

## ***Home Office* e os Ambientes Comunicacionais: Tensões entre a Comunicação Presencial e Não-Presencial no Mundo do Trabalho <sup>1</sup>**

Vinícius Riqueto de Oliveira<sup>2</sup>

### **Resumo**

Este artigo aborda as tensões entre a comunicação presencial e a comunicação mediada por sistemas digitais no mundo do trabalho, no contexto do trabalho remoto nas organizações. O estudo apresenta uma atualização da dissertação do autor, que utilizou como metodologia pesquisa bibliográfica sobre a comunicação primária no mundo do trabalho e entrevistas em profundidade com oito profissionais que trabalham na área de comunicação organizacional em empresas multinacionais atuantes no Brasil, considerando suas experiências empíricas com o trabalho remoto. Os resultados sugerem um cenário, expresso em forma de diagrama, 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**

Ambientes Comunicacionais; Trabalho Remoto; Home Office; Ecologia da Comunicação; Tecnologia.

### **Introdução**

Em função da pandemia de COVID-19 no ano de 2020, empresas brasileiras utilizaram recursos tecnológicos como alternativa para simultaneamente manter suas operações, evitar o contágio e a disseminação do vírus entre seus empregados. Neste cenário, o trabalho de profissionais realizado à distância das instalações da instituição empregadora dobrou: em 2018, o IBGE estima que 3,8 milhões de brasileiros s trabalhavam de casa (SILVEIRA, 2018); já em maio de 2020, das 84,4 milhões de pessoas ocupadas no país, 8,7 milhões estavam trabalhando remotamente, sendo 83,8% no setor de trabalho formal (IPEA, 2021).

O teletrabalho não é um assunto novo no ambiente organizacional. Tose (2005) resgata que a proposta do trabalho realizado fora das instalações do empregador foi apresentada no início da década de 1970 por Jack Nilles, autor que é considerado precursor do termo *telework* (TOSE, 2005 p. 29). Outras nomenclaturas como *telecommuting*, *teleworking* e *telependulaire* apresentam o radical grego *tele*, que significa “à distância”, para referenciar o trabalho realizado fora das instalações do empregador (TOSE apud OLIVEIRA, 2020 p. 13). Para De Masi,

---

<sup>1</sup> Trabalho apresentado no Grupo de Trabalho (GT) Comunicação Digital, Inovação e Tecnologias, atividade integrante do XV Congresso Brasileiro Científico de Comunicação Organizacional e de Relações Públicas.

<sup>2</sup>Mestre em Comunicação pela Faculdade Cásper Líbero; [viniciusriqueto@gmail.com](mailto:viniciusriqueto@gmail.com)

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).

De modo a auxiliar na compreensão sobre o assunto, o Tribunal Superior Trabalho produziu em 2020 a publicação “Teletrabalho: O trabalho onde você estiver”, no qual distingue

“home office como um tipo de teletrabalho, ou seja, o trabalho é prestado de casa. Isso porque também há o teletrabalho prestado em telecentros. Existe ainda o teletrabalho móvel ou nômade, em que às vezes se encontra um trabalhador em uma cafeteria no computador trabalhando. Resumindo, teletrabalho é um termo mais abrangente, que inclui o trabalho realizado em casa ou em outros locais que não sejam a empresa – em espaços de coworking, cafeterias, etc. Já o home office é um termo específico ao trabalho realizado em casa, abrangendo também trabalhadores autônomos e freelancers (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020).

O pensamento complexo sugerido por Morin (2015) nos convida a observar uma relação dialógica entre a vida pessoal/profissional e as inúmeras dinâmicas próprias do ambiente doméstico, bem como suas intervenções nas práticas de trabalho e na qualidade de vida dos trabalhadores em home office. Neste cenário híbrido, tornam-se limítrofes os espaços ocupados pelo “home” e pelo “office” no trabalho realizado remotamente a partir da residência dos trabalhadores: “A invasão contemporânea é aquela que nos rouba o tempo e sequestra o espaço da vivência dos afetos, da intimidade, dos prazeres e das subjetividades” (BRUM, 2020).

