facas e outros objetos tridimensionais, em cultura. Esta manipulação seria o gesto primordial pelo qual o homem “abstrai o tempo do mundo concreto e transforma a si próprio em ente abstrador, isto é, o homem propriamente

dito” (FLUSSER, 2008, p. 16). Esta seria a perspectiva que o autor chama de tridimensionalidade.

Todavia, Flusser enfatiza que a manipulação é guiada pelos olhos e demoraram milhões de anos para que pudéssemos usar a visão para construir imagens, uma representação do que o autor chama de circunstância. Desta maneira, se na tridimensionalidade os olhos percebem volumes, as imagens abstraem a profundidade da circunstância e as transforma em planos, cenas. O registro dessas cenas é marcado pela bidimensionalidade, presente nos desenhos, imagens e pinturas.

O homem passa a ter a capacidade de explicar essas imagens por meio de códigos convencionados, como textos e números, que dão origem à escrita. A terceira abstração apontada por Flusser seria, portanto, a redução da superfície à linha, na chamada unidimensionalidade.

A representação do mundo por meio desses códigos pode ser organizada, calculada, reagrupada em mosaicos, em subgrupos, como em bits e pixels, decodificadas por meio dos aparelhos técnicos como na máquina fotográfica, no rádio, na TV, nos computadores. Este seria o quarto estágio da abstração, no qual a redução do comprimento da linha ao ponto seria caracterizada pela zerodimensionalidade ou nulodimensionalidade, presente nos aparatos digitais.

Flusser indica que o propósito de toda abstração é tomar distância do concreto para poder “agarrá-lo melhor”: “A mão segura volumes para poder manipulá-los, o olho contempla superfícies para poder imaginar volumes, o dedo concebe para poder imaginar, e a ponta do dedo calcula para poder conceber” (FLUSSER, 2008, p. 18). Todavia, o que distinguiria as imagens tradicionais das imagens técnicas – aquelas produzidas por aparatos tecnológicos – é o caminho pelo qual se forma a abstração: nas imagens tradicionais, o concreto é transformado em abstrato; nas imagens técnicas, são as abstrações que tentam construir o caminho inverso para serem concretizadas. O ponto de atenção do autor é que este processo de abstração é por muitas vezes assumido como algo “dado” - sem a devida crítica e reflexão. Baitello Jr. conclui que

Flusser percorre a evolução dos meios de comunicação do homem pontuando que nas remotas origens a espécie humana – como outras

espécies animais – se comunicava com o corpo, seus gestos, seus sons, seus odores, seus movimentos. Tratava-se de uma comunicação tridimensional. Quando o homem começou a utilizar objetos como suportes, sobre os quais deixava sinais, nasceu o mundo das imagens, da comunicação bidimensional. Algumas imagens se transformaram em pictogramas e depois em ideogramas e depois em letras, inaugurando o mundo da escrita, da comunicação unidimensional, do traço e da linha. E finalmente, com o desenvolvimento das tecno imagens, alcançamos o mundo da comunicação nulodimensional, uma vez que as imagens técnicas, produzidas por aparelhos, nada mais são que uma fórmula abstrata, um algoritmo, um número. (BAITELLO JR. In: CONTRERA & HATTORI, 2003, p. 81)

Menezes (2007) reforça que apesar da crítica sobre o uso das imagens técnicas nos processos comunicacionais, Flusser não era apocalíptico em relação a nulodimensionalidade da comunicação e afirma que

Entendemos que Flusser não era um crítico desesperado e amargo. Ao descrever a passagem da comunicação tridimensional para a comunicação nulodimensional, o autor não diz que estamos diante do fim dos processos de comunicação. Ao contrário, mostrando que não há mais caminho além da abstração total, nos desafia a conviver com o movimento entre o nulodimensional e o tridimensional. Essa tensão faz com que bem utilizemos as vantagens da comunicação nulodimensional dos meios digitais, aproveitemos o universo unidimensional da escrita, bem ou mal convivamos com a bidimensionalidade das imagens e resgatemos a importância da comunicação corpo a corpo marcada pela tridimensionalidade. Há, provavelmente, um espaço de ida e volta, um espaço de tensão entre os diversos tipos de ‘uso’ do espaço que se reduz ou se amplia na medida em que transitamos entre o nulodimensional e o tridimensional. (MENEZES, 2016, p. 74)

As dimensionalidades apontadas pelo autor sugerem um caminho analítico de aprofundamento em relação a tridimensionalidade da comunicação, considerando as características e peculiaridades das relações presenciais - especialmente no mundo do trabalho.

3.1. Comunicação primária

A ideia de “aura” apontada por Walter Benjamim na presencialidade, manifestada também de certa maneira no conceito da tridimensionalidade de Vilém Flusser, ressalta a densidade e a riqueza das experiências sensoriais nas relações presenciais. Assim, mesmo com os mais avançados recursos, aparatos, dispositivos tecnológicos na comunicação, resgatamos a importância do papel primário do corpo na comunicação nos estudos de Harry Pross, que enfatizam que “toda comunicação começa no corpo e nele termina.” (PROSS apud MENEZES, 2016, p. 27)

Pross classifica como mídia primária o esforço dos seres humanos na comunicação sem a utilização de instrumentos ou aparatos técnicos, com gestos, sons e expressões mediante adoção de símbolos verbais e não-verbais (BETH; PROSS, 1987, p. 162). Em complemento ao conceito proposto pelo autor, Romano classifica como meios primários todas trocas de experiências, conhecimentos e interações informativas que acontecem entre indivíduos que se encontram face a face. No Congresso VI Comcult, realizado em 2018, Baitello faz referência ao tema como comunicação primária, que diz respeito a todas as expressões corporais, as possibilidades expressivas dos olhos, rosto, boca, nariz, posição da cabeça, ombros, mãos, braços, pernas, contato com a pele, etc como meios da capacidade humana em transformar movimentos em linguagem (ROMANO, 1993).

Corraze (1982) explica que a comunicação presencial é fortemente permeada pelos elementos das comunicações não-verbais, que seriam “o conjunto dos meios de comunicação existentes ente indivíduos que não utilizam a linguagem humana ou seus derivados não-sonoros (escritos, linguagem de sinais, etc.) (CORRAZE, 1982, p. 13). Davis (1979) explica que entre os anos de 1914 e 1940 houve um crescente interesse acadêmico de psicólogos para aprofundar os estudos sobre a comunicação e expressões faciais. Neste período, antropólogos observaram que os movimentos corporais não eram causais e seriam legíveis como uma linguagem.

Ao longo dos anos de 1950, alguns pesquisadores iniciam estudos conhecidos como Escola de Palo Alto ou Colégio Invisível, cuja investigação buscava conhecer a construção da cultura e de significados a partir dos comportamentos corporais. Palo Alto (região no estado americano da Califórnia) e a Filadélfia (Costa Leste dos Estados Unidos) concentraram os polos de produção científica sobre o tema, embora haja contribuição de outros autores que justamente por não estarem num mesmo *campus* não figuraram uma escola, em comparação aos que estavam concentrados em um mesmo local – como os autores da Escola de Frankfurt, por exemplo. Winkin (1998) menciona a contribuição de autores como Gregory Bateson, Edward Hall, Ervin Goffman e Ray Birdwhistell nos processos sociais que integram modos de comportamento como a fala, o gesto, o olhar, a mímica, o espaço interacional, etc. (WINKIN, 1998, p. 32)

Nos subcapítulos a seguir serão destacadas algumas das contribuições e

pesquisas dos autores para analisar as relações presenciais e seus eventuais impactos nas relações no mundo do trabalho. Vale enfatizar que não há intenção de aprofundar nas obras de tais autores, mas destacar caminhos e elementos epistemológicos para eventuais pesquisas sobre tais temas.

3.1.1. Cinética

Ray Birdwhistell é um autor que busca uma investigação minuciosa para aplicar os princípios da linguística descritiva à gestualidade. Em analogia aos fonemas, que são a subdivisão das 30 unidades cuja combinação formam os sons (morfemas) utilizados na elaboração de palavras em determinada língua, o autor sugere o mesmo método para subdividir os chamados kinemas, usados para estudar as unidades de movimento do corpo. Essa subdivisão resultaria na formação que 50 kinemas, que quando combinados formam o kinemorfema. Um exemplo apresentado por Winkin (1998) seria a combinação do kinema “olho fechado esquerdo”, que quando combinado com o kinema “pinça orbital esquerda” formariam o kinemorfema “piscar os olhos.” (WINKIN, 1998, p. 75)

A combinação destes códigos corporais no contexto da cultura de determinados povos forma o objeto de estudo da ciência denominada cinética. Para o autor, a combinação de gestualidade e linguagem integra-se em um sistema constituído pela multiplicidade de modos de comunicação, como o tato, o olfato, o espaço e o tempo (BIRDWHISTELL apud WINKIN, 1998 p. 78). Na principal obra do autor, *Kinesics and Context*, Birdwhistell enfatiza ainda que a comunicação acontece somente em uma perspectiva de envolvimento e troca, na qual a significação não seria imanente a tais “símbolos, palavras, frases, em especial, ou a atos, independente de sua duração, mas ao comportamento produzido pela presença ou ausência de tal comportamento em contextos determinados.” (BIRDWHISTELL, 1970, p. 96)

Um indivíduo não se comunica, ele participa de uma comunicação ou se torna um elemento dela. Pode mover-se, fazer barulho, mas não comunica. Em outras palavras, ele não é autor da comunicação, ele participa dela. A comunicação como sistema não deve, portanto, ser entendida segundo o modelo elementar de ação e da reação, por mais complexo que seja seu enunciado. Como sistema, devemos apreendê-la no nível de uma troca. (BIRDWHISTELL apud WINKIN, 1998, p. 80)

Todavia, Winkin (1998) reitera o pensamento de Birdwhistell e adverte que não seria adequado fazer uma oposição entre comunicação verbal e comunicação não-verbal, sob a defesa de que “a comunicação é um todo integrado” (WINKIN, 1998, p. 32) no qual não se deve isolar componentes referentes à linguagem do corpo, dos gestos ou da linguagem verbal, considerando que a significação ganha forma com o contexto no qual está inserida as mensagens.

3.1.2. Metacomunicação e a gramática da vida cotidiana

Gregory Bateson integra a linha de pensamento dos autores da Escola de Palo Alto e, entre suas contribuições acadêmicas, aborda o conceito da metacomunicação, relaciona à comunicação sobre a própria comunicação. Nos processos comunicacionais, há outros sinais e níveis distintos entre a mensagem e a metamensagem que devem ser observados para entender de fato a intenção do que se quer comunicar. Corraze (1982, p. 53) explica que, a partir da observação de macacos, Bateson notou que uma aparente briga entre os animais na verdade tratava-se de uma espécie de jogo. Entre humanos, uma piscada de olho ou um sinal corporal é uma metacomunicação onde pode haver a intenção de comunicar algo oposto à linguagem verbal. A metacomunicação é um elemento importante do processo comunicacional, considerando por exemplo sua possível observação em uma reunião de negócios, onde mãos tensas e sinais podem revelar sinais que não estão expostos na comunicação verbal.

Outro autor que sugere um tipo de gramática à vida cotidiana é Ervin Goffman. O sociólogo canadense é referenciado por sua notável observação minuciosa das microinterações sociais cotidianas. Em um dos encontros na disciplina Comunicação e Processos Políticos Nas Organizações, ministrada pelo professor Luis Mauro Sá Martino no curso de mestrado da Faculdade Cásper Líbero em 2019, Goffman foi apresentado por sua habilidade em ver o mundo com lupa e câmera lenta.

Na obra “A Representação do Eu na Vida Cotidiana”, fruto de sua pesquisa etnográfica junto a uma comunidade agrícola nas Ilhas Shetland e outros exemplos observados empiricamente em sua vida cotidiana, Goffman busca compreender as

expressões comunicacionais no dia a dia das pessoas, muitas vezes representadas por interpretações com as quais faz analogia ao universo do teatro e suas representações.

Goffman (2010) refere-se aos termos engajamento de face e a desatenção civil para abordar a interação dos olhares no processo comunicacional, atitudes que podem ser intencionais ou não na dialogia presencial. A atenção ou desatenção ao outro por meio do olhar são dispositivos importantes para abertura, interrupção ou bloqueio do processo interativo. A conexão estabelecida pela troca de olhares e outras microinterações enriquecem os elementos do processo comunicacional, principalmente nas relações presenciais.

3.1.3. Proxêmica: o espaço e as comunicações

A dispersão no espaço físico e seu aproveitamento pelos indivíduos são consideradas variáveis importantes no comportamento social. Winkin (1998) e Corraze (1982) apresentam o contexto histórico da trajetória de pesquisa de Edward Hall, doutor em antropologia que propôs o campo de estudos sobre a organização social e utilização do espaço físico entre os indivíduos, inaugurando o campo das ciências humanas chamado proxêmica. Na obra “A linguagem silenciosa”, Hall (1994) apresenta múltiplas experiências nas quais tenta decifrar, como o título sugere, uma possível dimensão oculta da cultura sobre a relação entre o homem com o espaço. (WINKIN, 1998, p. 93)

Hall distinguia, no contexto da cultura, a existência de quatro níveis proxêmicos: a distância íntima do contato físico e da amizade, a distância pessoal ou privada (entre os 45 e 120 centímetros), a distância social ou das relações sociais (entre 120 e 360 cm) e a distância pública, reservada às pessoas públicas e líderes de opinião (a partir de 360 cm). (MENEZES, 2007, p. 26)

Davis (1979) aprofunda os estudos propostos pelo autor e reforça a importância do olhar na comunicação presencial, enfatizando a existência de diferenças interculturais na fixação do olhar, seja em sua grande permanência, como fazem os povos árabes, ou de modo a ser completamente evitado, por sociedades

do Extremo Oriente.

3.1.4. Nutrição e as relações sociais

Baitello (2005) menciona que certa vez Vilém Flusser conversava com Vicente Romano sobre a evolução das imagens técnicas e comentou que já não existiria nenhuma diferença entre uma maçã e o holograma de uma maçã. E então, Romano respondeu que não haveria problemas em uma possível briga entre ambos por conta da comida: “Você come o holograma e eu como a maçã!”. A reflexão humorada reforça o contexto de que, ainda que as imagens estejam carregadas de símbolos que nutrem nossa percepção sobre o mundo, elas ainda não são capazes de saciar as necessidades bioquímicas do nosso corpo.

Diante da necessidade biológica humana de alimentar-se, mesmo com todo o desenvolvimento tecnológico, permanecem vivos os momentos de contato físico com a comida e, conseqüentemente, com a socialização promovida por este ato. Cyrulnik explica que

Os comportamentos de mesa no adulto representam uma parte importante da cultura. É difícil aproximarmo-nos de outrem sem efetuarmos um ritual alimentar: um copo, um chocolate, um cigarro. Qualquer falha desencadearia um mal-estar. A maior parte dos rituais familiares é marcada por um ritual alimentar, e a história do grupo poderia ser marcada pelos alimentos. Na origem da formação das comunidades, os interditos alimentares desempenharam um papel fundador. (CYRULNIK, 1997, p. 49)

Neste sentido, os rituais alimentares nos ambientes corporativos são igualmente constituídos pela presença física. As confidências e pessoalidades nas pausas para tomar um café, a integração na hora do almoço, a construção de novas relações no momento do *coffee break* em eventos, o churrasco de celebração de final de ano ou até mesmo o brinde com taças e copos no *happy hour* são exemplos de práticas onde o corpo está presente e não pode ser substituído. Em analogia à narrativa apresentada, entre um holograma e uma maçã, é pouco provável que não seja escolhido o fruto para saciar nossa fome (no sentido literal). E neste mesmo contexto, também são nutridos os vínculos.

3.2. Comunicação não presencial

Na medida em que os ambientes comunicacionais estão cada vez menos construídos por relações presenciais na contemporaneidade, Romano (1993) defende que há mudanças na função informativa e socializadora da comunicação. O autor entende que a comunicação é um fator essencial da divisão social do trabalho, de cooperação e um elemento constituinte das práxis e das relações sociais

Parece que uma das características distintivas é que as sociedades industriais altamente desenvolvidas, conhecidas por abranger o conceito de sociedade pós-industrial - residem justamente na hiperabundância da informação e na escassez de comunicação, especialmente na comunicação pessoal. É por isso que este trabalho insiste na importância dos meios primários, isto é, dos meios de contato elementar humano. (Tradução nossa, ROMANO, 1993, p. 8)⁸

Romano enfatiza que as infraestruturas dos processos comunicativos custam dinheiro e, para que se tornem rentáveis, seguem o princípio da economia de sinais apontado por Pross. O autor justifica que os interesses econômicos influenciam diretamente para a redução da comunicação primária, considerando os custos da infraestrutura e a tecnologia no processo comunicacional. O autor critica esses impactos na mudança dos cenários e espaços de diálogo: colegas de trabalho que passam a interagir pelas telas de computador, a cozinha e o refeitório reduzidos a lanchonetes, a venda do comerciante cedendo lugar ao hipermercado.

Se se pensa que o ser humano é, em grande medida, produto da comunicação, graças ao qual compensa suas carências afetivas e cognitivas, se tem em conta, portanto, que necessita a comunicação com os demais no trabalho cotidiano, em público e na vida privada, se reconhecerá a importância dos lugares do tempo como espaços da comunicação. (Tradução nossa. ROMANO, 2004, p. 19)⁹

3.3. Vínculos

O processo experimental de sensações do corpo com o mundo começa logo após o parto. Boris Cyrulnik resgata que nossa primeira experiência surge após os primeiros minutos do nascimento, quando o recém-nascido suga os captos

⁸ Texto original: *“Parece que un dos uno de los rasgos distintivos es que las sociedades industriales altamente desarrolladas, lo que se suele englobar en el concepto de sociedad post-industrial – estiba precisamente en la hiperabundancia de informaciones y en la escasez de comunicación sobre todo de comunicación personal. Por eso se insiste en este trabajo en la importancia de los medios primarios, esto es, de los medios del contacto elemental humano”* (ROMANO, 1993, p. 8).

