

Doi: <https://doi.org/10.4025/cadadm.v30i2.62180>

COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL EM UMA UNIVERSIDADE FEDERAL BRASILEIRA, NO CONTEXTO DO TRABALHO REMOTO EMERGENCIAL

ORGANIZATIONAL COMMUNICATION IN A BRAZILIAN FEDERAL UNIVERSITY, IN THE CONTEXT OF EMERGENCY REMOTE WORK

 Giseli Ayumi MIYASHITA¹

 Rômulo Carvalho CRISTALDO²

Recebido em: 21/01/2022

Aceito em: 31/10/2022

RESUMO

A partir da eclosão da pandemia global de covid-19, muitos trabalhadores foram obrigados a migrar para alguma modalidade de trabalho remoto. No Brasil, servidores das Universidades Federais vivenciaram uma mudança de padrões de trabalho, com suspensão de aulas presenciais, atendimento remoto, sistemas improvisados de controle e acompanhamento à distância etc. Por mais que as tecnologias de informação e comunicação (TICs) já se encontrassem integradas ao trabalho, a comunicação organizacional passou a acontecer no cenário atípico de completa dependência dessas tecnologias. Diante desse cenário, este estudo tem como objetivo analisar as percepções de servidores acerca da comunicação organizacional no contexto do trabalho remoto emergencial. Para tanto, foi realizada uma pesquisa tipo *solver* junto a servidores de uma unidade administrativa e de uma faculdade da Universidade Federal da Grande Dourados. Notou-se que os trabalhadores têm uma percepção positiva da comunicação com setores próximos. Além disso, identificou-se como variáveis determinantes a quantidade de moradores na casa e o gênero do respondente.

Palavras-chave: Administração Pública. Trabalho a distância. Teletrabalho. Comunicação.

¹ Universidade Federal da Grande Dourados. Brasil. – email: giseliayumi@gmail.com

² Universidade Federal da Grande Dourados. Brasil. – email: romulocrystaldo@ufgd.edu.br

ABSTRACT

Since the emergence of the Covid-19 pandemic, workers around the world were forced to migrate to some sort of telecommuting. At least those whose functions were adaptable to remote work. In Brazil, public servants of Federal Universities faced a wide change in working patterns, with distance learning, remote service, improvised management follow-up systems, etc. Although information and communication technologies (ICT) were previously integrated into work, organizational communication came to rely entirely on those gadgets and apps. This study aims to analyze the workers' perception of organizational communication in the context of emergency telecommuting. To do so, solver-type research was applied to public servants of two subunits of the Federal University of Grande Dourados (MS, Brazil), the first one faculty, and a pro-rector office. We found out that, among many variables, house-sharing and gender were the ones that most influenced the different perceptions reported.

Keywords: Public Administration. Telecommuting. Telework. Communication.

1 INTRODUÇÃO

No início de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) reconheceu publicamente uma situação de pandemia global de covid-19, doença associada à infecção pelo agente patológico Sars-Cov-2. Detectado em um primeiro momento na China, em dezembro de 2019, acabou se espalhando por diversos países no mundo, incluindo no Brasil. Diante disso, com o intuito de tentar reduzir a propagação do vírus, entre muitas medidas preventivas e sanitárias, foram adotados protocolos de distanciamento social, redução de jornadas de trabalho, transição para situação de telecommutação e outras modalidades de trabalho não-presencial (LUCAS; SANTOS, 2021). Assim, o número de trabalhadores em situação de exercício remoto de suas funções cresceu exponencialmente no Brasil e no mundo (LINERO; ROCHA, 2020).

Em março de 2020 a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD) adotou um regime de trabalho remoto (então denominado oficialmente como teletrabalho). Também por meio da Portaria nº 205/2020 da Reitoria *Pro Tempore*, foi suspenso o calendário acadêmico então vigente (UFGD, 2020c). Essa situação, inicialmente vista como temporária, se prolongou, sobretudo decorrente da deficiência na coordenação de políticas públicas para o enfrentamento da pandemia global de covid-19, no contexto brasileiro (CALIL, 2021).

Em 19 de abril de 2021 a Secretaria de Estado de Saúde de Mato Grosso do Sul divulgou que os leitos públicos das Unidades de Tratamento Intensivo (UTIs) direcionados para o tratamento da covid-19 estavam ocupados em 106% no estado (MATO GROSSO DO SUL, 2021). Apesar de ter se passado mais um ano da declaração de pandemia pela a OMS, a pandemia global de Covid-19 não havia ainda recrudescida. No primeiro semestre do ano de 2021, momento que essa pesquisa foi realizada, as aulas na Universidade ainda estavam acontecendo por meio do ensino remoto, em um assim chamado “Regime Acadêmico Emergencial”, ao mesmo tempo em que a maior parte das demais atividades de trabalho na instituição eram realizadas de maneira remota (UFGD, 2020a).