Neste sentido, a necessidade do distanciamento social enaltece nas organizações a discussão sobre as tensões comunicacionais das relações presenciais e das mediadas por dispositivos tecnológicos. Este artigo propõe uma atualização da dissertação do autor, que longo de 2018 a 2019 propôs uma investigação sobre 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.

## **Metodologia**

O estudo contemplou uma pesquisa bibliográfica sobre a comunicação primária aplicada no mundo do trabalho, complementada por pesquisa documental. As informações coletadas foram observadas sob perspectiva empírica em entrevistas em profundidade semiestruturadas realizadas com oito profissionais responsáveis pela área de comunicação organizacional de empresas multinacionais com atuação no Brasil e que adotavam o trabalho remoto em suas políticas ou práticas corporativas. Os conteúdos das entrevistas foram posteriormente

transcritos, observados e agrupados, utilizando-se as técnicas da análise de conteúdo (BARDIN, 1977, p. 95).

As categorias foram organizadas em 4 temas e seus respectivos subtemas, de modo a apresentar aspectos com alguma semelhança: 1)Ambientes Comunicacionais; 2)Controle e Liderança; 3)Cultura e Vínculos e 4)Ferramentas e Instrumentos Técnicos. Expresso em forma de um diagrama na Figura 1, os resultados sugerem um cenário analítico das tensões entre fatores presenciais e não presenciais na composição dos ambientes comunicacionais, no qual questiona-se 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.



**Figura 1 - Tensões entre fatores presenciais e não presenciais na composição dos ambientes comunicacionais**

No distanciamento presencial com outros colegas de trabalho propiciado pela pandemia, questões da vida privada - tais como organização da casa, relações afetivas e/ou educação dos filhos – destacaram semelhanças e fragilidades comuns entre profissionais, indiferentes ao nível hierárquico ocupado nas organizações. Jean-Luc Moriceau (2020) reforça que o aspecto afetivo e humano das relações nos ambientes organizacionais, ante uma abordagem pragmática de técnicas aplicadas aos ambientes corporativos, sugerem uma possibilidade investigativa para o campo da Comunicação Organizacional:

nossa comunicação se realiza através dos afetos e sobre um fundo de afetos. A perspectiva dos afetos é uma possibilidade de pesquisa na comunicação, uma possibilidade de perspectiva humanista, onde o estético, o ético e o político se juntam para pensar suas questões, principalmente para tentar pensar a Comunicação Organizacional (MORICEAU, 2020 p.23).

As características e interrelações sistêmicas (BERTALANFFY, 1975), complementares e porosas (CYRULNIK, 1997) apresentadas no diagrama da Figura 1 sugerem uma ecologia da comunicação nos ambientes organizacionais. 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. O autor explica que a essência da vida humana é baseada nas relações de interdependência entre o meio ambiente, a sociedade e a cultura (ROMANO, 2004, p. 46).

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).

### **Ambiente comunicacional e a escalada da abstração das relações no mundo do trabalho**

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. O autor reitera 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.

Para Flusser, a construção da representação do mundo em cultura, por meio de esculturas, facas e outros objetos por exemplo, representam uma primeira abstração representada na tridimensionalidade. Se na tridimensionalidade os olhos percebem volumes, a abstração da profundidade da circunstância é transformada em desenhos, imagens e pinturas,

representada pela bidimensionalidade. Um terceiro nível de abstração é representado por códigos convencionados, como textos e números, que dão origem à escrita, a redução da superfície à linha, no conceito que o autor classifica como unidimensionalidade.

O quarto estágio da abstração, a redução do comprimento da linha ao ponto, seria caracterizada pela zerodimensionalidade ou nulodimensionalidade, presente nos aparatos digitais. 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 (FLUSSER apud OLIVEIRA, 2020 p. 47).