⁹ Texto original: *“Si se piensa que el ser humano es, en gran medida, producto de la comunicación, gracias a cual compensa sus carências afectivas y cognitivas, si se tien en cuenta, por tantom que necessita la comunicación con los demás en el trabajo cotidiano, en publico y en la vida privada, se reconocerá la importancia de los lugares del tiempo como espacios de la comunicación.”* (ROMANO, 1993, p. 19)

sensoriais da mãe e é acolhido no calor dos seus braços (CYRULNIK, 1997, p. 15). É na presencialidade que construímos os nossos primeiros laços sociais.

No contexto das relações em ambientes digitais, Recuero aprofunda a discussão sobre a formação de laços sociais entre seres humanos nestes diferentes contextos. A autora enfatiza primeiramente a atuação dos atores sociais como representações e construções identitárias das pessoas do ciberespaço (RECUERO, 2009, p. 25). As interações entre os indivíduos através dos ambientes e plataformas digitais, tais como redes sociais digitais, sites ou ferramentas como WhatsApp e Skype, representam o que a autora chama de nós (ou nodos). Recuero explica que as conexões estabelecidas nestes nós demandam uma complexidade maior para observação justamente porque “Não há pistas da linguagem não verbal e da interpretação do contexto da interação. É tudo construído pela mediação do computador” (RECUERO, 2009, p. 31). A autora recorre a Reid e explica que as interações sociais no ciberespaço podem acontecer de forma síncrona (em tempo real, como nos chats e videoconferências) ou assíncrona - tempo de resposta não é imediato, como e-mails por exemplo. (REID apud RECUERO, 2009, p. 32)

Outro elemento analítico das relações sociais nos ambientes digitais é a interação. Primo (2003) aborda a perspectiva das interações reativas, num processo unidirecional de um dos atores sociais (como por exemplo no contato com um conteúdo produzido com um vídeo gravado), e das reações mútuas, que é

aquela caracterizada por relações interdependentes e processos de negociação, em que cada interagente participada construção inventiva e cooperada da relação, afetando-se mutuamente. (PRIMO, 2003, p. 62)

Os laços sociais também podem ser fortes e fracos, de acordo com Granovetter (1973): “a força de um laço é uma combinação (provavelmente linear) da quantidade de tempo, intensidade emocional, intimidade (confiança mútua) e serviços recíprocos que caracterizam um laço” (GRANOVETTER, 1973, p. 1361). Os laços fortes seriam responsáveis pela intimidade, pela proximidade e pela intencionalidade em criar e manter uma conexão entre duas pessoas. Já os laços fracos caracterizam as relações esparsas em ambientes digitais, como nas estruturas e programações das redes sociais digitais.

A respeito da fragilidade desses laços sociais, Contrera (2017) realizou em 2017 na Faculdade Cásper Líbero uma palestra sobre o tema Vínculos, na qual

criticou o olhar superficial às conexões estabelecidas no ciberespaço

conexão técnica não é vínculo. Conexão técnica é conexão técnica. Você põe computadores em rede e está tudo ali. Estão todos conectados. De que forma aquilo tem uma dimensão psicoafetiva? Não tem. Nenhuma. Os computadores conectados não têm dimensão psicoafetiva, mas estão conectados. (CONTRERA, 2017, p. 1)

Contrera enfatiza que a ideia de rede está muito mais ligada com a ideia de vínculo, que por sua vez está mais próxima à composição complexa dos seres humanos. A autora recorre à Morin, autor que explica que o termo complexo vem do latim *complexus*, referente ao que abrange muitos elementos ou várias partes ligadas entre si, é “o que está ligado, o que está tecido” (MORIN, 2005, p. 564)

a ideia de rede que está muito próxima da ideia de vínculo é algo que nos constitui e que constitui a vida no planeta em todas as suas instâncias; do biológico, que é o que o Edgar Morin vai chamar da bioesfera, passando pela socioesfera, passando pela psicofera e passando pela noosfera, que é o que a gente poderia considerar o imaginário. Então eu tenho uma dimensão de rede que vai do biológico para o humano, e que constitui como antropológicamente como humano a partir das redes, e que passa pelo fato que somos um ser biopsicossocioculturais. Biopsicossocioimaginários. (CONTRERA, 2017, p. 2)

Contrera reforça a importância da reflexão sobre a aproximação do conceito de rede ao conceito de vínculo, mas diferenciando-o da ideia de conexão. Para a autora, a ideia de rede somente se aproxima à ideia de vínculo quanto se considera a aproximação com os fenômenos sociais, das forças presentes (como o poder econômico), da linguagem e até mesmo da própria tecnologia (CONTRERA, 2017, p. 4). Esta distinção é importante para evitar leituras ufanistas ou esperançosas sobre as potencialidades da internet apresentadas por Levy (1996), mas que empiricamente não se concretizaram após seus escritos.

Sobre os aspectos e ponderações apresentadas, Recuero considera ainda a perspectiva da simetria e da assimetria dos laços sociais. Os laços assimétricos dizem respeito a forças de intensidades distintas na relação entre os atores sociais A e B (por exemplo, um fã que expressa seu carinho a um cantor, mas que não necessariamente recebe resposta em igual intensidade). Já os laços simétricos são referentes à equivalência de resposta entre esses atores sociais. Esta ideia dialoga com os debates promovidos nos encontros de 2019 do grupo de pesquisa Cultura do Ouvir na Faculdade Cásper Líbero, no qual o professor Roberto D'Ugo Jr. sugere a ideia de uma possível modulação na construção de vínculos, principalmente em ambientes digitais.

Os laços sociais são difíceis de ser percebidos, por si, na Internet. No entanto, a partir da observação sistemática das interações, é possível perceber elementos como o grau de intimidade entre os interagentes, a natureza do capital social trocado e outras informações que auxiliam na percepção da força do laço que une cada par. (RECUERO, 2009, p. 43)

Em sua pesquisa sobre redes sociais na internet, Recuero recorre também aos estudos de Garton, Haythornthwaite e Wellman (2009), autores que indicam que a comunicação mediada pelo computador poderia reduzir o contato social mais íntimo, concentrando-se sobremaneira nos laços mais fracos. Apesar disso, tanto laços fracos quanto fortes podem ser suportados pelas redes sociais na Internet, embora ressalte que essas redes parecem mais configuradas para suportar a participação esparsa, decorrente dos laços fracos (GARTON; HAYTHORNTHWAITE; WELLMAN apud RECUERO, 2009, p. 43). Recuero contextualiza também que, em certa medida, a tecnologia propiciou uma maior flexibilidade no contato entre as pessoas

Outra diferença importante gerada pela Internet é o advento dos laços sociais mantidos a distância. O desenvolvimento tecnológico proporcionou uma certa flexibilidade na manutenção e criação de laços sociais, uma vez que permitiu que eles fossem dispersos espacialmente. Isso quer dizer que a comunicação mediada por computador apresentou às pessoas formas de manter laços sociais fortes mesmo separadas a grandes distâncias, graças a ferramentas como o Skype, os *messengers*, e-mails e *chats*. Essa desterritorialização dos laços é consequência direta da criação de novos espaços de interação. (RECUERO, 2009, p. 44)

Nessas interações com outros atores sociais em outros espaços – aqui contextualizados como ambientes comunicacionais - Recuero (2009, p.58) enfatiza a importância da identidade e da sua legitimação pelos outros, em um processo que Goffman (1967) chama de trabalho de face. Essa representação de face geralmente é legitimada com a elaboração de perfis virtuais, que contribuem para a construção de determinadas impressões que os indivíduos pretendem causar nos outros. Segundo a autora, a conversação entre os atores é um processo importante para manutenção do trabalho de face e na construção do capital social, conceito que para Bourdieu refere-se ao

agregado dos recursos atuais e potenciais, os quais estão conectados com a posse de uma rede durável, de relações de conhecimento e reconhecimento mais ou menos institucionalizadas, ou em outras palavras, à associação a um grupo – o qual provê cada um dos membros com o suporte do capital coletivo (...). (BOURDIEU apud RECUERO, 2009 p. 46)

Malena Contrera expande os pensamentos expostos e defende a ideia de que a vida em si é uma rede, onde os fios são os vínculos, que devem ser fortes: “(...) Se o vínculo esgarça, se o vínculo rompe, se não há vínculos, a rede desfaz. O vínculo

é o princípio de coesão da rede em todos os níveis” (CONTRERA, 2017, p.5). A partir do pensamento da autora, pode-se dizer que se não houver vínculos, não há vida.

Boris Cyrulnik contribuiu à análise sobre os vínculos ao abordar o processo de construção simbólica dos seres humanos com o mundo, um processo gradual da semiotização que “utiliza fenômenos variados, sentidos e organizados pelo sistema nervoso para deles fazer portadores de significados, característicos do organismo” (CYRULNIK, 1997, p. 21). O autor apresenta também o conceito da porosidade dos indivíduos, fazendo referência à interação do corpo com os ambientes. Desta maneira, “se possuímos em nós a loucura de viver, devemos procurar as situações por onde seremos penetrados pelos elementos físicos (...); pelos elementos sensoriais (...); por elementos sociais (...)” (CYRULNIK, 1997, p. 91). Em analogia à ideia de porosidade, seres humanos não seriam compactos e, pelos seus corpos, fluem diversos elementos que proporcionam a construção mútua com o mundo.

4. Ecologia da comunicação

Na obra *Ecología de la Comunicación*, o comunicólogo espanhol Vicente Romano García problematiza as consequências ecológicas da colonização do tempo de vida dos seres humanos pela onipresença, durante as 24 horas do dia, dos aparatos eletrônicos de comunicação. O tempo do relógio transcende fusos horários, calcula movimentos, produção e entregas, mas não segue a lógica do biotempo, das necessidades de corpos que precisam de descanso, símbolos e afetos.

Romano (2004) explica que a palavra ecologia deriva do grego *oikós* (casa) e *logos* (doutrina, ciência). O zoólogo e filósofo Ernst Haeckel definiu ecologia como “ciência que estuda as relações do organismo com o mundo exterior que o rodeia, entre as quais se podem contar, em um sentido amplo, todas as condições da vida” (Tradução nossa, ROMANO, 2004, p. 46)¹⁰. As investigações ecológicas buscam estudar as interações entre homem-natureza, assim como o meio ambiente social e o meio técnico-econômico. Assim, Romano explica que a essência da vida humana é baseada nas relações de interdependência entre o meio ambiente com a sociedade e com a cultura.

Menezes (2015) resgata que o termo ecologia da comunicação foi utilizado por Abraham Moles em 1975, no XV Congresso da *Association des Sociétés de Philosophie de Langue Française*. Contextualizando os aspectos dos atos e das manifestações da comunicação, bem como a complexa e possível contribuição da sociologia e da psicologia, Moles sugere um novo campo para a ciência

Propõe-se uma nova ciência, a ecologia da comunicação. A ecologia é a ciência da interação entre as diferentes espécies no interior de um dado domínio; as ‘espécies’ que aqui nos interessam são as espécies de comunicação, próximas ou distantes, fugazes ou gravadas, táteis ou auditivas, pessoais ou anônimas, que reagem efetivamente uma sobre a outra no espaço fechado das vinte e quatro horas da cotidianidade ou no espaço social do planeta. (MOLES apud MENEZES, 2015, p. 116)

Menezes acredita que o caminho trilhado por Abraham Moles pode ajudar a problematizar o termo ecologia da comunicação, por considerar imbricações entre a proxêmica (HALL, 1994) e suas relações com a comunicação presencial e a

¹⁰Texto original: “ciencia que estudia las relaciones del organismo con el mundo exterior que lo rodea, entre las que se pueden contar, en un sentido amplio, todas las condiciones de la vida” (ROMANO, 2004, p. 46).

comunicação eletrônica.

Romano problematiza as consequências de uma chamada crise ecológica, em função da onipresença dos aparatos tecnológicos na vida dos seres humanos, e sugere uma ecologia da comunicação com o objetivo de se “adaptar as tecnologias da informação já disponíveis às condições e possibilidades da comunicação primária, do contato humano elementar e direto.” (ROMANO apud MENEZES, 2015, p. 114)

Miklos e Rocco (2018) defendem que ao considerar a comunicação uma experiência para a constituição dos vínculos humanos, “a ecologia da comunicação volta-se, sobretudo, no sentido de restaurar a perda dos laços e dos vínculos, valorizando o pertencimento, a comunicação presencial e o encontro humano.” (MIKLOS, ROCCO, 2018, p. 107). Para os autores, a ecologia da comunicação estaria portanto ligada aos desafios sociais em uma perspectiva de cidadania.

Como parte da metodologia descrita na Introdução deste trabalho, foram realizadas entrevistas em profundidade com 8 profissionais de comunicação que trabalham em empresas multinacionais que possibilitam a realização do trabalho remoto. Foram observados fatores que serão analisados sob a perspectiva crítica das teorias e conceitos apresentados ao longo do trabalho, organizados utilizando-se a análise de conteúdo sugerida por Bardin (1977). Os assuntos foram agrupados em 4 temas e seus respectivos subtemas, de modo a organizar os aspectos que contenham alguma semelhança. Ressalta-se que esta organização não é estática e serviu como modelo explicativo para as análises realizadas.

Por trabalharem em organizações cuja dinâmica de negócios acontece globalmente, em diferentes países e idiomas, os entrevistados trouxeram também exemplos empíricos que contextualizam a complexidade da tensão entre a comunicação presencial e não presencial entre empregados e empregadores nas organizações multinacionais em que trabalham. Alguns entrevistados citaram nomes de executivos internos, clientes e concorrentes, que não foram mencionados no texto considerando que sua exposição não contribuiria para as análises do trabalho.

4.1. Ambientes Comunicacionais

A primeira categoria temática observada entre os entrevistados é a perspectiva do ambiente comunicacional. A tensão entre comunicação presencial e não presencial no mundo trabalho propicia diferentes ambiências, que podem ser mais apropriadas para determinados contextos e objetivos de cada organização. Para melhor organização e análise, foram consideradas 5 subcategorias que marcam estes ambientes: isolamento, inovação, agilidade, profundidade e segurança e confiança.

4.1.1. Ambiente de Isolamento

Ao refletir sobre a ambiência do deserto e sua influência sobre os povos que habitam aquela região, Watsuji (2006) indica características como o isolamento, a reflexão e a imaginação – contexto nos quais surgiram os conhecimentos da matemática (por exemplo nos povos egípcios). Esta reflexão nos faz pensar sobre as influências e possíveis impactos que um ambiente de isolamento de um funcionário, ao trabalhar em sua casa por exemplo, poderia ter nas características de trabalho.

Algumas pessoas preferem criar sua ambiência de trabalho por meio da música, isolando-se com a magia penetrante do som no corpo; outras consideram-se mais produtivas na ambiência do silêncio. Naturalmente, as peculiaridades, preferências e subjetividades são fatores substanciais que determinam as influências de determinado ambiente.

Dependendo da configuração do ambiente, pode ser criada uma ambiência de concentração para realizar atividades como avaliação da equipe, plano de trabalho, revisão de conteúdos em que o isolamento parece ser o ambiente mais adequado. Nas dinâmicas diárias em um escritório, o Entrevistado 7 explica que interrupções são comuns e impedem a realização deste tipo de atividade:

(...) é um dos problemas que a gente tem na empresa. A gente é muito interrompido por pessoas que simplesmente puxam uma cadeira e dizem “você tem 5 minutinhos?” – aí você fala “não, não tenho 5 minutinhos”, em algumas culturas isso é inadmissível, as pessoas não fazem isso de jeito nenhum e aqui é normal... você para o que está fazendo e escuta a pessoa – e se não faz ainda é tido como grosso! Quando precisa focar e não pode ser interrompido [o home office] é perfeito. – Entrevistado 7

Reforça-se a necessidade de as organizações analisarem a ambiência

necessária para a realização de determinadas atividades de trabalho, onde a presencialidade eventualmente pode ser essencial. Neste contexto, o isolamento proporcionado pelo trabalho remoto pode ter suas vantagens, mas não é interessante que seja aplicado 100% do tempo, devido a sentimentos como o de solidão, distanciamento e de falta de pertencimento com os colegas de trabalho, como apontado nas pesquisas realizadas por Tose (2005) e Oliveira (2017). O Entrevistado 5 cita que na empresa em que trabalha o empregado pode ficar no máximo 2-3 dias em casa e precisa ir ao escritório os demais dias na semana.

Para o Entrevistado 7, pessoas que trabalham remotamente têm um ambiente de trabalho que proporciona atividades mais focadas e as relações com colegas geralmente são concentradas em assuntos sobre a empresa:

Quando você trabalha remotamente você realmente se pega mais no trabalho (...). Você pode ter amizades, pode falar de futilidades, mas você não perde, não investe muito do seu tempo nisso. Se estou trabalhando da minha casa e preciso falar com você que está no escritório vou pegar o telefone te ligar e perguntar e 'ai... como foi seu final de semana?', conta um pouquinho, mas o trabalho já vai. Acho que a gente perde um pouco e não é ruim... não estou dizendo que seja ruim que a gente perca um pouco disso... só estou falando que o foco é diferente, o foco aumenta: aumenta um pouco o foco no trabalho e diminui o foco nas relações humanas. (Entrevistado 7)

A respeito dos efeitos negativos proporcionados pelo isolamento e distanciamento, o Entrevistado 4 reitera que as empresas realizam encontros presenciais que proporcionam momentos de interação com os colegas de trabalho, bem como funcionam como uma espécie de 'reserva de afetividade' que vai se desgastando ao longo do tempo:

Convenção de vendas é um exemplo muito claro disso. Quando você tem lançamento de produtos, você reúne essas pessoas que vêm de toda parte do Brasil, reúne em um único momento para receberem a informação em tempo real, todos simultaneamente. Isso traz um sentimento de pertencimento e uma energia que vai se gastando ao longo do período. Aí você tem que fazer um segundo [encontro presencial] para poder trazer. (Entrevistado 4)

Como apontado por Recuero (2008, p. 43), observa-se um fenômeno paradoxal proporcionado pela tecnologia: ela permite a aproximação de pessoas que estão fisicamente distantes e, ao mesmo tempo, pode propiciar o afastamento de quem está mais próximo, como observado na fala do Entrevistado 2:

O que a gente está sentindo – e vou falar de maneira empírica – é uma dicotomia, um paradoxo: ao mesmo tempo que a tecnologia cria canais de comunicação entre as pessoas e permite que a comunicação aconteça, das mais diferentes formas e praticamente 24 horas por dia, ela ao mesmo tempo e de certa maneira tem afastado as pessoas das conversas mais

longas, genuínas, com mais profundidade. (Entrevistado 2)

Essa proximidade com o trabalho pode estar mais relacionada ao compartilhamento de temas e práticas de trabalho, não necessariamente às construções afetivas entre colegas de trabalho. Embora enfatize que se trata de uma percepção pessoal, segundo o Entrevistado 7

Você trabalhar com uma pessoa usando uma tecnologia e compartilhar com ela, ainda que você veja o rostinho dela ali numa tela de computador, não significa que você seja próximo dessa pessoa ou que você tenha uma 'relação de dia a dia' (...). Acho que a tecnologia ainda mantém este distanciamento entre as pessoas. Ela tornou tudo mais rápido (...), acho que mudou um pouco a interação, mas mais no sentido das pessoas estarem mais próximas para trabalhar, eu não sei se ela interferiu nas relações humanas no sentido de "vamos ali tomar um café", vamos ali bater um papo". (Entrevistado 7)

O ambiente de isolamento pode ser adequado para os objetivos organizacionais, desde que observados e administrados os seus impactos.