A noção de trabalho remoto se encontra associada à de trabalho a distância, no qual o trabalhador se utiliza de Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) para a realização de suas funções em local distinto do seu empregador (SANTOS, 2019). No cerne da adoção dessa modalidade de trabalho, encontra-se o problema dos fluxos de informação e comunicação. A comunicação organizacional interna tem um papel importante nas organizações, primeiro no que tange à continuidade dos processos rotineiros de trabalho, mas também no enfrentamento

de crises, clima organizacional, alinhamento de objetivos e valores, ou para manter a equipe bem informada (PINHEIRO; REIS, 2021). Os desafios impostos pela pandemia global de covid-19 obrigaram diversas organizações a substituir os canais habituais de comunicação interna, pela comunicação totalmente digital ou remota, de modo que seus colaboradores pudessem se manter informados, engajados e, ao mesmo tempo, entregando resultados (PINHEIRO; REIS, 2021). Esse foi o caso da UFGD.

O objetivo principal da pesquisa, cujos resultados aqui se apresentam, foi o de analisar a comunicação organizacional da UFGD no contexto do trabalho remoto ocasionado pela covid-19. Trata-se, portanto, de um estudo de caso. Para atender a esse propósito perseguiram-se os objetivos específicos de: (i) contextualizar a implantação do trabalho remoto ocasionada pela covid-19 na UFGD; (ii) verificar a percepção da comunicação interna dentro da Unidade Acadêmica ou Administrativa (UA) da UFGD; (iii) constatar a percepção da comunicação entre duas Unidades Acadêmica e Administrativa (UAs), ainda dentro da instituição; e (iv) relacionar os diferentes perfis demográficos dos pesquisados com a sua percepção da comunicação.

A seguir, este trabalho é dividido em mais quatro partes. Uma fundamentação teórica, acerca dos conceitos de teletrabalho e comunicação em organizações públicas. Em seguida são apresentados os procedimentos metodológicos da pesquisa — investigação quantitativa, descritiva, para a qual foram focalizadas uma Pró-Reitoria e uma Faculdade para um estudo de caso —, com objetivo de analisar a comunicação dentro das UAs e entre as UAs. Posteriormente, são apresentados os resultados e discussão e, então, as considerações finais.

2 TELETRABALHO

O teletrabalho é uma alternativa de trabalho flexível, especificamente quanto ao local em que os trabalhadores exercem suas funções profissionais. A partir da modalidade de teletrabalho, as atividades podem ser executadas em outros espaços, fora dos escritórios tradicionais, como nas residências dos trabalhadores ou em outros locais intermediários entre as organizações e as suas residências (escritórios virtuais, espaços de *coworking*, cafés, espaços públicos etc.) (MELLO, 1999). Trata-se de uma modalidade de trabalho que combina o uso das tecnologias de informação e comunicação (TICs) com o conceito do ambiente de trabalho flexível, por meio do emprego de sistemas organizacionais de avaliação remota, por parte da organização, ou auto-organização por parte do trabalhador (DI MARTINO; WIRTH, 1990).

O teletrabalho é um dos fenômenos associados às recentes transformações que vêm ocorrendo nas sociedades, sobretudo a partir do desenvolvimento das novas TICs. Em particular, reveste-se com a pretensão e potencialidade de ressignificar as relações de trabalho e as formas de produção e distribuição de valor. No entanto, como quaisquer mudanças em aspectos estruturais das sociedades decorrentes do advento das novas TICs — levando em conta o trabalho como um processo social dentre os mais importantes (BRAVERMAN, 1981) — suas consequências ainda não se encontram plenamente dimensionadas.

Tais alterações podem trazer benefícios, apresentar desafios e até mesmo ocasionar prejuízos para os atores envolvidos. Para trabalhadores de baixa qualificação, que estão localizados em regiões afastadas, ou que não possuem a possibilidade de migrar para outros locais, observa-se uma vivência particular do teletrabalho, que em muitos casos pode ser apenas um aumento no controle via a automatização, ou até mesmo a exclusão e alienação. Já trabalhadores com alta qualificação podem experimentar uma flexibilização positiva do trabalho, com maior autonomia e controle sobre o exercício das funções (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Um dos argumentos que vem sendo mais utilizado pelas organizações para convencerem colaboradores a ingressar nessa modalidade de trabalho é o alegado aumento de qualidade de vida (BARROS; SILVA, 2010). Pode-se citar como possíveis vantagens do teletrabalho para os trabalhadores a economia do tempo de trajeto entre casa e trabalho, a maior autonomia para o trabalho, a flexibilidade do trabalho, um maior equilíbrio entre a vida profissional e pessoal. Já em relação às possíveis desvantagens, pode-se citar o isolamento profissional, possíveis limitações nas conquistas de reconhecimento no trabalho e ao mesmo tempo a difícil integração entre família, lar e trabalho (SMAHA, 2009).