Outra contribuição para tensionar a relação entre comunicação presencial e não presencial é o estudo sobre os ambientes comunicacionais, um olhar crítico que transcende as análises sobre a mediação da tecnologia nos processos comunicacionais. A partir das reflexões sobre os impactos da reprodutibilidade técnica, Walter Benjamin (2019) observa a relação das obras de arte com o local físico de exposição e sua história e critica 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 (BENJAMIM apud OLIVEIRA, 2020 p. 32). O caráter da autenticidade da obra, sua aura, seria um elemento de exclusividade que não poderia ser encontrado em sua versão reproduzida.

As ideias de “valor de culto” e “valor de exposição” apresentadas por Benjamin instigam provocações sobre a relação do “valor de reprodução” das imagens técnicas como as das videoconferências, bem como reflexões sobre as possíveis características e diferenças de elementos que constroem a ambiência das mesmas imagens nas relações presenciais. Norval Baitello (2018) reitera que a etimologia da palavra ambiente tem origem no latim *ambiens/ambientis*, que é o participio presente do verbo *ambire*, cujo significado é andar ao redor, cercar, rodear e enfatiza que em conceitos como aura, proximidade e distância operam a compreensão de elementos de ambiência: um mesmo objeto passaria a contemplar elementos simbólicos diferentes a depender do ambiente comunicacional em que está contextualizado (BAITELLO, 2018, p. 76).

O filósofo japonês Tetsuro Watsuji contribui na compreensão da ideia de ambiente comunicacional ao apresentar o conceito da fenomenologia cultural da paisagem, no qual propõe uma abordagem para além de uma ideia reducionista de cenário, onde o ambiente seria fundamental na composição das características que formam como os seres humanos são e vivem

no mundo. O autor observa como diferentes climas, vegetações, relevos entre outros fatores afetam de modo distinto, não necessariamente determinista, 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” (OLIVEIRA, 2020 p. 33).

Aplicado ao contexto das empresas, Crubelatte (2008) organiza a ideia dessas diferentes ambiências aplicadas ao contexto das organizações. O autor apresenta modelos teóricos que inter-relacionam as diversas forças e contextos sociais, econômicos, ambientais, tecnológicos, culturais, entre outros, no processo de comunicação nas empresas. A configuração dessas diferentes ambiências vão influenciar na experiência dos funcionários (MORGAN, 2018), bem como demandam um olhar integrado e estratégico para a comunicação nas organizações (KUNSCH, 2013).

A ambiência de trabalho em um escritório empresarial (composto por mobiliários, sons de ar condicionado, banners, elevadores, escadas, catracas, estações e mesas de trabalho, cores e outros dispositivos interacionais (BRAGA, 2011), em contraste ao ambiente de um trabalho realizado em uma residência (decoração, cama, almofadas, ruídos, aromas do preparo das refeições, texturas) compõe características específicas que podem exercer mais ou menos influência quando se deseja isolamento, inovação, agilidade, profundidade e segurança e confiança. Adicionalmente, o uso de aparatos tecnológicos no processo comunicacional, aliado ao contexto cultural e às relações de controle e liderança entre empregados e empregadores, constrói um complexo quebra-cabeças para o campo da comunicação organizacional. As tensões entre os fatores presenciais e não presenciais na composição dos ambientes comunicacionais, observadas na dissertação do autor, serão apresentadas a seguir.

## **1. Ambientes Comunicacionais**

### **1.1. Isolamento**

Watsuji (2006) indica características como o isolamento, a reflexão e a imaginação como contexto nos quais emergiram os conhecimentos da matemática com povos do deserto (por exemplo, os 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 seu trabalho.

O isolamento de um empregado pode ser adequado para atividades que demandam concentração, silêncio 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, abraçar um colega de trabalho.