4.1.2. Ambiente de Inovação

Os elementos da comunicação primária apontados por Pross (1971) parecem ser especiais para situações onde há necessidade de mais interação, criatividade e troca de informações, conforme observado na fala do Entrevistado 5:

Quando a gente fala de economia circular, principalmente na parte de reciclagem que é o grande *gap* hoje em dia para ter esse ciclo de vida, a gente convida clientes para construir juntos, é uma questão que a empresa sozinha não consegue resolver e precisa do cliente para criar, porque cocriação presencial funciona melhor também. (Entrevistado 5)

Os entrevistados acreditam que, de maneira geral, o ambiente presencial é mais propício para atividades que demandam troca de energia, diálogo intenso, conexões complexas de temas. A tridimensionalidade propicia uma riqueza maior de sensações com o corpo (FLUSSER, 2008), por conta da linguagem corporal, tatilidades, aromas, cores etc, o que de certa maneira parece criar uma ambiência melhor para criatividade e inovação. Isso faz com que algumas empresas tenham mais consciência para entender que determinadas atividades precisam de uma ambiência na presencialidade física com os empregados. A escolha da construção desta ambiência pode ter relação com a decisão de quais empregados poderiam trabalhar remotamente, o que o Entrevistado 2 observa a partir de sua experiência no mercado de trabalho:

(...) começam algumas empresas a marcarem ou delimitam algumas células organizacionais dizendo: aqui não dá para ter home office, aqui realmente tem que ser o pessoal sentando junto, da mesma cidade. Ou seja, alguma forma que tenha êxito em sentar junto e trabalhar junto ao longo do tempo algumas vezes. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 1 complementa que a partir do momento que os funcionários veem algum benefício na interação pessoal para as atividades que estão realizando, as relações presenciais tornam-se mais atrativas:

A gente 'sacou' uma coisa: trabalhos de mais colaboração fazem as pessoas saírem da "toca" (casinha) e venham, porque podem perguntar e interagir com você. "Vai trazer um benefício para o que eu estou fazendo?" Quando ele saca que tem alguma colaboração deste "juntar as peças", que vai beneficiá-lo de alguma forma. (Entrevistado 1)

A tridimensionalidade da comunicação também parece proporcionar uma percepção maior de compreensão sobre a complexidade do ambiente organizacional. O Entrevistado 7 compartilhou a avaliação positiva sobre a construção simbólica de colegas de trabalho de outras localidades quando têm a oportunidade de reunir-se presencialmente no escritório central da empresa:

Eu recebo muito feedback do pessoal que está em outros estados, outras cidades que dizem quando vem pra cá dizem "nossa, que diferença faz estar aqui, parece que a pessoa tem uma ideia maior do todo, consegue entender como as cabeças estão pensando". Porque ela lá na localidade dela, sozinha, tem que caminhar – ainda que tenha um direcionamento estratégico – não tem a presença das outras pessoas interligando. (Entrevistado 7)

4.1.3. Ambiente de Agilidade

O contexto digital pode ser mais adequado para tomada de decisão com agilidade, considerando a dispersão geográfica na qual estão os profissionais. O Entrevistado 8 reforça os benefícios da tecnologia na troca de informações com times de trabalho globais:

Eu não sei nem como seria gerenciar a Argentina e Chile em um mundo sem conexão. Por telefone? Carta? Não sei... como aprovar um *press release* à distância, não sei nem como devia ser... eu já entrei com e-mail. Mas a tecnologia me possibilita gerenciar esses países, mesmo estando aqui. (Entrevistado 8)

A nulodimensionalidade parece ser uma dimensão mais adequada para troca de informações mais simplificadas. Foi dado o exemplo de um projeto da empresa da tecnologia na qual trabalha o Entrevistado 2, cuja decisão foi tomada a partir das contribuições por e-mail de diferentes gestores entre 21h e 8h, o que seria praticamente impossível se fosse realizada presencialmente. Apesar da colaboração, o entrevistado destaca que a troca de e-mail não é, no digital, o

ambiente mais adequado para isso: a agilidade poderia ser potencializada se o diálogo tivesse acontecido em uma plataforma de colaboração de conteúdo ou fórum online por exemplo. Observa-se aqui a composição do ambiente adequado com a ferramenta ideal para os objetivos de determinada atividade.

Outra tensão observada nas entrevistas foi relacionada à pressão no ambiente de trabalho por informações cada vez mais ágeis. A falta de agilidade na comunicação tem sido, segundo o Entrevistado 7, uma habilidade considerada nas organizações: “Se eles te mandam um e-mail e você não responde... na próxima meia hora mandam WhatsApp; o WhatsApp tem sido utilizado muito para interações no dia a dia do trabalho.” (Entrevistado 7)

Se por um lado a tecnologia possibilita essa ambiência de agilidade, é importante o olhar crítico para as fragilidades e riscos de normatização da precariedade das questões trabalhistas, considerando o excesso de horas dedicadas ao trabalho e a invasão dos espaços privados do trabalhador. A carga de 40 horas de trabalho semanais estabelecidas pela legislação brasileira pode não ser respeitada a medida em que o trabalho transcendeu os limites e registros do controle de ponto das organizações. Mesmo com outros mecanismos para registro das horas no trabalho remoto, as atividades profissionais têm ocupado outros espaços na vida dos trabalhadores.

4.1.4. Ambiente de Profundidade

Em linha com a perspectiva sobre a abstração e a superficialidade das imagens técnicas estudadas por Flusser (2008) – em função da redução a bits e códigos - a comunicação mediada em ambientes digitais perderia densidade, como observa o Entrevistado 2:

Ferramentas extremamente poderosas de comunicação fazem com que a gente se comunique através de mensagens curtas ou com imagem, que por serem curtas são absolutamente superficiais para discussão e engajamento.
(Entrevistado 2)

Vicente Romano indica que “o princípio da economia de sinais leva necessariamente à simplificação, à estereotipação, a um nível que exige pouca

inteligência” (Tradução nossa, ROMANO, 1993, p. 7)¹¹ e reitera sua perspectiva de que comunicação mediada por dispositivos eletrônicos promove uma superficialidade. O Entrevistado 6 complementa essa ideia e ressalta a relevância da comunicação presencial para criação de contexto:

Quando a gente só lê o e-mail, a gente interpreta muita coisa porque a gente tá lendo ali uma palavra que pode ser mais dura ou um pouco diferente daquilo que a gente pretendia dizer. Quando a gente está olho no olho a gente tem mais chance de tirar dúvida, mais chance de ler as entrelinhas, mais chance de ler o ‘não dito’ que a gente perde em qualquer outro tipo de comunicação. (Entrevistado 6)

O Entrevistado 5 aponta uma mesma direção e explica que a profundidade dos temas abordados presencialmente é complementada posteriormente nos meios digitais:

Os encontros presenciais são os momentos que você tem mais para falar de estratégia, precisa aprofundar mais o assunto, quer gerar mais debate. (...) eu vejo as ferramentas online complementando, mas é sempre um combinado. (Entrevistado 5)

Já o Entrevistado 7 acredita que nas relações presenciais que acontecem diariamente é possível ter uma noção maior do clima e das tensões no trabalho no ambiente de trabalho:

Você consegue perceber como está o ambiente de trabalho, o clima de trabalho, tem uma proximidade e consegue ler um pouco nas entrelinhas, você tem uma comunicação não-verbal que você só consegue observar se você está ali presencialmente. (Entrevistado 7)

4.1.5. Ambiente de Segurança e Confiança

O contato presencial proporciona o que Cyrulnik (1999) chama de encantamento: a magia da presencialidade proporciona momentos únicos no estabelecimento de vínculos. Na mesma direção proposta pelo autor, o Entrevistado 5 acredita haver uma relação entre a interação, a convivência e a construção de laços de confiança na presencialidade.

É nessa comunicação não-verbal que você se mostra vulnerável, é assim que você cria os laços, os relacionamentos. O ser humano é um animal que só existe porque vive em sociedade, em bando. Por que a gente não morreu? Tinha animais com dentes enormes... a gente se envolveu com inteligência coletiva, que depende do convívio e da interação. E para você ter uma inteligência coletiva precisa ter a confiança. A confiança está ligada. (Entrevistado 5)

Alguns entrevistados acreditam que os laços com outros colegas de trabalho com quem já se relacionavam anteriormente, por meio de contatos telefônicos, e-

¹¹ Texto original: “*el principio de la economia de señales lleva necesariamente a la simplificación, a la*

mails e *conference calls* por Skype, se fortaleceram quando ocorre um primeiro contato presencial:

Ficou um contato mais fácil, mais fácil de abordar assuntos com essas pessoas (e era contato diário que eu tinha com elas). Conhecendo pessoalmente todas elas, ficou mais fácil de lidar, mais fácil de conversar, a forma como eu abordo um assunto deixou de ser uma coisa mecânica. (Entrevistado 3)

Por outro lado, o contato presencial não significa necessariamente que o encantamento terá um resultado positivo: o “feitiço” da presencialidade pode ter efeito contrário quando a experiência do contato físico vai de encontro com a imagem criada na mente do outro profissional. O Entrevistado 2 compartilhou um caso relacionado a uma colega de trabalho com quem trabalhou em Manaus nos anos 1990:

Não a conhecia pessoalmente, não tinha internet... passamos meses... parecia até cartinha virtual sabe, “resolve para mim...”. Lembro que quando nos encontramos pessoalmente, 8 meses depois, rolou uma decepção. Ela era muito mais legal no meio online, ou eu imaginava algo muito mais legal do que quando a conheci pessoalmente. (...) era a imagem que criei de uma pessoa. (Entrevistado 2)

Independentemente do resultado final após o contato presencial, os entrevistados enfatizam os efeitos catalizadores da presencialidade nos laços sociais – a mágica do sexto sentido do homem, o encantamento do mundo nas palavras de Cyrulnik (1999). O Entrevistado 8 acredita que a presencialidade potencializa os laços humanos, mas ressalta que as relações não necessariamente dependem dela e a tecnologia pode contribuir. Durante a entrevista, trouxe um relato de amigos que atualmente moram em outros países, cujo primeiro contato foi estabelecido na outra empresa em que trabalhou. Sem a tecnologia, manter o contato com essas pessoas seria impossível, ideia defendida por Recuero (2008) a respeito da flexibilidade na manutenção de laços sociais em função do desenvolvimento tecnológico:

Quando a gente está falando de empresas que transcendem territórios nacionais essas pessoas vão construindo relações baseadas em confiança, uma vez que você tem confiança, vai construindo este relacionamento. (...) que mundo sem tecnologia poderia ter um grupo como esse? Pessoas que são realmente melhores amigos de vida e de trabalho se não fosse por essa tecnologia? É porque essa relação é baseada em confiança, e não em tecnologia! A tecnologia é um *gate*, é um portal, é um facilitador para que isso aconteça. A forma como a gente constrói em cima disso é baseada em confiança e com base na confiança você adiciona amizade, adiciona amor, adiciona raiva, adiciona mimimi, adiciona tudo que uma relação normal faz

parte. Porque não existe mais essa barreira do mundo físico e do mundo offline. (Entrevistado 8)

A comunicação primária (BETH; PROSS, 1987) e seus elementos da presencialidade, tais como a troca de olhares (GOFFMAN, 2010), metacomunicação (BATESON, 1955) e a linguagem corporal (BIRDWHISTELL, 1971), trazem mais elementos ao processo comunicacional que parecem torná-lo mais seguro em alguns aspectos. Segundo o dicionário Houaiss, segurança ¹²está relacionada ao estado, qualidade ou condição de quem ou do que está livre de perigos, incertezas, assegurado de danos e riscos eventuais.

A partir do depoimento do Entrevistado 2, este fator foi observado e sugere a construção de uma ambiência de mais segurança para tratar assuntos de natureza sensível entre empregados e empregadores, tais como um pedido de demissão, problemas pessoais, assuntos sobre carreira, temas confidenciais de negócio (vendas, fusões/ *joint-ventures*, aquisições,) ou assuntos com potencial risco à imagem e reputação da empresa:

Se a organização vive um momento de transformação, ou de uma crise, ou uma empresa que sofreu uma aquisição, fusão.... o nível de equilíbrio emocional da empresa está passando por um abalo, o mesmo aspecto de comunicação: a forma como você cria um ambiente de comunicação dentro da empresa tem que ter uma forma diferente de uma *startup* ou de uma companhia que está em pleno voo. Tem um aspecto de um momento das organizações que precisa entrar nesta equação. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 1 relatou a situação de uma crise na empresa, cuja ação imediata para solução era relacionada a estreitar laços de confiança mediados na presencialidade, considerando o trabalho global de um time que não se conhecia:

Nós precisamos, antes de qualquer coisa, metodologia... precisamos organizar essa conversa, nós estamos conversando em *clusters*, estamos desalinhados, precisamos de um diálogo. "ah.... a gente precisa fazer uma *call*?" Não! A gente precisa estar com essas pessoas cara a cara, a gente precisa colocar essas pessoas juntas. (Entrevistado 1)

Os entrevistados destacaram outros aspectos sobre a relação entre a presencialidade e a construção de confiança. O Entrevistado 6 ressalta os benefícios da tecnologia na comunicação no mundo do trabalho, mas problematiza os casos onde as relações presenciais não acontecem por razões não justificáveis:

Estamos falando com o chefe que "mora lá" no mesmo andar, no mesmo núcleo ali que a gente está trabalhando. E aí prefere uma comunicação por e-mail, em vez de sentar juntos e conversar, aí não! Prejudica porque existe

¹² SEGURANÇA. In: HOUAISS, Antônio. Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

uma falta de interesse - uma percepção de falta de interesse - de falta de prioridade, de falta de relevância que não ajuda a construção de relações. Eu acho que a gente ainda tem que incentivar o cara a cara, olho no olho, porque isso ajuda muito. Uma vez que você tem essa base bem estruturada, eu acho que as ferramentas digitais passam ajudar mais. (Entrevistado 6)

O contato com a tecnologia, em função da natureza do negócio da empresa, parece fazer com que o uso de dispositivos tecnológicos seja mais presente entre os empregados quando comparado a uma empresa predominantemente manufatureira, por exemplo. O Entrevistado 2 contextualiza esta ideia e reforça que o uso de dispositivos técnicos pode comprometer não somente a ambiência de segurança psicológica para os processos comunicacionais, como também pode trazer riscos à integridade física dos funcionários:

Há 10 anos lembro que estava em uma reunião sobre introdução de redes sociais nas empresas e o pessoal da [nome da empresa que visitou] disse: Poxa [nome do entrevistado], mas 70% do pessoal trabalha em linha de produção, como fica? Ele não acessa a tecnologia, ele está numa linha de produção – aliás, ele pode até ter um grande risco de sofrer acidentes caso tenha alguma distração, as pessoas precisam estar extremamente atentas e focadas ali naquele ambiente de trabalho. (Entrevistado 2)

Outra perspectiva ainda sobre segurança refere-se aos dados e informações circulantes na organização. O Entrevistado 8 aponta uma preocupação em relação a falta de responsabilidade e/ou informação dos funcionários sobre os riscos na circulação de informações consideradas estratégicas por canais não-oficiais da empresa, principalmente os digitais:

Os executivos precisam entender os níveis de informação e o que é confidencial, cada vez mais. O que parece obvio para a gente que está sentado na cadeira de comunicação, para o advogado que ocupar a cadeira de *legal*, para o executivo que está sentado na cadeira de presidente... fora dessas áreas, a galera não tem noção do que pode e do que não pode. (...) A forma do tipo de comunicação, de pensar, se transformou! Quem vê a comunicação antiga, que acha que consegue controlar tudo... esquece! Isso é pura ilusão, conto de fadas, e a gente não vai conseguir ter controle disso. (...) o vazamento de informações e a fofoca que aconteciam no café, hoje acontece 24 horas por dia, 7 dias por semana. (Entrevistado 8)

Apesar dos métodos de criptografia e de segurança eletrônica para compartilhamento de dados, os entrevistados defendem que as reuniões presenciais promoveriam um ambiente mais seguro em relação ao compartilhamento de dados considerados sensíveis. Adicionalmente, o uso de dispositivos eletrônicos potencializa o risco do vazamento de informações, bem como amplifica o alcance da troca informal de informações entre os empregados dentro e fora das organizações, transcendendo as fronteiras da tradicional rádio peão (PEREZ, 2010).