A consultoria 4CO - Cappellano & Carramenha Comunicação e Cultura Organizacional, em parceria com o Banco Original, realizou a pesquisa “Trabalho Remoto e Isolamento Social”, na qual abordou nos meses de abril e maio de 2020 trabalhadores do Estado de São Paulo para conhecer suas experiências trabalhando remotamente durante a pandemia. Os resultados apontam que 46% dos respondentes afirmam que o isolamento tem afetado a experiência com o trabalho remoto (CARRAMENHA, CAPELLANO, 2020). Tose (2005) faz observações semelhantes a respeito de um possível mal-estar e percepção de isolamento dos trabalhadores nesta modalidade de teletrabalho, causadas pelo distanciamento físico com ambiente empresarial. O isolamento proporcionado pelo trabalho remoto pode ter vantagens, mas não parece ser 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 (OLIVEIRA, 2017).

Outro aspecto apontado nas entrevistas da dissertação do autor é 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 (RECUERO, 2008, p. 43). Os entrevistados sugeriram o home office como uma prática ideal para o isolamento, mas curiosamente no contexto da pandemia em que profissionais trabalham em suas casas e dividem espaço com filhos, ruídos de obras e animais domésticos, o escritório vazio parece ser um ambiente mais adequado para atividades de trabalho relacionadas à concentração.

## **1.2. Inovação**

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. Saghaard e Zerillo (2020) resgatam que empresas de tecnologia, mesmo com acesso e uso avançado de recursos digitais, contemplavam antes mesmo da pandemia a necessidade da presença física em suas estratégias de negócios. A Apple, por exemplo, investiu mais de US\$ 5 bilhões na

construção do Apple Park, um campus inaugurado em 2017 para reunir fisicamente mais de 12 mil profissionais.

A dissertação aponta também o aspecto simbólico do “estar presente fisicamente”, no qual funcionários de outras filiais sentem-se mais acolhidos para contribuir com ideias quando estão juntos fisicamente. Ao considerar que aprendemos na prática a trabalhar remotamente, estar juntos em um mesmo local parece representar um aspecto importante na construção simbólica da cultura organizacional e dos vínculos.

### **1.3. Agilidade**

De acordo com apontamentos dos entrevistados, o contexto digital parece ser mais adequado para tomada de decisão com agilidade, quando comparado às dinâmicas relacionadas ao tempo de deslocamento dos profissionais até as instalações da organização empregadora. A nulodimensionalidade oferece indícios de ser uma ambiência apropriada para troca de informações simplificadas, onde a tomada de decisão demanda otimização de tempo.

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: faz-se necessária atenção à invasão do trabalho na qualidade de vida dos profissionais.

### **1.4. Profundidade**

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)<sup>3</sup> e reitera sua perspectiva de que a comunicação mediada por dispositivos eletrônicos promove uma superficialidade. Os entrevistados da dissertação apontam que nas relações presenciais é possível “ler as entrelinhas” dos diálogos e debates, principalmente em ambientes corporativos onde muitas vezes um e-mail pode ganhar uma interpretação equivocada sem a devida contextualização necessária. Outro exemplo são as reuniões de trabalho presenciais, onde sutilezas corporais revelam elementos adicionais – ou até mesmo contraditórios – às mensagens compartilhadas entre colegas de trabalho.

---

<sup>3</sup> Texto original: “*el principio de la economia de señales lleva necesariamente a la simplificación, a la estereotipación, a un nivel que exige poca inteligencia*” (ROMANO, 1993, p.7)



Entre os entrevistados também foi destacada a percepção de que na presencialidade é possível construir uma relação mais próxima de conexão e empatia com colegas de trabalho:

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).

Essa proximidade possibilitaria ambiências mais adequadas para o tratamento em profundidade de determinados temas, considerando os sentimentos envolvidos para solucionar problemas complexos, como em situações de crises e nas dinâmicas diárias com diferentes públicos.

### 1.5. Segurança e Confiança

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, a palavra segurança está relacionada ao estado, qualidade ou condição de quem ou do que está livre de perigos, incertezas, assegurado de danos e riscos eventuais. No contexto das relações em ambientes corporativos, segurança também está relacionada à segurança física e psicológica dos trabalhadores, bem como dos ativos e dados da empresa.

Os entrevistados destacaram que o ambiente físico é mais acolhedor para construção de uma ambiência de segurança para tratar assuntos de natureza sensível entre empregados e empregadores, tais como um pedido de demissão, problemas pessoais, assuntos sobre salário e carreira, temas confidenciais de negócio (vendas, fusões/ *joint-ventures*, aquisições,) ou assuntos com potencial risco à imagem e reputação da empresa.

O contato presencial também proporciona o que Cyrulnik (1999) chama de encantamento: a magia da presencialidade proporciona momentos únicos no estabelecimento de vínculos. A autor exemplifica que criamos distinção dos laços sociais na presencialidade, por exemplo quando o recém-nascido é amamentado (CYRULNIK, 1997, p. 15) ou quando promovemos socialização com ritos e comportamentos de mesa (CYRULNIK, 1997, p. 49), como no *happy hour*, em um almoço durante a jornada de trabalho, no *coffee break* de eventos ou até mesmo na pausa para tomar um café com colegas de trabalho.

O uso da tecnologia também deve ser considerado na integridade física dos funcionários, como o risco de acidentes no uso de celulares em determinados locais em uma fábrica. No contexto da pandemia, pudemos observar que justamente a tecnologia também pode ser aliada na segurança dos empregados, ao promover o distanciamento social para evitar riscos biológicos com a contaminação do vírus, mantendo dinâmicas seguras de trabalho no ambiente digital.

Os entrevistados enfatizaram os efeitos catalizadores da presencialidade nos laços sociais. O contato presencial com colegas de trabalho serviria como agente estimulante de vínculos, tanto para fortalecer laços sociais pré-estabelecidos como também para desconstruir um imaginário sobre a outra pessoa, edificado em relações nulodimensionais estabelecidas em trocas de e-mail ou por ligações telefônicas. No contexto da pandemia, seria impossível manter o contato com outros colegas de trabalho sem recursos tecnológicos, constatação alinhada com a ideia defendida por Raquel Recuero a respeito da flexibilidade na manutenção de laços sociais em função do desenvolvimento tecnológico (RECUERO, 2009, p. 44).

Também foi abordado durante as entrevistas o risco sobre segurança de dados, considerando a falta de maturidade de alguns profissionais em relação ao vazamento de informações confidenciais.

## **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.* (apud CRUBELATTE, 2008 p.62), a decisão dos gestores de pessoas tem um peso preponderante na formação do ambiente organizacional.

As estruturas panópticas analisadas por Foucault instigam o estudo dos mecanismos de vigilância utilizados no mundo do trabalho. O autor menciona que, para além das questões arquitetônicas, o crescimento de tarefas e atividades demandaram o surgimento de profissionais distintos dos operários, mas indispensáveis para compartilhar a responsabilidade da vigilância: os fiscais, contramestres, controladores, profissionais que detém parte do poder (FOUCAULT,

1979). No contexto contemporâneo, os gestores de pessoas podem ser considerados como corresponsáveis pela manutenção da vigilância e controle a serviço das organizações.

Logo, fazer gestão à distância do trabalho realizado pelos empregados é um desafio para as organizações, principalmente para líderes acostumados a uma cultura de controle presencial dos funcionários. O controle e o domínio do empregador sobre o corpo trabalhador, observado na perspectiva taylorista em que indivíduo se submetia a um regime exclusivo de tempo e dedicação em um período específico de horas, se adapta a um contexto no mundo do trabalho em que a relação entre espaço e tempo adquire outras perspectivas com a utilização de recursos tecnológicos. Hassard (apud CHANLAT, 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. O autor questiona a organização pós-taylorista do trabalho, na qual apesar de o tempo ser controlado minuciosamente, não impede que os trabalhadores produzam seus próprios mecanismos e sistemas para redução do tempo, seja por meio de ritos de interação social ou atividades simbólicas que tornam as atividades de trabalho mais suportáveis – como os intervalos do cafezinho, por exemplo. A presença física do trabalhador no ambiente de trabalho não representa, necessariamente, mais produtividade e entrega de resultados.