Sobre outros impactos da rádio peão em ambientes digitais, o Entrevistado 7 compartilhou que a gestão dos ruídos na comunicação – ou seja, às falhas durante o processo comunicacional – torna mais difícil a comunicação organizacional, pois não há nenhum instrumento de retroalimentação imediata sobre como foi a recepção de determinada mensagem. Foi compartilhado o caso na empresa em que a gestora fez uma reunião, com pessoas presentes e outras não, para anunciar a promoção de alguns empregados, e que não soube qual foi a reação de todos:

Quando você tem as pessoas presentes, o feedback é imediato. Quando as pessoas estão longe, o fato é que você não sabe né! (...) Sabe das pessoas que estavam ali presentes, “mais ou menos”... mas não sabe se a pessoa que estava ao telefone ficou ‘p’ da vida porque a par dela foi promovida e ela não. (...) Não é desafiador criar um ambiente favorável, mas é desafiador criar um ambiente sem ruídos de comunicação, que a mensagem chega clara para todo mundo, principalmente quando você tem diferentes idiomas – aí é mais complicado ainda. Já é complicado criar ambiente quando todo mundo está presente, quando nem todo mundo está presente é mais desafiador ainda. (Entrevistado 7)

4.2. Controle e liderança

A segunda categoria temática da análise das entrevistas considerou a perspectiva do controle, liderança e o papel de gestão de pessoas exercido nas organizações. Nas teorias apresentadas por Crubellate (2008), enfatiza-se a influência das decisões das coalizões dominantes na composição dos ambientes nas organizações. Na perspectiva racionalista apresentada na teoria organizacional de Hickson *et al.* (1971), a decisão dos gestores de pessoas tem um peso preponderante na formação do ambiente organizacional.

4.2.1. Gestão de pessoas

Além das tensões entre a comunicação presencial e não presencial no mundo do trabalho, os entrevistados apontaram uma atenção especial ao preparo do gestor de pessoas nas relações com os empregados. O Entrevistado 6 enfatiza uma preocupação de que muitos gestores são promovidos por serem bons tecnicamente em suas atividades, mas sem ter quaisquer habilidades de comunicação com suas equipes: “Eram boas técnicas, faziam bem o técnico. Mas elas foram sentar numa cadeira gerencial sem ter o preparo para isso e o preparo para isso passa por preparo de comunicação” (Entrevistado 6). Na perspectiva do Entrevistado, a

comunicação precisa ser mais relacional e menos instrumental e para isso é necessário preparar a organização para se relacionar melhor com as pessoas, por meio de um maior investimento e preparo dos gestores nas chamadas *soft skills* (termo relacionado às competências emocionais, sociais e comportamentais) para que de fato seja realizado um trabalho mais integrado, na medida em que defende que “fazer comunicação faz parte de fazer gestão” (Entrevistado 6).

O grande desafio é que a composição desses elementos de cultura, recursos técnicos e estratégia são muito diferentes de empresa para empresa, em função da complexidade entre os fatores apontados. O Entrevistado 3 complementa e acredita que:

É muito da cultura da empresa, muito do construir como gestor: não adianta também colocar um gestor frio que não tem aquele traquejo com os funcionários. Ele precisa ser preparado. Também não pode ser uma comunicação vazia, tem que ter algo a falar. Por outro lado, se tem uma tecnologia... para tudo tem uma estratégia do que falar, como falar, o que usar para levar a comunicação, o que funciona para um não funciona para outro. (...) Cada gestor é um gestor, cada empresa é uma empresa, cada cultura é uma cultura, cada assunto é um assunto. E às vezes você pode ver que isso faz sentido aqui, não faz sentido ali. A forma como o gestor lida com o funcionário, cultura da empresa, forma como o líder está aberto para liderar com os funcionários, a forma como os funcionários estão abertos para lidar com o gestor acaba influenciando também. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 8 complementa essa preocupação para que os diferentes níveis hierárquicos possam ter discernimento de quais informações podem ser disseminadas e em quais canais, considerando a eventual necessidade de alinhamentos internos antes da efetivação de quaisquer ações.

Considerando o mundo do trabalho e suas complexidades estruturais, composto por equipes e profissionais que muitas vezes estão dispersos fisicamente – tais como funcionários da área comercial ou em estruturas regionais - o trabalho do profissional de comunicação torna-se ainda mais desafiador na aproximação entre empregados e empregadores. O Entrevistado 3 contextualiza sua opinião sobre a forma como este contexto estará cada vez mais presente na rotina dos profissionais de comunicação:

Para a comunicação é um super desafio – principalmente quando você fala em aproximar lideranças de funcionários, você precisa saber muito bem como fazer isso, porque quando você promove uma comunicação com a liderança precisa fazer de modo inteligente, porque nem sempre o funcionário vai estar no escritório. Mas por outro lado você tem a tecnologia, você tem outras formas de comunicar... WhatsApp, Skype... como você aproxima isso e consegue otimizar o tempo das pessoas. (Entrevistado 3)

A pesquisa *State of Sector 2019*¹³ reuniu a opinião de mais de 820 executivos em diversos países e aponta que conferências, *roadshows* e *town halls* para líderes sênior e/ou gerentes são os canais de comunicação face a face considerados mais efetivos por 85% dos entrevistados. O Entrevistado 8 enaltece a responsabilidade da área de comunicação neste processo, atuante como facilitadora ao colocar o empregado no centro da discussão ao invés de um debate sobre canais preferenciais de comunicação:

Se o colaborador está falando que quer ouvir informação de seu gestor direto, é responsabilidade da comunicação entender que o gestor direto é responsável em passar uma informação útil, seja ela qual for. Ela precisa capacitar esse gestor. (...) Como isso vai se desdobrar, se é canal digital, Workplace, WhatsApp, é consequência. A gente precisa ter a mentalidade que esse empregado é nosso cliente em comunicação interna. (Entrevistado 8)

4.2.2. Controle da comunicação

Os entrevistados foram unânimes ao criticarem a abordagem tática e executora de muitos profissionais que trabalham na área de comunicação corporativa. Assim como Lemos (2008) refere-se aos impactos da liberação do polo emissor e a emergência de vozes e discursos antes reprimidos pela edição da informação pelos veículos de massa (referindo-se aos impactos da comunicação na expressividade dos receptores no contexto da ascensão da internet), os entrevistados destacaram as iniciativas dos próprios empregados na produção de textos, vídeos e fotos, o que coloca em discussão o papel de produtor exclusivo de conteúdo e de gestão de canais atribuído às áreas de comunicação:

O processo de comunicação não avançou, a tecnologia avançou – acho que a gente tem um *delay*. A gente está adaptando alguns processos ao que tem disponível de tecnologia, dá a sensação o tempo todo de que a gente está correndo atrás do prejuízo. Já está claro que a gente não vai competir, mas o papel hoje tem mudado consideravelmente porque o funcionário é protagonista da própria história: ele produz os conteúdos, ele edita as fotos. Isso mudou um pouco essa relação. Porque anteriormente éramos os detentores da produção deste conteúdo, da organização deste conteúdo, da mediação desta conversa, deste diálogo, desta curadoria. (Entrevistado 1)

As redes internas de funcionários que trabalham em temas como LGBTI+, gênero, pessoas com deficiência e raça/etnia foram exemplos citados de agentes organizacionais que são produtores naturais de conteúdo (produzido sem a área de

¹³ Gatehouse Company. *State of Sector 2019*. Disponível em: <<https://www.gatehouse.co.uk/knowledge-bank-download/>>. Acesso em: 02 jan. 2020.

comunicação, muitas vezes sem utilizar canais e ferramentas oficiais da companhia), cuja influência precisa ser acompanhada com proximidade pelas organizações.

O interesse pela comunicação presencial parece ser uma contra resposta ao excesso de conteúdos que circulam nos canais de comunicação dentro das organizações. Foi destacada a quantidade de newsletters, e-mails, *town halls*, criação de novos canais nas empresas, mas que não significam necessariamente a construção de diálogos entre as pessoas:

Como profissional de comunicação, como você garante que a comunicação chega nesses funcionários da melhor forma, no momento em que você cada vez mais continua tendo aquele calhamaço de informações chegando, tantos e-mails. A gente sabe que o comunicado já não é tão efetivo como antes. Talvez o jornal de parede não seja mais tão efetivo porque você não sabe quem está no escritório tendo acesso aquilo. Então o desafio é justamente esse: como você traz a tecnologia para ajudar a comunicação? (Entrevistado 3)

4.2.3. Corpo à distância

Fazer gestão à distância do trabalho realizado pelos empregados é outro desafio para as organizações, principalmente para líderes acostumados a uma cultura de controle presencial dos funcionários. Bambini (2016), tendo como base a proposição da Teoria Corpomídia (desenvolvida por Helena Katz e Christine Greiner) e o conceito foucaultiano sobre a docilidade do corpo (FOUCAULT, 1987), propõe um estudo sobre o corpo no ambiente empresarial, considerando a imposição sobre a maneira como os empregados agem tanto internamente nas instalações dos empregadores quanto fora delas, considerando as trocas de informações do corpo dos trabalhadores e a coleção de informações armazenadas nestes diferentes ambientes. “O corpo, tratado como corpomídia, diferencia-se muito do corpo processador de informações, porque as trocas corpo-ambiente modificam não somente o corpo, mas também o ambiente” (BAMBINI *in* CARRAMENHA; CAPPELLANO; MANSI, 2013, p. 59).

Oliveira (2019) realizou um experimento empírico com 25 profissionais que fazem trabalho remoto, no qual foram questionados quais os fatores essenciais para trabalhar fora das dependências do trabalhador. Foi observado o predomínio de depoimentos sobre a autodisciplina, o que enaltece a crítica foucaultiana sobre o poder do discurso e de que maneira ele é exercido sobre os empregados,

transcendendo os dispositivos de vigilância tradicionais no mundo do trabalho, tais como câmeras de vídeo, disposição física das estações de trabalho, cartão de ponto ou catracas. Este fator pode ser observado no depoimento do Entrevistado 3, que destaca uma possível preocupação maior das empresas na instrumentação técnica de seus empregados comparada aos mecanismos de vigilância:

Antigamente você tinha uma dificuldade de como você garantia de que o funcionário ia trabalhar em casa, qual a garantia que eu tenho que o trabalho seria feito nas 8 horas de trabalho; hoje acho que já não é uma preocupação que as empresas têm. Hoje a preocupação é justamente se o funcionário consegue ter todos os recursos para que o trabalho realmente aconteça da melhor forma possível. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 5 também enfatiza que as cobranças para quem realiza o trabalho remoto são as entregas e resultados, não necessariamente a jornada de trabalho de 8 horas.

Outro aspecto apontado pelos entrevistados é a perspectiva do corpo físico como lembrança. A presença física e sua tridimensionalidade parece evocar memórias entre empregados e empregadores. Considerando modelos de negócio com times dispersos geograficamente e não necessariamente trabalhando nas dependências do empregador, foi a apontada a dificuldade pragmática de fazer com que os gestores se dediquem à comunicação com o time, considerando todas as demais atividades e resultados pelos quais são de fato cobrados pelas empresas. Por outro lado, foi destacado pelos entrevistados que a distância parece causar um certo tipo de “exclusão”, que de certa maneira enfraquece a memória de que o trabalhador existe, bem como afrouxa os laços sociais com os demais colegas de trabalho.

Apesar de morar em um outro Estado (diferente de onde está localizado escritório central da empresa em que trabalha) o Entrevistado 2 comenta que muitas vezes dedica algumas horas por dia para circular pelo escritório de São Paulo, às vezes sem uma agenda de trabalho específica: fazer-se presente fisicamente e ser lembrado parece ser uma atividade importante nos ambientes organizacionais, tanto para manutenção como para melhoria das relações com os demais colegas de trabalho:

Vou simplesmente para incomodar as pessoas. (...) quando você bate em alguém e às vezes a pessoa está trabalhado... você incomoda né, é um saco... mas eu vou lá! Bato papo, chamo as pessoas para um café, entendeu? (...) Aqui eu tento me aproximar das pessoas com essa

informalidade. (Entrevistado 2)

Outro entrevistado trouxe um exemplo similar sobre a gestão à distância: um diretor, ao assumir a posição para a América Latina, deixou de estar fisicamente no escritório para atender a compromissos e realizar ligações no fuso horário internacional. O resultado foi que seus subordinados no Brasil passaram a buscar orientação com outros gerentes que estavam presencialmente no escritório. Este gestor precisou voltar a frequentar o escritório para legitimar seu papel de autoridade diante de sua própria equipe.

4.2.4. Previsibilidade da técnica

A comunicação realizada em ambientes digitais parece ser mais previsível quando comparada à comunicação em ambientes presenciais. Segundo Flusser, isso acontece porque “imagens técnicas são produtos de aparelhos que foram inventados com o propósito de informarem, mas que acabam produzindo situações previsíveis, prováveis” (FLUSSER, 2008, p. 28). A espontaneidade, os eventos imprevisíveis da presencialidade parecem ser elementos importantes no processo comunicacional, como observado pelo Entrevistado 3.

Se a comunicação vai acontecer já está ali um sinal de alerta, elas param para ver. A tecnologia te favorece nisso, você tem a opção de aceitar ou não aceitar receber aquela informação, aquela comunicação. A partir do momento que você decide ‘sim, eu quero receber’, “eu vou conectar para isso”, você está em um ambiente favorável: vai colocar um fone, vai para uma sala de reunião. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 2 acredita que a evolução das tecnologias de videoconferência tem sido um fator decisivo na mudança dos ambientes comunicacionais nas organizações. Além do fator econômico (na medida em que reduz os custos de viagens), ao proporcionar uma experiência audiovisual com outros empregados há aparentemente uma redução na percepção de distanciamento nas relações de trabalho com equipes que não estão fisicamente juntas:

Skype, Zoom, Webex... todos eles entre outros são tecnologias de videoconferência muito baratas. (...) Você começa assim visualmente a olhar as pessoas. Quando começa a olhar as pessoas, começa a fazer uma reunião de 5-6 pessoas olhando as carinhas na tela e começa a interagir visualmente a distância reduz muito. Isso não anula tudo aquilo que falei para você daquela camaradagem que existe em eventos presenciais, mas diminui muito a distância, porque no *calling number* você não vê a pessoa, não olha no olho, não deixa tatear, consegue ver se ela está bem ou mal, descabelada e tal... quando usa um serviço de videoconferência, tudo isso fica muito evidente. (Entrevistado 2)

Ao falar sobre um evento interno transmitido ao vivo pela empresa, mas captado em estúdio, o Entrevistado 1 reforça sobre a percepção de que o ambiente controlado promove um certo distanciamento e desinteresse dos participantes, por simularem um ambiente “pasteurizado”, com informações editadas:

As pessoas têm reclamado muito disso, porque se sentem... primeiro porque acham que aquilo é fake, perde a naturalidade do princípio do diálogo e é uma conversa mediada, conduzida, “sanitizada”, recortada. Mas o que acontece... ele não faz parte daquilo. Ele pode mandar as perguntas antes, mas ele não faz parte... aquilo não é um diálogo para ele... é como se fosse um vídeo, a despeito das pessoas dizerem que aquilo é mais fácil, que facilita. (Entrevistado 1)

4.3. Cultura e Vínculos

A terceira categoria da análise dos discursos observados nas entrevistas considerou a perspectiva da cultura, da construção simbólica e dos vínculos em tensão com as mudanças da comunicação presencial e não presencial no mundo do trabalho. A abordagem fenomenológica da cultura - a experiência com o mundo construída pelas cores, aromas, tutilidades, sabores e sons percebidos pelo corpo apontados por Merleau-Ponty (1996) - são potencializadas na presencialidade. Alguns entrevistados relataram momentos de interação presencial em situações de consumo, como os pequenos diálogos nos cafés por exemplo: “Do relacionamento do cafezinho, do bater um papo, do ah como foi o seu final de semana. Vamos almoçar? Você sai para almoçar e quer companhia para o almoço.” Entrevistado 7. Estes momentos relacionados à nutrição vão ao encontro das observações de Cyrulnik (1999) a respeito da socialização dos seres humanos com ritos e comportamentos alimentares.