Bambini (2016), 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).

### **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, principalmente no contexto latino-americano. A abordagem fenomenológica da cultura - a experiência com o mundo construída pelas cores, aromas, tatilidades, sabores e sons percebidos pelo corpo apontados por Merleau-Ponty (1996) - são potencializadas na presencialidade. 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: as simulações de *happy hour online* definitivamente não reproduzem o mesmo sabor, cores, texturas e aromas dos eventos realizados presencialmente.

Um dos entrevistados exemplificou a importância das relações presenciais, mesmo com trabalhadores que interagem a maior parte do tempo à distância, ao abordar as convenções de vendas de times comerciais nas empresas. Tratam-se de eventos - geralmente anuais - nos quais profissionais que trabalham remotamente interagem presencialmente para conhecer temas técnicos de suas respectivas áreas, mas que também 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)

A abstração do corpo também parece proporcionar uma abstração com a cultura, na medida em que o afastamento promove um distanciamento de vivências. Neste sentido, a experiência coletiva das relações de trabalho à distância ao longo de 2020 convidam o campo da Comunicação Organizacional a repensar sobre a escolha dos conteúdos e atividades dos eventos presenciais, considerando necessidades não atendidas dos vínculos e dos afetos nas relações emoldurados em múltiplas telas. Também foram mencionadas as dinâmicas e aspectos de convivência de diferentes gerações nos ambientes corporativos.

#### **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. 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. As relações de trabalho mediadas por aparatos técnicos permitem algum controle adicional quando comparado ao ambiente físico: antes de iniciar uma reunião por vídeo por exemplo, é possível previamente pentear os cabelos, ajustar as roupas, arrumar o local de onde se vai falar - ou até mesmo ter o controle e decisão de não compartilhar essas imagens.

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 produção de materiais específicos, considerando que a ambiência de quem acompanha alguma comunicação ou evento é muito diferente quando comparada à experiência na presencialidade: não se trata de transpor a técnica utilizada nas relações presenciais para o online, mas também entender de modo empático a perspectiva de quem está acompanhando. Vale adicionar a eventual necessidade da capacitação no uso de ferramentas técnicas e equipamentos para que seja possível a interação nas plataformas digitais.

Para os entrevistados, as organizações vivenciam um contexto onde são enaltecidos fatores que contribuem para o autodesenvolvimento e autotransformação dos empregados, tanto no aspecto pessoal quanto profissional. Foram apontados fatores relacionados à construção de ambientes comunicacionais inclusivos, divertidos, respeitosos e diversos nas organizações como frutos de um trabalho de formação, educação e desenvolvimento dos profissionais. Assim, ao invés da ênfase no papel de INFORMAR os trabalhadores, emerge a possibilidade do papel da Comunicação Organizacional na FORMAÇÃO dos empregados, de modo que estejam preparados para as transformações e passos futuros em suas vidas e carreiras.

Os entrevistados sugerem 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. Foi abordada também 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, o que exige um olhar estratégico e interdisciplinar.

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. Todas essas transformações da comunicação no mundo do trabalho, potencializadas no contexto da pandemia, passam por um momento de aprendizado e estão sujeitas a experimentações, inovações e também alguns erros, justamente por tratar-se de um campo ainda em construção.