A abstração do corpo também parece proporcionar uma abstração com a cultura, na medida em que o afastamento promove um distanciamento com as vivências. No contexto organizacional, o Entrevistado 2 acredita que o resultado deste fenômeno parece impactar na relação dos empregados com a cultura da organização:

O que é interessante é que quando um funcionário trabalha dentro dos locais dos clientes, rotineiramente ao longo de muito tempo, o que ele recebe como fatores culturais é a cultura da empresa em que ele está. É muito interessante porque é um funcionário da [nome da empresa], mas vivendo dentro de uma [nome de um cliente] por exemplo - ou dentro de uma empresa brasileira. Imagina ao conflito que existe. (Entrevistado 2)

Um profissional que trabalha o tempo todo fora das dependências do

empregador tem uma experiência em outro ambiente, distante de muitos elementos culturais da organização. Esta dinâmica do distanciamento com a cultura promove o enfraquecimento dos laços sociais (RECUERO,2009). Na medida em que não se convive, enfraquecem os vínculos estabelecidos entre os empregados com a organização, como explica o Entrevistado 2 a respeito de seu aprendizado sobre este contexto:

O que a gente aprendeu ao longo do tempo é que a quando a gente tem efetivamente funcionários que trabalham distante do escritório continuamente – estou falando de pessoas que trabalham meses e meses – anos remotamente - a gente começou a reparar que começa a acontecer um dos fenômenos perversos: este funcionário começa a ter uma queda no sentimento de pertencimento na empresa, ele não tem a cultura corporativa da empresa muito embutida dentro dele – porque ele não vive aquele dia a dia – o que pode ser até bom quando você tem alguns aspectos negativos da cultura – mas de forma geral isso é ruim, ele não é só tem uma perda de sentimento de pertencimento da empresa como ele tem uma perda de qualidade de sentimento com os colegas. (Entrevistado 2)

Este sentimento de pertencimento¹⁴ é fundamental não somente para o fortalecimento dos laços entre empregados e empregadores, como também para construção de significados pessoais dos indivíduos. Em sua tese de doutorado, Barros (2017) tensiona as nuances do verbo pertencer - ser propriedade de alguém, mas também pode significar ser parte de, estar contido em – e seus reflexos no processo do desenvolvimento humano enquanto grupo e, também, ao processo de perpetuação da espécie e da cultura: “para pertencer, o homem precisa estar com, se abrir ao outro, se vincular, interagir, se aculturar, comunicar” (BARROS, 2017, p. 81). A autora fundamenta seu pensamento na obra “Os alimentos afetivos”, na qual o médico e etólogo Boris Cyrulnik (2007) resgata reflexões sobre os desejos humanos de estar em grupo, com o outro: pertencer é também vincular-se, "ocupar com orgulho seu lugar físico, afetivo, psicológico e social, é isso que o fato de pertencer possibilita.” (CYRULNIK, 2007, p. 81). O Entrevistado 1 observa este fator em sua experiência de trabalho:

Todo mundo quer pertencer a alguma coisa. (...) as pessoas querem ser, pertencer a alguma coisa. Ela pode trabalhar da casa dela, mas ela quer pertencer a este mundo, não que se sentir “out” do universo. O que acho que às vezes as pessoas ignoram o trabalho home office, como se a pessoa não precisasse mais ter a conexão com a empresa, isso não é verdade, não é somente receber salário, isso precisa ser trabalhado, a gente ainda não tem claro. Mas o cara quer pertencer. (Entrevistado 1)

¹⁴ A ideia de senso de pertencimento nas organizações também está ligada à Teoria da Identidade Social, que busca compreender quais aspectos psicológicos unem um grupo e o que faz com que ele seja reconhecido enquanto tal por outros. (TAJFEL, TURNER In: WORCHEL; AUSTIN, 1986)

Os entrevistados relataram a construção simbólica de iniciativas empresariais e seus possíveis significados na perspectiva dos empregados operacionais e administrativos, como no exemplo dado pelo Entrevistado 3 a respeito de uma visita de um CEO a uma unidade fabril:

O cara está chegando, vindo não sei de onde para visitar uma fábrica aqui no Brasil, e... “o cara que está chegando!” vai saber o que não passa na cabeça de um chão de fábrica de estar ali, de apertar a mão de um CEO? A tecnologia nessa hora, será que importa? Ou é o contato físico? O contato pessoal com esse cara? (Entrevistado 3)

Os entrevistados reforçaram um cenário comum nas empresas, constituído pelo excesso de conteúdos, mas com empregados perdidos em relação ao direcionamento estratégico na companhia. Há uma disputa interna pela atenção dos funcionários, onde o tempo passa a ser um recurso valioso no processo comunicacional. O Entrevistado 5 destaca a relevância do significado do tempo presencial no processo dialógico entre empregados e empregadores: “Hoje em dia o tempo é o maior presente que você pode dar para alguém. Se você dedica um tempo é porque de fato aquilo é importante no tempo presencial.” Neste sentido, o Entrevistado 6 observa que no contexto contemporâneo não é que nos falta tempo para realização das atividades, mas uma demanda maior para gerenciar outros problemas

Significa que a gente tem que se comunicar mais, mais e mais... (...) A dimensão em que vivemos, o nosso contexto, pede mais comunicação e a gente corre mais e tem menos tempo para fazer. Aí a gente gerencia mais conflito que antigamente. (Entrevistado 6)

A ambiência criada na presencialidade faz com que o processo comunicacional tenha mais elementos que parecem contribuir para a compreensão e o diálogo. Em conversas em ambientes digitais, o Entrevistado 2 explica que não é possível perceber alguns sinais comuns à comunicação presencial, o que dificulta a compreensão sobre o real sentido de um diálogo por exemplo:

Troca dezenas de WhatsApp... quando uma pessoa responde alguma coisa e ela não é muito eloquente na hora de escrever você fica pensando: O que ela quis dizer para mim? Será que ela foi irônica? Será que aqui mostrou uma irritação? Será que está de saco cheio com essa abordagem junto a ela? (Entrevistado 2)

Os ritos e aspectos comunicacionais, muitas vezes presenciais, também parecem ser importantes na construção de vínculos. Os entrevistados explicam que ações como a falta de troca de sorrisos e a ausência de “tapinhas nas costas”, não permitem a leitura complementar que vai fazer com que determinada frase seja

compreendida com ironia ou com elogio:

Todo um momento que você vai criando um ambiente de comunicação absolutamente baseado nessas comunicações. Via mundo digital, você cria um viés complexo porque de fato se relaciona com aquela pessoa através de um meio. (Entrevistado 2)

O Entrevistado 3 acredita na necessidade de ter momentos presenciais com a equipe, o que faria a diferença na dinâmica comunicacional nas organizações ao defender que:

O contato *face to face* também é importante, ainda existe credibilidade para isso. Acho ainda existe “o quente”, o contato direto, pessoal - ainda é muito válido, muito rico. (...) a troca é muito válida. A informação vinda de um gestor é muito válida, mas o contato pessoal ainda é muito válido. Para alguns processos de comunicação, dependendo do assunto, ainda vale a pena. Uma coisa é você ter um gestor, líder direto explicando um assunto para funcionários; outra coisa é um líder máximo explicando a situação para os funcionários. Estou vivendo isso diretamente, então tenho para cascatear a informação para ali dentro, gerentes e tudo, o efeito que tem um gestor explicar um assunto diretamente para o funcionário não é o mesmo quando tenho contato direto do presidente da América Latina. (...) O contato pessoal com a alta liderança é completamente outro. (Entrevistado 3)

O Entrevistado 1 enfatiza que na presencialidade é possível construir uma relação mais próxima e de conexão com o outro, de modo a transpor sentimentos de uma forma efetivamente empática para solução de problemas complexos nas dinâmicas diárias com diferentes públicos:

É eu olhar no teu olho e dizer: OLHA AQUI, SENTE A MINHA DOR. (...) precisa dizer para essas pessoas o que ele grita aqui para a gente, no nosso oceano. É “sente a minha dor, olha o meu problema”! Esta é a frase: sente a minha dor. A tua dor aí, olhando do global, é outra! Olha o meu problema. (Entrevistado 1)

4.3.1. Afetos no contexto latino-americano

Os afetos construídos nas relações presenciais também têm muita relação com a cultura das regiões. Na obra *Raízes do Brasil*, Sérgio Buarque de Holanda e Ruy Ribeiro Couto defendem que a concepção “homem cordial” remonta as origens rurais, patriarcais e coloniais que contribuíram para a construção cultural no país. Ao contrário do entendimento de cordialidade como polidez, educação, simpatia, o radical latino “*core/cordis*” significa “do coração”, atributos que destacam o caráter emocional dos brasileiros e que contribuem para que os indivíduos tenham mais dificuldade em distinguir questões entre público e privado (HOLANDA, 1995). Desta maneira, até mesmo no mundo do trabalho, os diálogos tendem a ser compostos por

conteúdos de cunho mais afetivo, trazendo inclusive informações pessoais, como exemplifica o Entrevistado 2:

O estilo norte-americano é mais pragmático, menos pessoal, mais assertivo, mais disciplinado com o escopo de trabalho... nós não somos assim. Nós latinos somos mais apaixonados, mais pessoais, a gente pergunta sobre o tempo antes de começar a reunião, a família... todo esse contato pessoal é perdido num ambiente remoto – ao longo do tempo isso foi ficando muito flagrante. (Entrevistado 2)

Esta relação cultural teria muito impacto nas dinâmicas do trabalho remoto. O Entrevistado 7 compara esta relação com as práticas de trabalho colegas de trabalho de outras regiões:

Na Europa e nos EUA, que tem uma outra convivência no trabalho, tem uma outra cultura que já tem essa coisa do trabalho remoto muito mais avançado... essa convivência não é não necessária. Mas pra gente – brasileiro latino-americano – a gente ainda preza muito pela presença física. Entrevistado 7.

Os entrevistados destacam que na cultura latino-americana as relações presenciais são muito importantes. O Entrevistado 5 explica que no Brasil “a gente tem a cultura de confiar quando olha no olho, tem contato, o brasileiro é de muito relacionamento, contato, eu percebo grandes diferenças até em resultado”. O Entrevistado 8 complementa que a criação de laços afetivos na cultura latino-americana se fortalece na presencialidade e, posteriormente, as relações podem até acontecer em ambientes digitais, ainda que de modo menos intenso. Outro caso relatado pelo Entrevistado 7 destaca a experiência de uma gestora brasileira que foi trabalhar no Canadá, país que teria uma cultura similar em relação aos Estados Unidos, e se assustou com as diferenças nas relações com os empregados quando comparada ao Brasil, o que teria diferenças principalmente na prática do trabalho remoto:

Lá as pessoas chegam, sentam na frente do computador, trabalham o dia inteiro, almoçam na frente do computador (...) saem às 17h. As reuniões são super assertivas e a interação entre as pessoas é mínima, somente para falar sobre trabalho. Não tem essa coisa de “Vamos tomar um café?”, “Como está seu filho?”, “Como foi o seu final de semana?”, alguém soltar uma piada e todos começam a rir e conversar ali mesmo sabe... ela falou que não existe isso! No começo ela falou “que horrível, as pessoas não conversam!”. Mas é assim, a cultura é assim. Para essas pessoas tanto faz estar no escritório ou em casa... mas aqui nós somos muito relação. (Entrevistado 7)

Ainda no contexto da cultura latino-americana, os entrevistados acreditam que as relações se constroem embasadas em empatia e sensações que, quando não se está presencialmente, haveria muitas perdas e impactos nas relações entre empregados e empregadores.

Estou vendo que ele está ali atrapalhado, vou ali oferecer ajuda.... e isso é só presencial! Se você está remoto não tem, não enxerga essa atmosfera sabe. (...) O cara que é super prestativo e está puto porque não foi promovido, mas não fala para ninguém, a gente tem muito essa coisa do sentimental e sensorial mesmo. (Entrevistado 7)

4.3.2. Gerações

O fator da convivência de diferentes gerações nas empresas multinacionais também parece ser relevante nas estratégias de construção de ambientes comunicacionais presenciais e digitais. Alinhado com a ideia de gerações apresentada por Oliveira, Piccinini e Bitencourt (2012), o Entrevistado 6 pondera a perspectiva de que um corte geracional pode não ser exclusivamente o fator determinante das diferenças entre gerações, trazendo luz à ideia de que há, de tempos em tempos, diferentes necessidades das pessoas, como fatores econômicos:

(...) Num mundo que a gente viveu, por exemplo no mundo dos meus pais que era importante voltar para casa e ter emprego, a gente também era mais resiliente algumas coisas. Só que a gente passa por um momento também de uma nova geração vendo diante de si um mundo de novas possibilidades. Então fazer parte de uma grande empresa já não é mais tão *cool*, tão legal, tão atraente quanto foi no passado. Por que que no passado era mais atraente? Porque você tinha menos opção para ser feliz, hoje em dia a gente já descobriu que é possível ser feliz de outro jeito: eu posso empreender, eu posso trabalhar numa empresa pequena com menos pressão, eu posso fazer tantas coisas que por que que eu vou me sujeitar a um estilo único de trabalho, que pode não ser o meu? Em outras palavras, a gente está se permitindo significar o nosso trabalho de um jeito muito diferente. Então se eu posso significar meu trabalho de uma outra forma, a pergunta é: por que não? Então eu acho que sim, existe diferença. Eu não sei se isso está ligado exclusivamente a cortes geracionais, talvez a gente assista dentro de um corte geracional vários comportamentos distintos. (...) Acho que as condições econômicas são mais críticas para determinar o significado do trabalho do que necessariamente um corte geracional. (Entrevistado 6)

Ainda a respeito do significado do trabalho entre as gerações, o Entrevistado 3 reforça que trabalhar para uma organização e aposentar-se nela era um desejo de profissionais de gerações como os *baby-boomers* e parte da geração X. A qualidade de vida e o equilíbrio em contraponto a outras questões pessoais parecem ser temas mais presentes, principalmente para as novas gerações: “*Workaholic*¹⁵ foi até ontem, hoje começa um outro movimento como consequência, como uma resposta a isso tudo”, lembra o Entrevistado 3.

¹⁵ *Workaholic* é uma gíria em inglês que significa alguém viciado em trabalho.

Os entrevistados relataram que empregados com mais idade tendem a ter mais familiaridade com ambientes presenciais, enquanto relatam a naturalidade com que gerações mais novas tenham mais facilidade para utilizar videoconferências e outros recursos técnicos. Entretanto, o Entrevistado 3 acredita que haverá nos próximos anos uma convivência entre gerações com divergências na preferência entre a comunicação presencial e não presencial. A leitura e a sensibilidade para o tema devem ser consideradas na construção do plano estratégico de comunicação das empresas:

Se você for considerar pessoas com mais tempo de casa, elas podem preferir o pessoal [presencial], por causa da questão da tecnologia. Ai se você for pensar na geração que está chegando, já está falando de outra coisa. Tudo é questão de analisar, ponderar. E a cultura da empresa, a forma do gestor lidar com todo mundo, a comunicação em si: nada tira o verdadeiro, o que é o puro da comunicação: o contato e a estratégia. (Entrevistado 3)

No contexto do uso de dispositivos digitais na contemporaneidade, a perspectiva flusseriana sobre a superficialidade e velocidade da técnica (Flusser, 2008) instiga reflexões sobre eventuais influências no comportamento e na cultura das novas gerações. O Entrevistado 2 apresenta indícios desta perspectiva a partir de sua experiência profissional:

As novas gerações são muito mais tranquilas, muito mais ansiosas, muito mais multitarefas, mas ambiciosas em termos de construir carreira, crescimento, participar de projetos, fazer coisas diferentes e existe claramente uma nova geração que entra no mercado de trabalho e já começa a assumir algumas posições na hierarquia e tem essa característica; são inquietos e gostam de fazer coisas diferentes, ao mesmo tempo e quando começam a fazer coisas com mais rotina ou que precisam fazer com mais profundidade algumas reagem, ou tem dificuldade até pela forma como tem construído a sua personalidade. (Entrevistado 2)

Outra característica diz respeito à posição de autonomia e envolvimento dos empregados nos processos comunicacionais nas organizações. Para o Entrevistado 1, o funcionário não aceita mais um papel passivo no processo de comunicação: “Elas querem ser ouvidas, querem interagir! Querem falar!”. O Entrevistado 2 complementa que também é necessário reedificar as estruturas e compartilhar os processos de reconhecimento nas organizações, considerando que tradicionalmente, em sua maioria, todos holofotes ficam direcionados à alta liderança pela conquista dos resultados positivos:

Isso é muito relevante para engajamento, crescimento profissional, muito além do crescimento de salário, cargo gerencial. A gente vive um momento neste ambiente e temos uma inversão do protagonismo, em que cabe às lideranças que tratam de desenvolvimento de profissionais a criarem

ambientes que facilitam este protagonismo das pessoas. Porque aí você retroalimenta com aquilo que a gente falou de ter, um ambiente mais colaborativo e sem hierarquia. (Entrevistado 2)

Uma peculiaridade relatada foi o comportamento de alguns estagiários em relação ao uso do telefone nos ambientes corporativos: não gostam de fazer ligações e preferem enviar mensagens de texto e de áudio. Assim como Baitello (2018, p. 76) defende que uma cultura de imagem visual operará igualmente a construção de ambientes voltados para a hegemonia de visão, observa-se uma possível analogia a uma cultura em que o uso de dispositivos assíncronos (REID apud RECUERO, 2009, p. 32), como mensagens por WhatsApp, fomentam ambientes dialógicos igualmente assíncronos nas organizações

Estava conversando com minha estagiária. (...) Da mesma forma que a gente acha que o contato é importante porque a gente cresceu em um ambiente assim, eles também cresceram em um ambiente diferente, então eles acham mais natural não usar telefone para falar ligar, nem ver pessoalmente. Querem evitar, sabe? “Prefiro resolver online”. E o que ela me falou é que você sente que está atrapalhando a pessoa, invade o espaço que teoricamente ela responde a hora que ela pode, é uma invasão de espaço. É como em algumas culturas, por exemplo, o brasileiro chegar e abraçar. (Entrevistado 5)

Outro relato semelhante foi observado pelo Entrevistado 7, que destaca o esforço demandado a alguns jovens para utilização do telefone:

Meus estagiários não usam o telefone! É impossível, não usam, eles só mandam e-mail, WhatsApp ou mensagem via Jaber, que é nosso chat interno. Às vezes eu falo: ‘- Fulano já respondeu tal coisa?’, ‘- Ainda não!’, ‘- Então cobra ele...’, aí eles mandam e-mail... Não! Liga, cobra ele!. O presencial e o telefone não fazem parte do dia a dia deles, tem uma dificuldade muito grande, é tudo ali, por mensagem. (Entrevistado 7)

Embora demande uma análise mais aprofundada e cuidadosa, o tema instiga desdobramentos dos estudos da proxêmica (HALL, 1994) na contemporaneidade, considerando a dimensão da cultura frente à alteração do espaço físico na comunicação mediada em ambientes digitais. Contatar outro indivíduo para um diálogo “em tempo real”, seja por telefone, presencial, webcam ou qualquer outro meio, seria uma invasão ou despeito à organização do tempo individual do outro, atrapalhando-o em sua privacidade? Para o Entrevistado 7, essas reflexões são importantes para entender meios mais eficazes para que a comunicação aconteça de maneira estratégica nas organizações, considerando o comportamento das gerações e sua relação com a tecnologia.