## Considerações finais

Após meses sem interação presencial com outros colegas de trabalho, o número de trabalhadores exercendo atividades remotamente caiu para 7,3 milhões em novembro de 2020 (IPEA, 2021). Mesmo com a redução deste número, permanecem incógnitas pelo menos até a publicação deste artigo: como (haverá?) será o retorno do trabalho presencial nas organizações? As empresas adotarão trabalho remoto para todos os trabalhadores? Haverá readequação da densidade presencial nos espaços físicos ou o fechamento total dos escritórios? São perguntas para as quais ainda não há consenso ou respostas claras.

Considerando os aprendizados empíricos com a pandemia, a Comunicação Organizacional ganha reflexões sobre as interações presenciais e as mediadas por dispositivos tecnológicos entre empregados e empregadores, em uma possível conexão mais cidadã e humanizada cujo desafio transcenda uma função dedicada somente à informar pessoas nas empresas: uma abordagem direcionada à formação de indivíduos para suas atividades em uma dinâmica ecológica dentro e fora das organizações - a ecologia da comunicação em ambientes organizacionais.

Em um mundo cada vez mais *high tech*, precisaremos nos desafiar para sermos mais *high touch* dentro das possibilidades que garantam a segurança física e emocional das pessoas. 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

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

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.

BENJAMIM, Walter. **A obra de arte na era de sua reprodutibilidade técnica**. Porto Alegre: L&PM, 2019.

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.

BRAGA, José Luiz. **Dispositivos Interacionais**. XX Encontro da Compós, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre: 14 a 17 de junho de 2011.

BRUM, Eliane. **Quando o vírus nos trancou em casa, as telas nos deixaram sem casa**. El País, 23/12/2020. Disponível em: <https://brasil.elpais.com/opiniao/2020-12-23/quando-o-virus-nos-trancou-em-casa-as-telas-nos-deixaram-sem-casa.html>. Acesso em 25 de mai. 2021.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana; MANSI, Viviane. **Comunicação com empregados: a comunicação interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013.

CARRAMENHA, Bruno; CAPPELLANO, Thatiana. **Trabalho Remoto e Isolamento Social: Como será a humanidade após a pandemia de Covid-19**. Pesquisa realizada pela 4CO em parceria com o Banco Original. 2020 Disponível em: <http://4co.com.br/trabalho-remoto/>. Acesso em 25 de mai. 2021.

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

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

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

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

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

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

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

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

IPEA. **O trabalho remoto e a pandemia: o que a PNAD COVID-19 nos mostrou**. Nota de Conjuntura 18, nº50, 1º trimestre de 2021. Disponível em: [https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201\\_nota\\_teletrabalho\\_ii.pdf](https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/conjuntura/210201_nota_teletrabalho_ii.pdf). Acesso em 8 de mar. 2021.

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

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.

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

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.

MORICEAU, Jean-Luc. **Afetos na pesquisa acadêmica.** Belo Horizonte: Fafich/PPGCOM/UFMG, 2020. Disponível em: <https://seloppgcom.fafich.ufmg.br/novo/wp-content/uploads/2019/05/AfetosJeanLuc10-1.pdf>

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, Vinícius Riqueto. **Tecnologia e transformações dos ambientes comunicacionais no mundo do trabalho.** Dissertação de Mestrado em Comunicação apresentada à Faculdade Cásper Líbero. São Paulo, 2020.

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

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

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

SAGHAARD, Jean; ZERILLO, Amauri Jr. **Office ou home office, cadê a inovação?** Época Negócios, 24/07/2020. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2020/07/office-ou-home-office-cade-inovacao.html>. Acesso em: 16/02/2021.

SILVEIRA, Daniel. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE.** G1, São Paulo: 18/12/2019. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>. Acesso em 08 de mar. 2021.

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

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO. **Teletrabalho: O trabalho onde você estiver.** Material Educativo produzido pela Secretaria de Comunicação Social do TST - Tribunal Superior do Trabalho, 2020. Disponível em: [e5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947 \(tst.jus.br\)](https://tst.jus.br/5486dfc-d39e-a7ea-5995-213e79e15947) . Acesso em 8 de mar. 2021.

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