Ainda sobre a noção de público e privado em tensão com aspectos geracionais, o Entrevistado 8 aponta uma preocupação relacionada ao uso de dados

pessoais e seu impacto nos processos dialógicos nas empresas, considerando o respaldo legal da Lei Geral de Proteção de Dados do Brasil (BRASIL, 2018) e do Regulamento Geral sobre a Proteção de Dados Europeu (EUROPEAN PARLIAMENT, 2018), diretrizes que regulamentam, entre outros aspectos, o uso de informações dos indivíduos pelas organizações. Na medida em que o uso de dispositivos digitais estão cada vez mais presentes na vida dos empregados – não necessariamente nas atividades profissionais – insurge nas gerações mais novas a preocupação sobre a relação do indivíduo e o monitoramento de suas atividades em outros contextos

Essa discussão vai ficar cada vez mais acirrada, mais tensa e isso vir para o mundo do trabalho. As pessoas, empresas e times de comunicação precisam dominar essas leis de privacidade, mesmo não tendo que trabalhar com elas no dia a dia, para saber o que pode e o que não pode. (...) Estou vivendo, estou produzindo dados e ok para mim utilizar meu dado, mas tem uma geração que está vindo aqui e diz: “Você faz o que você quiser, eu não admito”. E a gente precisa respeitar isso, precisa conviver e dialogar sobre isso. Eu posso daqui a 5 anos mudar minha percepção sobre utilização de dados. Hoje acho que estou meio refém, qualquer app que recebo tenho que aceitar, aí você aceita os termos infinitos sem ler porque a gente não pode discutir esses termos, ou você não usa, e como você não usa o WhatsApp? Como você não usa Gmail? Vai caminhando um novo nível de diálogo sobre utilização dos dados, (...) é uma tendência que precisa mapear porque vai acontecer. (Entrevistado 8)

4.3.3. Corpo e a expressão das intersubjetividades nos ambientes comunicacionais

Além da qualidade dos aparatos técnicos, trabalhar longe das instalações do empregador exige competências e habilidades específicas, tanto do gestor como também por parte dos funcionários. Os entrevistados criticam a atuação de muitos profissionais de comunicação e a carência de competências emocionais nas atividades de comunicação com os empregados.

As intersubjetividades dos empregados parecem ser traduzidas não somente na flexibilidade do local e horário de trabalho, mas também nos códigos de vestimenta, na cultura ou até mesmo nas concessões da hierarquia. Morgan (2017) reforça a importância dos elementos culturais na formação dos ambientes de comunicação e o papel do gestor de pessoas e sua relação com os liderados parece ser um fator essencial. Como aponta o autor, a composição dos ambientes nas organizações é de natureza complexa e envolve muitos fatores e pessoas. Isto pode ser observado na fala do Entrevistado 3, que acredita que o uso de estratégias, de

técnicas e de recursos de comunicação são importantes na construção da ambiência adequada para o processo comunicacional, mas não funcionam sozinhos se o portador da mensagem não tiver essas competências comunicacionais

A construção de vínculos não é somente papel da comunicação, mas pode ser um meio. Quando a gente fala das pesquisas de engajamento, as vezes surge que o problema é da comunicação... não é só a comunicação. É o gestor, é o RH, é a própria cultura da companhia. (Entrevistado 3)

Morin (2012) nos convida a refletir sobre a complexidade humana e problematiza a ideia do *homo faber*, aquele que fabrica, produz. No mundo do trabalho, trata-se da perspectiva pragmática e técnica, do potencial produtivo, dos resultados esperados do trabalhador. A racionalidade do *homo sapiens-economicus-faber*, aquele que “elabora estratégias eficazes, realiza análises críticas e opõe um princípio de realidade ao princípio de desejo” (MORIN, 2012, p. 116), parece ser mais condizente ao tipo de trabalhador que as empresas desejam. Todavia, o autor reitera a natureza *sapiens-demens* da humanidade, de seus desejos impulsivos, da dimensão lúdica dos jogos, das brincadeiras - como as que acontecem no dia a dia entre colegas de trabalho. Esta dimensão lúdica também acontece em ambientes digitais, como em grupos de trabalho formado em WhatsApp por exemplo.

Quando é um grupo fechado de 8, 10, 20 pessoas, é um grupo com uma certa intimidade, você vê pessoas postando coisas, mas também se divertindo, contando piada, rindo com alguém. Você leva para um ambiente digital um ambiente que rolaria numa sala de reunião. (Entrevistado 2)

Nas dinâmicas do trabalho remoto são enaltecidas as necessidades individuais e particulares de cada trabalhador, fatores que reforçam que não basta apenas flexibilizar a jornada de trabalho, como a entrada e a saída do horário ou local de trabalho: respeitar as intersubjetividades dos funcionários é essencial na relação entre empregados e empregadores. Foi unânime entre os entrevistados a opinião sobre atuação de muitos profissionais de comunicação em relação à falta de criticidade e foco na entrega de resultados, sem a avaliação necessária para construção dos ambientes de comunicação.

No trabalho realizado remotamente, a empresa concede certa flexibilidade ao empregado, mas emergem as preocupações trabalhistas principalmente relacionadas a jornada laboral. O Entrevistado 8 atenta-se ao risco de profissionais que, ao utilizarem os dispositivos técnicos para trabalho, tornem-se sujeitos cujo tempo é dedicado em sua totalidade às organizações, considerando que seu local

de trabalho (o escritório) passa a ser qualquer lugar

Dependendo do tipo de profissional e da forma como você lida o seu dia a dia de trabalho, você “está” no escritório 24 horas por dia, 7 dias por semana. Isso pode causar umas angústias que antes o trabalhador não tinha e agora passa a ter. (Entrevistado 8)

4.4. Ferramentas e instrumentos técnicos

A quarta categoria das análises das entrevistas trouxe características relacionadas ao uso de ferramentas e instrumentos e comunicação nas organizações. Os entrevistados apontaram a necessidade de melhoria na qualidade e na experiência digital dos funcionários com treinamentos e comunicação online. Foi reforçada a importância de pensar e fazer materiais específicos, considerando que a ambiência de quem acompanha alguma comunicação ou evento é muito diferente quando comparada à experiência na presencialidade.

O Entrevistado 1 complementa essa ideia e afirma que não se trata de transpor a técnica utilizada na presencialidade para o online, mas também entender de modo empático a perspectiva de quem está acompanhando. Em um evento interno realizado na empresa na qual trabalha, o Entrevistado relata que um questionamento da área de comunicação é desafiar gestores, acostumados a realizar multitarefas e “acompanhar” eventos pelo computador, a participarem presencialmente do evento: “O que motivaria para levantar da minha cadeira e ir para uma reunião presencial, se posso me conectar via Skype?” (Entrevistado 1)

Para os entrevistados, as organizações vivenciam um contexto em que a maior relevância para as pessoas no trabalho são os fatores que contribuem para o seu autodesenvolvimento e autotransformação enquanto ser indivíduo e profissional. Todavia, seria preciso repensar a dinâmica dos processos comunicacionais – a começar pela ênfase à produção técnica dos conteúdos. Neste sentido, foram apontados indícios de que uma possível alavanca na formação de ambientes comunicacionais inclusivos, divertidos, respeitosos e diversos nas organizações seria um foco na formação, educação e desenvolvimento de seus profissionais. Assim, ao invés da ênfase no papel de INFORMAR os trabalhadores, o Entrevistado 2 sugere que a comunicação teria um papel essencial na FORMAÇÃO dos empregados, de modo que esteja preparado para as transformações e passos futuros em suas vidas e carreiras.

Adicionalmente, além de a comunicação precisar ser mais sob medida, um componente essencial a ser observado no processo comunicacional é a fragilidade da relação entre o líder e sua equipe. Os entrevistados relataram que os gestores estão acostumados a fazer uma comunicação direta sobre o seu cotidiano, o que Kunsch (2013, p.180) denomina como comunicação administrativa, referente às atividades rotineiras de trabalho.

Ainda sobre a linguagem na comunicação organizacional, o Entrevistado 2 acredita que a nova geração demanda uma comunicação mais divertida e leve – às vezes com um pouco de ironia - o que pode ser um desafio considerando uma mudança na forma como os gestores se comunicam com seus liderados e o preparo necessário para tal:

Como saio deste presente como gestor e vou para este futuro que você imagina? Qual o futuro que nós temos? Qual o caminho? Como preciso me desenvolver? Então, criar muito ambiente em cima desses pilares faz muita diferença. (Entrevistado 2)

Apesar de trabalhar em uma empresa totalmente digital, o Entrevistado 2 é enfático na defesa de uma ecologia entre a comunicação presencial e não presencial nas organizações: “Eu não consigo imaginar uma organização totalmente digital” (Entrevistado 2).

Os entrevistados defendem também que os ambientes comunicacionais nas organizações precisam ser um misto de presencial com o digital, que operam de modo complementar: a comunicação presencial carrega elementos que absolutamente o digital não consegue entregar – e o mesmo acontece pelo lado do digital. A construção estratégica de um uso híbrido dos ambientes comunicacionais parece depender de uma avaliação criteriosa, de modo a propiciar os objetivos almejados no processo comunicacional.

4.4.1. Tecnologia aliada à comunicação

Os entrevistados apontam a dificuldade de segregar a comunicação presencial e não presencial no mundo do trabalho. Todavia, considerando o crescimento da tecnologia nas práticas comunicacionais, o Entrevistado 6 defende que as práticas dialógicas presenciais precisam igualmente crescer nas organizações:

Eu nem vejo mais uma forma de separar uma coisa da outra. Eu acho que o

que tem marcado os tempos atuais é que tecnologia e comunicação se misturam: os suportes, todos eles - desde o e-mail até redes colaborativas e internas - são fundamentais para a gente se comunicar mais e melhor. E o que eu acho, se eu tivesse que resumir muito essa questão, eu acho que quanto mais a gente vive no mundo *high-tech*, mais a gente precisa ser *hi-touch*. Em outras palavras, a gente vai precisar mais das pessoas perto uma das outras, mais das pessoas interagindo e construindo confiança - o que não é mais tão simples como era no passado. Porque se a gente imaginar que antigamente a gente vivia num lugar mais ou menos conhecido, que a gente sabia mais ou menos como ia ser o planejamento e tinha uma grande chance de acerto, isso virou de cabeça para baixo. Hoje as empresas são surpreendidas a toda hora por novas pequenas revoluções, vamos dizer assim, e a necessidade de atenção do mercado para poder ser eficiente é muito grande. Então a tecnologia obviamente de alguma maneira impulsiona tudo isso, impulsiona essas pequenas revoluções, faz com que a dimensão de tempo ganha outra velocidade e não facilita muito o processo de comunicação. (Entrevistado 6)

Os entrevistados apontaram as contribuições da tecnologia nos processos comunicacionais, mas defendem que esta não pode ser a centralidade:

De novo: comunicação não se faz com receita de bolo, com fórmula matemática. Para tudo precisa analisar o que funciona para você, não funciona para outro. Mas você pode usar tudo a seu favor. A tecnologia está aí para ser usada, mas não é usar por usar, precisa ser de forma inteligente. (Entrevistado 3)

À frente de tecnologias de Inteligência Artificial da empresa em que trabalha, o Entrevistado 2 acredita que teremos nas próximas décadas relações de trabalho com assistentes virtuais que auxiliarão na realização de atividades e na gestão de informações, contexto em que haverá dificuldade em distinguir entre um ser humano e uma voz artificial de uma máquina por exemplo. O Entrevistado acredita nesta interação com “colegas de trabalho virtuais” com quem haverá respostas e ajuda para formação de profissionais melhores, “onde a gente possa gastar mais energia em coisas que agreguem mais valor” (Entrevistado 2). Todavia, preocupa-se com um tipo de perspectiva apocalíptica da tecnologia, considerando a possibilidade de uma substituição do homem à máquina:

(...) um pouco Black Mirror¹⁶... (...) se realmente chegarmos nisso, estaríamos em uma realidade até difícil de escrever porque tudo isso perderia a razão de ser. (Entrevistado 2)

Com base no cruzamento de dados, o Entrevistado 2 explica que esses assistentes virtuais trarão informações para a tomada de decisão e terão impacto nas consequências geradas nas empresas: mais do que nunca, a tecnologia vai influenciar na configuração dos ambientes organizacionais (CRUBELATTE, 2008).

¹⁶ Black Mirror é uma série de TV britânica, exibida também pela Netflix, cuja narrativa de seus capítulos independentes traz contos de ficção científica que refletem o lado obscuro das telas, das redes sociais digitais e da tecnologia.

Diante do complexo contexto da formação dos ambientes comunicacionais nas organizações, os entrevistados enfatizam que a área de comunicação organizacional tende a deixar de ser exclusivamente detentora de canais e informações e têm como desafio um papel de ARTICULAÇÃO de ambiências, experiências, narrativas e relações entre empregados e empregadores

Essa escolha, essa articulação para escolher se este ambiente é adequado ou não para uma discussão como essa: eu vejo o comunicador como um articulador, isso está mudando radicalmente. (...) vai ter uma parte presencial que vai precisar ser organizada pela transição de canais, mas é o comunicador que consegue mediar uma conversa dessas – que é um pouco do papel do que a gente aprende com o time de governo, como é que medeia isso via associação, traz opinião. Não é lobby, é diferente: essa é uma articulação interna. (Entrevistado 1)

Também foi abordada a perspectiva da área de comunicação como FACILITADORA dos processos comunicacionais nas organizações, o que permeia um papel de empoderamento e capacitação para que todos possam se comunicar de maneira apropriada. Para o Entrevistado 8, essa mudança passa a deixar o foco na operacionalização de canais e ferramentas:

É sair do olhar de canal, de ferramenta, para um canal de capacitação. É sair de um canal que ela acha que controla, um canal onde ela precisa capacitar as pessoas para entenderem nível hierarquia de informação, o que pode e o que não pode, e as pessoas vão tomar as suas decisões. (Entrevistado 8)

Em função da complexidade dos ambientes comunicacionais nas organizações, foi apontada pelos entrevistados a necessidade de um olhar estratégico e interdisciplinar dos profissionais que atuam na área de Comunicação Organizacional.

Precisa ter diferentes *skills*: o comunicador que não entende um pouco de administração, de gestão de pessoas, de marketing, de digital... é um cara que está fadado a ficar no mundinho dele, vai ficar no operacional. Ele vai conversar com uma área de negócio, que vai falar o que está fazendo com o cliente e ele não vai entender nada! Ou ele vai achar que aquilo não é papel dele. Eu acho que o comunicador tem que ser um cara super versátil. (Entrevistado 7)

Também foi apontado um papel do profissional de comunicação para trazer tendências e inovações para dentro das empresas, atividade que segundo o Entrevistado 7 tem sido liderada por outras áreas como TI e Sustentabilidade:

O papel de construir este ambiente e tem o papel de trazer tendências, é um papel que muitas vezes não faz. A comunicação ainda está num nível muito operacional e hoje em dia quando a agente vê as empresas você tem áreas que estão atuando com *mindset* digital, trazendo a cocriação, inovação e a área de comunicação, com algumas exceções, não e é a área que está liderando este movimento. Acho que é uma oportunidade que os

comunicadores estão perdendo. (Entrevistado 7)

Também foi destacado que os chamados *benchmankings* - troca de melhores práticas entre as empresas - são atividades saudáveis para construção do conhecimento, mas que na prática não devem ser considerados em sua plenitude pois podem não funcionar em todas as empresas, dadas as ambiências e contextos diferentes onde serão aplicadas determinadas ações.

O que é mais crítico nisso tudo é a gente poder lembrar de quem é o sujeito da relação, lembrar que o empregado em algum momento é a nossa prioridade. Às vezes... eu vou dar um exemplo da minha empresa, do que a gente fala lá dentro da [nome da empresa]: (...) a nossa missão está muito conectada em criar sorrisos em nossos clientes. É um jeito muito japonês de dizer “fazer o certo, do jeito certo” com a melhor qualidade possível. A gente não consegue colocar o sorriso nos nossos clientes se antes não existe sorriso nos nossos empregados. Então a gente tem trabalhado dentro de casa numa linha muito consciente de escuta, de diálogo, de melhorar as questões que existem para ser melhoradas, porque cada vez mais a gente constrói essa relação entre o quanto as pessoas estão bem dentro de casa e quanto, nessa situação bem dentro de casa, elas são capazes de entregar o melhor valor possível ao cliente. Então fundamentalmente para nós a comunicação com empregados é muito fundadora no resultado da empresa. (Entrevistado 6)

Esta sensibilidade para leitura do ambiente comunicacional parece ser uma das habilidades necessárias para lidar com as tensões entre a comunicação presencial e não presencial no mundo do trabalho: utilizar de modo estratégico diferentes técnicas e ambientes comunicacionais. Os Entrevistado 1 e 5 apontam benefícios e vantagens competitivas da atuação de profissionais de comunicação neste contexto:

É muito fácil para a comunicação perceber as nuances. Eu consigo enxergar que o time de sustentabilidade está envolvido, perceber que o time de negócio está olhando por outra ótica... e no final das contas a gente precisa entregar as respostas integradas para um cliente que é o mesmo! Considerando que temos um time global, que fala diferentes línguas... que não está no mesmo timing (...) Eu acho que vai exigir essas multiplataformas – não é somente o presencial, a tecnologia ajuda e complementa. (Entrevistado 1)

Considerando a atuação da comunicação organizacional em ambientes cada vez mais complexos, foi apontada uma preocupação relacionada à estrutura das áreas de comunicação nas organizações. O Entrevistado 5 acredita que a principal competência dos profissionais de comunicação é GESTÃO DE CONTEÚDO E REPUTAÇÃO, temas que não ficam restritos às dependências de instalação física das organizações. Neste sentido, a tradicional divisão de comunicação externa, focada muitas vezes em assessoria de imprensa, e comunicação interna, direcionada aos empregados, já não faz muito sentido em um trabalho integrado e

estratégico

A comunicação passou a ser uma área uma área muito estratégica quando PR [*Public Relations*] tinha muita relação com imprensa, quando a imprensa tinha força. Hoje em dia a imprensa mudou muito, está perdendo muita força, muitos jornais e revistas fechando. Para muitos negócios existe quase zero interesse em falar com a imprensa, porque quase não tem veículo de comunicação, ou porque tem outros públicos que são mais estratégicos, ou porque em uma infinidade de canais, influenciadores, que estão comunicando muito mais com o cliente daquele cara...a comunicação está neste movimento quando a gente fala para externo. Para todo este universo de conteúdo que está sendo gerado por todo mundo. E quando a gente olha para o colaborador também está mais digital, mais engajado, cobrando da empresa que tenha uma postura mais diversa, colaborador que também pode estar postando os que empresa está fazendo nas redes sociais digitais dele, deixando somente de comunicar com o colaborador para realmente fazer uma gestão de marca e reputação – o famoso *employer brand*. A gente está neste movimento... e a comunicação está meio “o que eu faço!?!”. (Entrevistado 7)

A gestão de percepção da imagem da organização, bem como os diálogos realizados com seus públicos estratégicos, não é uma atividade exclusiva da área de comunicação. O Entrevistado 7 destaca ainda que todos na organização precisam ter consciência desta dinâmica e serem líderes em um trabalho integrado:

Como você vai liderar este movimento de mudança dentro da empresa? Não é só a comunicação: é o cara de produto, é o cara de marketing. Mesmo no B2B, o comprador da empresa, o cara que levava para jantar e gastava R\$1000,00 num jantar não sei onde, daqui a pouco o cara que vai estar lá, de 30 anos, vai interessar se o produto é sustentável, vai interessar outras coisas. Então como a comunicação consegue colaborar para esta mudança de *mindset* dentro da empresa? (Entrevistado 7)

Todas essas transformações da comunicação no mundo do trabalho passam por um momento de aprendizado e estão sujeitas a experimentações, inovações e também alguns erros, justamente por tratar-se de um campo ainda muito novo. O Entrevistado 4 reitera a relevância do tema, destacando que apesar das evoluções tecnológicas muitas das decisões são baseadas na análise do ser humano:

Nós estamos lidando com o novo, o novo não tem regra escrita, não dá para pegar e dizer “não, quando eu tiver vídeo a disposição eu vou usar de tal jeito, com tal peso, com tal intensidade”. A comunicação interpessoal de liderança, de valores é muito mais complexa que isso. Primeiro, eu entendo que ela prescinde muito de uma tomada de decisão humana, não pode ser virtual, pelo menos por enquanto, daqui a pouco virão soluções que talvez até nos substituam como boa parte das características preservadas. (Entrevistado 4)

O Entrevistado 5 compartilha as experiências realizadas na empresa em que trabalha para implantação de um canal de Podcast onde empregados podem ouvir os conteúdos da organização no horário em que preferirem, benefício apontado igualmente pelo Entrevistado 4 a respeito da flexibilidade que a tecnologia no

consumo de informações. A respeito da implantação do Podcast, o Entrevistado 5 aponta os diferentes resultados na comparação entre a ação em São Paulo e em uma filial fabril, localizada no Estado do Pará: diferente da capital paulista, cuja dinâmica do deslocamento do trabalhador até o escritório da empresa é realizado em um tempo maior e no trânsito da metrópole, os colaboradores do Pará não utilizaram muito o canal

Claro que lá eles usam muito celular, mas se transportam muito rapidamente e ainda existe a cultura de quem trabalha em operações de que eu trabalho das 8h às 17h e não vou ficar escutando assunto de empresa depois do meu horário. É uma invasão de espaço, eles priorizam dentro do horário do turno do empregado. (Entrevistado 5)

A partir das tensões entre a comunicação presencial e não presencial pesquisadas nos apontamentos teóricos e observadas empiricamente nos depoimentos dos entrevistados, o diagrama ilustrado na Figura 3 busca auxiliar a visualização dos temas e dos elementos que parecem ser importantes a serem considerados a respeito dos ambientes comunicacionais nas organizações. Naturalmente, a proposta não tem a intenção de ser conclusiva sobre o tema, mas sugere reflexões para futuros estudos a respeito das estratégias de construção de ambientes comunicacionais. Os elementos destacados no diagrama têm características e interrelações sistêmicas (BERTALANFFY, 1975), complementares e porosas (CYRULNIK, 1997), como um organismo vivo – semelhante à complexidade (MORIN, 2015) e à interdependência de fatores nas relações entre empregados e empregadores no mundo do trabalho.

Figura 3 – Tensões entre fatores presenciais e não presenciais na composição dos ambientes comunicacionais



Fonte: Autor

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O mundo do trabalho tem sido configurado por transformações fomentadas principalmente pela tecnologia e os processos comunicacionais seguem a mesma direção: demandam reflexões críticas sobre seus impactos nas dinâmicas relacionais entre empregados e empregadores.

As estratégias organizacionais de comunicação, de relacionamento e na construção de vínculos parecem estar diretamente impactadas pelas tensões existentes entre a comunicação presencial e pela comunicação mediada pelos aparatos tecnológicos.

Ao trazer a perspectiva flusseriana da escalada da abstração à comunicação, somada à contribuição conceitual de outros autores e à observação empírica nos depoimentos dos entrevistados, este trabalho atingiu seus objetivos ao elencar de modo analítico questões que envolvem o distanciamento do corpo e seus impactos nas dinâmicas dialógicas entre empregados e empregadores nas organizações. Todavia, conclui-se que não são produtivas discussões simplistas e dicotômicas sobre a comunicação presencial ou não presencial nas organizações. A perspectiva da ecologia da comunicação na compreensão dos ambientes comunicacionais parece proporcionar uma visão mais complexa e produtiva, embora muitas vezes paradoxal, de elementos que precisam ser considerados, pensando-se nos fluxos e nas estratégias comunicacionais nas organizações.

Pensar na adequação dos ambientes comunicacionais para os objetivos da organização possibilita uma perspectiva para analisar as condições mais apropriadas para determinadas atividades. O isolamento de um empregado pode ser adequado para atividades que demandam concentração, silêncio, reflexão e foco, mas parece trazer consequências no distanciamento na percepção simbólica de pertencimento e das dinâmicas afetivas e sociais entre empregados, tais como atividades como tomar um café, almoçar, dar um abraço no colega de trabalho. Ao mesmo tempo em que se torna uma aliada para reduzir as distâncias dialógicas entre empregados que estão fisicamente distantes, a comunicação digital muitas vezes constrói muros que distanciam a comunicação primária de indivíduos que estão fisicamente próximos.

O encanto da presencialidade, enriquecido pela tridimensionalidade da comunicação primária e todos seus elementos verbais e não-verbais, parece tornar as dinâmicas interacionais mais ricas para uma ambiência onde é necessário criatividade e inovação.

Nas dinâmicas mercadológicas globais nas quais as empresas estão inseridas, a velocidade na tomada de decisão é imprescindível. Os dispositivos de comunicação digital tornam mais ágeis, econômicos e eficazes muitos dos fluxos comunicacionais quando comparados às dinâmicas presenciais e parecem ser mais adequados para temas que não dependam de reflexões aprofundadas, dada uma possível abstração de elementos como a percepção de clima e de tensões que são mais evidentes nas relações presenciais no ambiente de trabalho.

A experiência da convivência e das interações presenciais também parece ser mais eficaz na construção de confiança e de laços afetivos nas organizações. No cotidiano dos trabalhadores, ainda que não sejam construídos necessariamente laços afetivos - considerando somente aos objetivos econômicos das organizações - os processos comunicacionais mediados por dispositivos tecnológicos propiciam a manutenção das relações que foram construídas ou potencializadas na presencialidade. Não significa que todo contato presencial seja uma experiência positiva aos empregados, mas a comunicação primária parece funcionar como uma espécie de catalizador de emoções e vínculos.

Além das ambiências citadas, relações presenciais parecem ser um ambiente mais seguro para abordagem de assuntos de maior sensibilidade, seja pelo impacto nos sentimentos dos envolvidos (como uma notícia de desligamento), pelo caráter de confidencialidade do tema para o negócio ou ainda por aspectos de vazamentos de informação, considerando a facilidade de propagação de conteúdos na Internet e nas redes sociais digitais.

A construção dessas e outras ambiências no mundo do trabalho é realizada por pessoas, principalmente pelos líderes das organizações. Fazer gestão à distância demanda construção de muita confiança. Neste aspecto, destaca-se a necessidade do preparo dos gestores de pessoas nas competências de comunicação: fazer uma boa comunicação faz parte de fazer uma boa gestão. O

grande desafio é que este preparo varia muito de empresa para empresa, dada sua cultura, abertura, recursos para investir no desenvolvimento dessas competências e habilidades, também sob tensão das características e personalidades dos profissionais envolvidos. A comunicação é uma aliada para que os laços de confiança entre empregados tornem-se mais fortes e, somada às estratégias de comunicação presencial, a tecnologia está à disposição para ser utilizada estrategicamente, considerando sua capilaridade, custo e alcance. É preciso, no entanto, considerar de que maneira a comunicação digital reproduzirá as características genuínas deste gestor, de modo que o conteúdo e a mensagem não pareçam falsos e desinteressantes aos empregados quando comparados à leitura mais completa que seria possível na tridimensionalidade da presença física.

As tensões entre a comunicação presencial e não presencial estão igualmente em tensão com a cultura e com os vínculos dos indivíduos nas organizações. A ausência física interfere na socialização promovida pelos ritos, dinâmicas alimentares e outras interações com os colegas de trabalho: parece haver uma dialogia entre a abstração da comunicação e a abstração da cultura. E considerando humanos como seres simbólicos, em um contexto contemporâneo em que o tempo e a atenção dedicados a uma outra pessoa representam um presente e um ato de generosidade, a construção do significado da presença física também parece ser um fator importante no processo comunicacional.

A distância física também parece impactar as percepções das sensações e emoções que são naturais do processo comunicacional, dada a abstração dos elementos presentes na comunicação presencial, principalmente no contexto latino-americano, onde os afetos e vínculos parecem se fortalecer quando as pessoas estão face a face. Este pode ser um fator relevante às empresas multinacionais, se forem ponderadas somente as atividades administrativas do trabalho, sem consideração às outras dinâmicas afetivas entre empregados e empregadores em um contexto multicultural e globalizado.

A convivência de diferentes gerações nos ambientes comunicacionais, mediadas cada vez mais por dispositivos tecnológicos, também se faz relevante na observação deste trabalho. Não se trata somente de uma questão de familiaridade ou preferência por processos comunicacionais, tampouco a realização de um corte

analítico tendo como critério a idade dos trabalhadores. As narrativas dos entrevistados em relação à preferência de estagiários em mandar mensagens de áudio ou texto para evitar interromper outros colegas de trabalho com ligações telefônicas chamam atenção. Há aqui uma oportunidade para realizar investigações aprofundadas sobre percepções da comunicação síncrona (em tempo real) ou assíncrona (como por e-mail), seja presencial ou utilizando aparatos tecnológicos, considerando o respeito ao tempo/disponibilidade do outro para conversar.

Diante da possibilidade de o trabalho poder ser realizado em qualquer lugar do mundo mediado pela tecnologia – não necessariamente na casa do empregado ou nas dependências do empregador – faz-se necessário repensar o próprio *home office* como campo de estudo, diante de suas limitações e transformações. Os desafios e oportunidades para as dinâmicas e processos de comunicação no mundo do trabalho permanecem sem conclusões absolutas, dada a natureza do campo da comunicação organizacional e suas tantas variáveis, principalmente a cultura organizacional das diferentes empresas. Trata-se de um momento sujeito a experimentações, testes, erros, inovações e aprendizados, como propõe-se este trabalho.

Fazer gestão de conteúdo e de reputação demanda a quebra de fronteiras e barreiras dos limites estruturais de áreas de atuação, onde divisões como comunicação interna e externa parecem não fazer mais sentido. É preciso repensar o papel da comunicação nas empresas, talvez como facilitadora na construção de fluxos comunicacionais. A formação contínua dos empregados, e com eles, para participar da comunicação implica transcender um papel de gestão e controle de canais e ferramentas para iniciar um trabalho voltado à sensibilidade e estratégia dos ambientes comunicacionais mais adequados para os objetivos das organizações, respeitando as intersubjetividades dos empregados e utilizando de modo inteligente todos os recursos disponíveis, sejam eles tecnológicos ou não.

Seria um tanto utópico e inocente romantizar uma atividade profissional que está à serviço de interesses econômicos das organizações. Todavia, diante das pressões colocadas pelo mercado consumidor igualmente mais munido de acesso às informações, existem concessões nas quais as organizações precisam operar para atuar. E são nessas brechas que estão as oportunidades para realização de um

trabalho no campo da comunicação organizacional de modo mais humano, respeitoso, inclusivo, diverso e construtivo, ainda que sujeito a tantas precarizações pelas quais os trabalhadores estão sujeitos.

Considerando as organizações, suas interações e impactos sociais, outro possível caminho seria pensarmos a comunicação como conhecimento e construção de vínculos, cujo desafio transcenda uma função dedicada somente à informar pessoas nas empresas: seu papel estaria ligado à formação de indivíduos para suas atividades em uma dinâmica ecológica dentro e fora das organizações: a ecologia da comunicação em ambientes organizacionais.

Para um mundo cada vez mais *high tech*, precisaremos nos desafiar para sermos mais *high touch*. Por mais presentes que estejam os aparatos e os progressos no desenvolvimento tecnológico, pensemos em uma dinâmica dialógica dos fluxos comunicacionais, considerando que toda a comunicação começa em um corpo e **continua** em outro.

REFERÊNCIAS

ANTUNES, Ricardo. **Adeus ao trabalho?** Ensaio sobre as metamorfoses e a centralidade do mundo do trabalho. São paulo: Cortez; Campinas, SP: Editora da Universidade Estadual de Campinas, 2005.

ARENDT, Hannah. **A Condição Humana.** 10 ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

ARIBONI, Sandro; PERITO, Rose. **Guia prático para um projeto de pesquisa: exploratória, experimental, descritiva.** São Paulo: Unimarco Editora, 2004.

BAITELLO, Norval. **A carta, o abismo, o beijo:** os ambientes de imagens entre o artístico e o mediático. São Paulo: Paulus, 2018.

_____. Os sentidos e as redes. Considerações sobre a comunicação presencial na era telemática. In: BARBOSA, M. MORAIS, O. J (orgs). **Comunicação em tempo de redes sociais.** São Paulo: Intercom, p.59-65, 2013.

_____. Vilém Flusser e a Terceira catástrofe do homem ou as dores do espaço, a fotografia e o vento. IN: KONDO, Kojin; SUGA, Kejiro (orgs.) **How to talk to photography.** Tokyo: Kokushokankokai, p.87 a 94, 2005

BAKAR, Nur Azaliah Abu; YA'ACOB, Suraya; HASSAN, Noor Hafizah. **Digital workplace Model for Research University Publication Collaboration.** International Journal of Human and Technology Interaction, vol. 2. October 2018.

BAMBINI, Simone Ribeiro de Oliveira. **O corpo como posicionamento de marca na comunicação empresarial.** São Paulo: Annablume, 2016.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 1977.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo.** São Paulo, Atlas, 1971.

BARNEY, J. HESTERLY, W. Organizational economics: Understanding the relationship between organizations and economic analysis, In: CLEGG, S. et al.(eds). **Handbok of organization studies.** Londres: Sage: p.115-147, 1996.

BARROS, Aníuska Mansuêta Carvalho. **Do pertencimento ao vínculo: Breakfast at Tiffany's o Luxo recriado pelo Imaginário Midiático.** Tese de doutorado em Comunicação e Semiótica na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo PUC/SP. São Paulo: 2017. Disponível em: <<https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/20811/2/Ani%c3%baska%20Mansu%c3%aata%20Carvalho%20Barros.pdf>>. Acesso em: 10 fev. 2020.

BATESON, Gregory. **A survey of the problem suggested by a composite picture of the culture of a New Guinea Tribe drawn from three points of view.** Cambridge, Cambridge University Press. 2a ed.: Stanford University Press, 1958.

BAUDRILARD, J. **Simulacros e Simulações.** Lisboa: Relógio D'Água, 1991.

- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- BENJAMIM, Walter. **A obra de arte na época de suas técnicas de reprodução**, 1975.
- BERTALANFFY, L. V. **Teoria Geral dos Sistemas**. 2a ed. Petrópolis: Vozes, 1975.
- BETH, Hanno; PROSS, Harry. **Introducción a la ciência de la comunicación**. Barcelona: Editorial Antrophos, 1987.
- BIRDWHISTELL, Ray L. **Kinesics and Context: Essays on Body Motion Communication**. University of Pennsylvania Press, 1970.
- BORGES, L. O.; YAMAMOTO, O. H. O mundo do trabalho. In J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (Org.). **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.
- BOURDIEU, Pierre. **Razões práticas: sobre a teoria da ação**. 11ª edição. Tradução: Mariza Corrêa. Campinas, SP: Papiurus, 2011.
- BRASIL. **Decreto-Lei nº 13.467**, de 13 de julho de 2017. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/L13467.htm>. Acesso em: 09 fev. 2020.
- BRASIL. **Lei nº 13.709**, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2018/Lei/L13709.htm>. Acesso em 09 fev. 2020.
- CAMARA, Rosana Hoffman. Análise de conteúdo: da teoria à prática em pesquisas sociais aplicadas às organizações. **Revista Interinstitucional de Psicologia**, 6 (2), jul - dez, p. 179-191, 2013.
- CAMINITTE, Jéssica Melo. **Comunicação não-verbal em reunião de negócios**. Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação Lato Sensu em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2016.
- CARRAMENHA, Bruno. Afinal, o que é Comunicação com Empregados? In: **Anais do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** – Abrapcorp, São Paulo, SP, 2019. Disponível em: <[http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22815\)BrunoCarramenha_GT1_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22815)BrunoCarramenha_GT1_Abrapcorp2019.pdf)>. Acesso em: 08 jan. 2020.
- CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.
- CASCIO, Wayne F. **Managing a virtual workplace**. Academy of Management Executive, vol. 14, nº3, 2000. Disponível em: <http://www.communicationcache.com/uploads/1/0/8/8/10887248/managing_a_virtua

I_workplace.pdf>. Acesso em: 08/02/2020.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CHANLAT, Jean-François. **O Indivíduo na organização**: dimensões esquecidas. São Paulo: Atlas, 1992.

CHILD, Jhon. Organizational structure, environment and performance – The role o strategic choice. **Sociology**, v. 6, p.1-22, 1972.

CHOUDHURY, Prithwiraj (Raj); FOROUGH, Cirrus; LARSON, Barbara. **Work from Anywhere: Geographic Flexibility and Productivity Effects at the United States**. Harvard Business Magazine. Working paper 19-054, 2019. Disponível em: <[https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-054%20\(2\)_0273776c-2cee-4617-8068-99b29d934457.pdf](https://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/19-054%20(2)_0273776c-2cee-4617-8068-99b29d934457.pdf)>. Acesso em: 24 set. 2019.

COLBET, Amy; YEE, Nick; GEORGE, Gerard. **The digital workplace and the workplace of future**. Academy of Management Journal, 59, p. 731-739, 2016. Disponível em: <https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=6041&context=lkcsb_research>. Acesso em: 08 fev. 2020.

CONTRERA, Malena Segura. **Vínculos**. Palestra proferida no Grupo de Pesquisa. Comunicação e Cultura do Ouvir. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 9 nov. 2017.

_____. **Mediosfera. Meios, imaginários e o desencantamento do mundo**. São Paulo: Annaplume, 2010.

CONTRERA, Malena Segura; HATTORI, Osvaldo T. (Orgs.). **Publicidade e Cia**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

CORRAZE, Jacques. **As comunicações não-verbais**. Rio de Janeiro: Zhar Editores, 1982.

CRUBELLATE, João Marcelo. **Ambiente organizacional**. São Paulo: Cengage, 2008.

CURY, Vânia Bueno. Comunicação para o desenvolvimento organizacional. In KUNSCH, Margarida Maria Krohling (org.). **Comunicação organizacional estratégica: aportes conceituais e aplicados**. São Paulo, SP: Summus, 2016

CYRULNIK, Boris. **O sexto sentido. O homem e o encantamento do mundo**. Lisboa: Instituto Piaget, 1999.

DAVIS, Flora. **A comunicação não verbal**. São Paulo: Summus, 1979.

DAMASCENO, Alex. Códigos das imagens de videochat: corpos parciais em espaços quaisquer. **Anais do VI COMCULT: Vínculos, redes e ambientes**. São Paulo: 2018.

DE MASI, Domenico. **O ócio criativo**. 6ed, Rio de Janeiro, Editora Sextante, 2000.

DERY, Kristine; SEBASTIAN, Ina M. **Building Business Value with Employee Experience**. MIT Sloan CISR Research Briefing, Volume XVIII, número 6, Junho 2017.

DIXON, Mark. **THE IWG GLOBAL WORKSPACE SURVEY**. International Workplace Group, 2019. Disponível em <<http://assets.regus.com/pdfs/iwg-workplace-survey/iwg-workplace-survey-2019.pdf>>. Acesso em: 29 set. 2019.

DONALDSON, L. **The contingency theory of organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2001.

DUARTE, Jorge; BARROS, Antonio. **Métodos e Técnicas de Pesquisa em Comunicação**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2014.

EDELMAN. **Trust Barometer 2019**. Disponível em: <https://www.edelman.com/sites/g/files/aatuss191/files/2019-03/2019_Edelman_Trust_Barometer_Global_Report.pdf?utm_source=website&utm_medium=global_report&utm_campaign=downloads>. Acesso em: 12 fev. 2020.

EKMAN, P. **Darwin and Facial Expression**. Academic Press, 1973.

EUROPEAN PARLIAMENT. **GDPR - General Data Protection Regulation**. Regulation (EU) 2016/679 of the European Parliament and of the council of 27 April 2016 on the protection of natural persons with regard to the processing of personal data and on the free movement of such data, and repealing. Directive 95/46/EC, 2018. Disponível em: <<https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32016R0679>>. Acesso em 09 fev. 2020.

FIGARO, Roseli A. Paulino. **Comunicação e Trabalho: Estudo de recepção: o mundo do trabalho como mediação da comunicação**. São Paulo. A. Garibaldi, 2001.

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado**. Por uma filosofia do design e da comunicação. São Paulo: Cosac Naify, 2007.

FLUSSER, Vilém. **O universo das imagens técnicas. Elogio da superficialidade**. São Paulo: Annablume, 2008.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.

_____. **Vigiar e Punir**. Petrópolis: Vorazes, 1987.

FREY, Carl Benedikt; OSBORNE, Michael. **The Future of Employment: How susceptible are jobs to computerization?** Oxford University. 2013 Disponível em: <<https://www.oxfordmartin.ox.ac.uk/publications/view/1314>>. Acesso em: 24 set. 2019.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do Poder**. Portugal: Edições 70 – Brasil, 2007.

GATEHOUSE COMPANY. **State of Sector 2019**. Disponível em: <<https://www.gatehouse.co.uk/knowledge-bank-download/>>. Acesso em: 02 jan. 2020.

GOFFMAN, E. **Comportamento em lugares públicos**. Petrópolis: Vozes, 2010

GRANOVETTER, M. **The Strength of Weak Ties**. The American Journal of Sociology, vol.78, n. 6, p.1360-1380, 1973.

GROHMANN, Rafael. **As plataformas não apenas organizam o trabalho: governam a vida. Entrevista com Jathan Sadowski**. Digilabour, 08/11/2019. Disponível em: <<https://digilabour.com.br/2019/11/08/as-plataformas-nao-sao- apenas-uma-forma-de-organizar-o-trabalho-mas-uma-maneira-de-governar-a-vida-entrevista-com-jathan-sadowski/>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

_____. **17 teses e dissertações sobre trabalho defendidas no Brasil em 2019**. Digilabour, Edição 48, 08/11/2019b. Disponível em: <<https://mailchi.mp/uol/digilabour-48-17-teses-e-dissertaes-sobre-trabalho-defendidas-em-2019>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

HALL, Edward. **A linguagem silenciosa**. Lisboa, Relógio d'Água, 1994.

HANNAN, M.; FREEMAN, J. Structural inertia and organizational change. **American Sociological Review**, v.49, p.149-164, 1984.

HANASHIRO, Darcy Mitiko Mori; DIAS, Wellington Fonseca. **O sistema de teletrabalho: Algumas Implicações de um Ambiente Virtual**. Anais do XXVI ENAMPAD ANPAD: Salvador, 2002.

HARARI, Yuval Noah. **The meaning of life in a world without work**. The Guardian. 08/05/2017. Disponível em: <<https://www.theguardian.com/technology/2017/may/08/virtual-reality-religion-robots-sapiens-book>>. Acesso em 12 fev. 2020.

HOMANS, George. **The human group**. Nova York: Harcourt, Brace and Company, 1950.

HICKSON, D.J. et al. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HOLANDA, Sérgio Buarque de. **Raízes do Brasil**. 26ª ed. São Paulo: Companhia das Letras, 1995.

HOUAISS, Antônio. **Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa**. Rio de Janeiro, Ed. Objetiva, 2001.

KAMPER, Dietmar. **O trabalho como vida**. São Paulo: Annablume, 1998.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na comunicação Integrada**. São Paulo: Summus, 2003.

- LAWRENCE, P.; LORSCH, J. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1976.
- LÉVY, Pierre. **O que é o virtual?** São Paulo: Editora 34, 1996.
- LEMOS, André. **Cibercultura: tecnologia e vida social na cultura contemporânea**. 4.ed. Porto Alegre: Sulina, 2008.
- LEMOS, Else Inácio Pereira. Comunicação integrada, relações públicas e gestão da reputação em ambientes digitais: uma perspectiva crítica. **ORGANICOM** – ano 12 – n° 22 – 1º. SEM. 2015
- LUNA, Roger Augusto. **Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos**. Revista Pensar Gestão e Administração, v. 3, n. 1, jul. 2014.
- MARCH, James.; SIMON, Herbert. **Teoria das organizações**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1972.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e Comunicação Organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. 2ª ed. São Caetano: Difusão, 2008.
- MARCONDES FILHO, Ciro. **O espelho e a máscara: o enigma da comunicação no caminho do meio**. São Paulo: Discurso Editorial; Unijuí, 2002.
- MARQUES, Ângela Salgueiro; OLIVEIRA, Ivone Lourdes. **Configuração do campo da comunicação organizacional no Brasil**. Texto apresentado no XXXVIII Intercom – Rio de Janeiro, 4 a 7 de setembro de 2015.
- MARTINO, Luis Mauro Sá. **Métodos de Pesquisa em Comunicação: projetos, ideias, práticas**. Petrópolis: RJ. Vozes, 2018.
- MAIRYNK, Jose Maria. **Brasileiros aderem ao home office**. O Estado de S. Paulo, 03/08/2015.
- MELLO, Alvaro. **A volta para casa: desmistificando o telecommuting!** São José do Rio Preto, 1997. Livro lançado no ICOREAD - Congresso Regional da Editora, 1997.
- _____. **Teletrabalho (Telework)**. Rio de Janeiro: Qualimark, 1999.
- MENEZES, José Eugenio de Oliveira. **Cultura do ouvir e ecologia da comunicação**. São Paulo: UNI, 2016.
- _____. Ecologia da comunicação: som, corpo e cultura do ouvir. **Líbero**, São Paulo – v. 18, n. 36, p. 111-120, jul./dez. de 2015.
- _____. **Rádio e cidade**. Vínculos sonoros. São Paulo: Annablume, 2007.

MERLEAU-PONTY, M. **Fenomenologia da percepção**. Trad. Carlos Alberto R. de Moura. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

_____. **O visível e o invisível**. São Paulo: Perspectiva, 1992

MESQUITA, Rosa Maria. **Comunicação não-verbal: relevância na atuação profissional**. Rev. Paul. Educ. Fís., São Paulo, 11(2):155-63, jul./dez. 1997.

MIKLOS, Jorge; ROCCO, Agnes de S. Arruda. Ecologia da comunicação: desafios para a concepção de uma comunicação social cidadã. PAULUS: **Revista de Comunicação da FAPCOM**, v. 2, p. 93, 2018.

MORGAN, Jacob. **The Employee Experience Advantage: How to Win the War for Talent by Giving Employees the Workspaces they Want, the Tools they Need, and a Culture They Can Celebrate**. London: Wiley. 2017.

MORIN, Edgar. **A religião dos saberes: O desafio do século XXI**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 2004.

_____. **A cabeça bem-feita: repensar a reforma, reformar o pensamento**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2005.

_____. **O Método 5 – A humanidade da humanidade**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

_____. **Introdução ao pensamento complexo**. 5.ed. Porto Alegre: Sulina, 2015.

MOTTA, Alda Brito; WELLER, Wivian. A atualidade do conceito de gerações na pesquisa sociológica. **Revista Sociedade e Estado** - Volume 25 Número 2, Maio / Agosto 2010

NILLES, Jack M. **Fazendo do Teletrabalho uma realidade**. São Paulo, Futura, 1997.

NOBREGA, Terezinha Petrucia. Corpo, percepção e conhecimento em Merleau-Ponty. **Estudos de Psicologia**, 13(2), p. 141-148, 2008.

OLIVEIRA, Daniela Ribeiro de. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home Office**. Doutorado em Sociologia na Universidade Federal de São Carlos. São Carlos, 2017.

OLIVEIRA, Ivone. Objetos de estudo da Comunicação Organizacional e das Relações Públicas: um quadro conceitual. **Organicom**, Edição Especial, nº 10/11, 2009.

OLIVEIRA, Vinícius Riqueto. Employee Experience a complexidade da experiência dos funcionários em ambientes organizacionais. In: **Anais do VI ComCult**, Universidade Paulista, Campus Paraíso, São Paulo – Brasil, 08 a 09 de novembro de 2018.

_____. O poder além das catracas: discurso e gestão de pessoas no trabalho home office. In: **Anais do XIII Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas** Abrapcorp, São Paulo, SP, 2019. Disponível em: <[http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/\(cod2_22710\)ViniciusRiquetoOliveira_GT3_Abrapcorp2019.pdf](http://abrapcorp.org.br/site/manager/arq/(cod2_22710)ViniciusRiquetoOliveira_GT3_Abrapcorp2019.pdf)>. Acesso em: 08 jan. 2020.

OLIVEIRA, Sidinei Rocha; PICCININI, Valmíria Carolina; BITENCOURT, Betina Magalhães. **Juventudes, Gerações e Trabalho: É possível falar em Geração Y no Brasil?**. Revista O&S – Organizações e Sociedade. Salvador, v.19 - n.62, p. 551-558 - Julho/Setembro - 2012 Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v19n62/10.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

PARSONS, Talcott. **Suggestions for a sociological approach to the theory of organizations I**. Administrative Science Quarterly, v. 1, n.1, 1956.

PEDROS, Tatiana. **Os desafios da comunicação interna na era da mobilidade**. Trabalho de conclusão de curso de pós-graduação Lato Sensu em Comunicação Organizacional e Relações Públicas da Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2017.

PEREZ, Kátia. **A rádio-peão no ar: um estudo sobre a comunicação informal e a comunicação formal face a face no ambiente organizacional**. Dissertação de mestrado apresentada ao programa de Pós-Graduação em Comunicação Social da UMES - Universidade Metodista de São Paulo. 2010 Disponível em: <<http://tede.metodista.br/jspui/bitstream/tede/913/1/Katia%20Perez.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2020.

PFEFFER, J.; SALANICK, G. **The external control of organizations: a resource dependence perspective**. Stanford: Stanford University Press, 2003.

PRIMO, A. **Interação Mediada por Computador: A comunicação e a educação a distância segundo uma perspectiva sistêmico-relacional**. Tese de Doutorado. Apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Informática na Educação em março de 2003.

PROSS, Harry. **Medienforschung**. Darmstadt: Carl Habel, 1971.

REBECHI, Claudia Nociolini; FIGARO, Roseli. **A comunicação no mundo do trabalho e a comunicação da organização: duas dimensões distintas**. Revista Interamericana de comunicação midiática. v. 12, n. 24, 2013.

RECTOR, Mônica; TRINTA, Aluísio R. **Comunicação não-verbal: a gestualidade brasileira**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1985.

RECUERO, 2009. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2009.

RODRIGUES, Ana Cristina Barcellos. **Teletrabalho: A tecnologia transformando relações de trabalho**. Dissertação de mestrado em Direito do Trabalho e Seguridade da Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo. São Paulo,

2011.

ROMANO, Vicente. **Desarrollo Y Progreso**. Por una ecología de la comunicación. Barcelon: Teide, 1993.

_____. **Ecología de la Comunicación**. Hondarribia: Editorial Hiru, 2004.

ROSSO, Sadi Daí. **O ardil do trabalho: os trabalhadores e a teoria do valor**. São Paulo: Boitempo, 2017.

SAKUDA, Luiz Ojuima. **Teletrabalho: Desafios e Perspectivas**. 2001. Dissertação de Mestrado em Administração. EASP/Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

SANTANA, Paulo Henrique Basilio; MOREIRA, Isabella Soares; TELES, Luiza Chrisostomo Brito; RODRIGUS, Rodrigo Siqueira. **Comunicação e Geração Y: suas relações e algumas reflexões teóricas**. Trabalho apresentado na Divisão Temática 8 - Estudos Interdisciplinares da Comunicação do XXIII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sudeste, realizado de 7 a 9 de junho de 2018.

SCROFERNEKER, Cleusa. Afinal, o que é Comunicação Interna. In. DORNELLES, Maria G. (Org.) **Relações Públicas: quem sabe, faz e explica**. Porto Alegre, RS: EDIPUCRS, 2007.

SHIVAKUMAR, Shailesh Kumar. **Build a Next-Generation Digital Workplace: Transform Legacy Intranets to Employee Experience Platforms**. Bangalore: Apress, 2020.

THOMPSON, J. **Dinâmica organizacional**. São Paulo: Mc-Graw-Hill do Brasil, 1976.

TOSE, Marília de Gonzaga Lima e Silva. **Teletrabalho: a prática do trabalho e a organização subjetiva dos seus agentes**. Tese de doutorado em Ciências Sociais apresentado à Pontifícia Universidade Católica. São Paulo: março de 2005.

TAJFEL, Henry; TURNER, John C. The social identity theory of intergroup behavior. In: WORCHEL, S.; AUSTIN, W.G. (Eds.), **Psychology of intergroup relations** (pp. 7-24). Chicago: Nelson-Hall, 1986. Disponível em: <https://student.cc.uoc.gr/uploadFiles/%CE%92310/Tajfel%20&%20Turner%2086_SlT_xs.pdf>. Acesso em 09 fev. 2020.

WATSUJI, Tetsuro. **Antropología del paisaje. Climas, culturas y religiones**. Tradução de Juan Masiá e Anselmo Mataix. Salamanca: Sígueme, 2006.

WILSON, Jeane; O'LEARY, Michael Boyer; METIU, Anca et al. **Subjective Distance in Teams**. Inn Working Paper #38, Fontainebleu, France, 2005.

WINKIN, Yves. **A nova comunicação: da teoria ao trabalho de campo**. Campinas: Papirus, 1998.

APÊNDICE I - ROTEIRO DE PESQUISA PROFISSIONAIS DE COMUNICAÇÃO

A empresa na qual você trabalha adota a prática do trabalho remoto e/ou home?

Tecnologia no mundo do trabalho	<ol style="list-style-type: none"> 1. Como você vê a relação entre as mudanças da tecnologia e os processos comunicacionais nas organizações? 2. De que maneira a tecnologia está relacionada com as transformações nas relações, nos vínculos e nos processos comunicacionais entre empregados e empregadores no mundo do trabalho?
Desafios para a comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 3. Que tipo de mudanças e desafios estão postos à área de comunicação organizacional neste cenário? 4. Em que medida a comunicação presencial parece ser mais adequada no processo comunicacional nas organizações? Por quê? E a comunicação digital? 5. Quais são os elementos positivos e negativos presentes na comunicação digital (não presencial)? 6. Como os elementos de relacionamento, confiança e construção de vínculos acontecem em ambientes presenciais e não-presenciais?
Ambientes Comunicacionais	<ol style="list-style-type: none"> 7. O trabalho está investigando a perspectiva da ideia dos ambientes comunicacionais. Em que medida estes diferentes ambientes comunicacionais (home office, trabalho remoto, equipes diversas) impactam nas estratégias e táticas do trabalho da comunicação organizacional? 8. Que tipo de ambiente comunicacional a presença física proporciona? E a presença mediada pela tecnologia?
Gerações	<ol style="list-style-type: none"> 9. Considerando a convivência entre as diferentes gerações no mundo do trabalho, como você observa o significado do trabalho para cada um desses grupos? 10. Na sua opinião, de que maneira a tecnologia se faz presente em cada um desses grupos?
Futuro do Trabalho ao Profissional de Comunicação	<ol style="list-style-type: none"> 11. Quais os principais desafios para o profissional de comunicação no futuro do trabalho? 12. Quais as competências e habilidades necessárias ao profissional de comunicação no futuro do trabalho?