Ou seja, mesma forma que teletrabalho se apresenta como uma modalidade de exercício laboral que pode impactar positivamente a vida dos trabalhadores, observam-se também aspectos negativos. Ressaltam-se aqui três pontos principais: (i) os efeitos decorrentes do afastamento do ambiente de trabalho presencial (redução de laços afetivos e oportunidades de socialização, falta de suporte emocional e técnico etc.), (ii) os efeitos concernentes ao trabalho ser realizado predominantemente na residência do trabalhador (efeitos na vida familiar, deslocamento, aumento dos custos de infraestrutura etc.) e (iii) os efeitos de ser forçado a trocar a comunicação face-a-face, pela comunicação mediada pelas TICs (a perda da riqueza simbólica da comunicação, as falhas técnicas na transmissão/recepção da mensagem, diferenças de temporalidade, impessoalidade etc.) (MANN; VAREY; BUTTON, 2000).

No presente estudo, destaca-se esse último aspecto: a dificuldade ou a ruptura no processo de comunicação. Segundo investigações cotejadas para esse estudo (FILARDI, CASTRO, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018), as questões relacionadas às falhas, ruído e ruptura dos fluxos de comunicação decorrentes do exercício laboral na modalidade de teletrabalho apresentam-se como desafios tanto do ponto de vista do trabalhador, como do ponto de vista da organização, seja pública, empresarial ou privada sem fins lucrativos.

1.1 COMUNICAÇÃO EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS

A comunicação é considerada um processo dinâmico, permanente e variável, que faz parte da sociabilidade humana desde suas origens. Os diferentes costumes, procedimentos, linguagens e contextos da comunicação vêm se transformando, diversificando e se intensificando ao longo da história e do surgimento e consolidação de novas técnicas e tecnologias de produção, armazenamento e distribuição de informação (DELGADO; RENDÓN, 2020). A comunicação pode ser compreendida, portanto, como a interação social através de mensagens, sejam elas orais ou escritas, que são transmitidas por meio de linguagens simbólicas, fonéticas, textuais, lógicas, discursivas ou outros meios (PRADO-ROMAN; DIEZ-MARTIN; BLANCO-GONZALEZ, 2020).

Organizações, por sua vez, são estruturas de interação humana, cuja natureza é a de manifestação fenomênica da divisão social do trabalho. Assim, portanto, funcionam como aparatos de mediação da relação estrutural entre diferentes classes sociais (CRISTALDO, 2022). As organizações nascem a partir de uma necessidade a ser suprida ou objetivo a ser alcançado, que só se concretiza através do esforço coletivo, em que, por meio da colaboração assistida, segundo uma ordem de poder, através de ações coordenadas e acordadas e por emprego de uma estrutura de comunicação, superam as limitações individuais (MONTROYA-ROBLES, 2018), produzem e distribuem valor na forma de bens e serviços públicos ou privados (CRISTALDO, *no prelo*). A comunicação é considerada, portanto, um aspecto central para a determinação das ações das organizações (YATES; ORLIKOWSKI, 1992), sobretudo devido ao aspecto dialógico das interações entre pessoas em contextos de trabalho compartilhado (PAULA, 2016).

A comunicação é tão importante que é possível afirmar, não sem um certo grau de ousadia, que não existe nenhuma organização sem comunicação. Mesmo que as práticas de manutenção e transmissão de informação existentes não sejam institucionalizadas, ou sequer eficazes, a comunicação ainda se apresenta como o alicerce da organização em suas realizações e insucessos (CARDOSO, 2007), haja vista a necessidade de coordenação e sinergia entre as diferentes atividades funcionais, especialidades e níveis hierárquicos. Ou, mais precisamente, a comunicação apresenta um papel estruturante na sustentação do aparato organizacional, já que se mostra pré-condição necessária para a própria existência da divisão do trabalho (MINTZBERG, 2010).

Uma hipótese de longa data na perspectiva da teoria organizacional e administrativa é que uma comunicação sólida seria capaz de subsidiar um desempenho organizacional também sólido (PANDEY; GARNETT, 2006). Ou seja, quanto melhor a comunicação (crível, contínua, transparente, compreensível, satisfatória), maior seria a capacidade das organizações alcançarem seus objetivos. Dentre estes, a credibilidade e a influência da organização nos julgamentos das pessoas e sociedade (PRADO-ROMAN; DIEZ-MARTIN; BLANCO-GONZALEZ, 2020) e a integração interna do trabalho.

Uma estrutura de comunicação que permita a indivíduos e grupos a coordenação de suas atividades é crucial para o processo de tomada de decisão, soluções de problemas, socialização e gerenciamento de mudanças (BERGER, 2008). Assim, as organizações comunicam-se para conseguir atingir níveis elevados de integração no seu ambiente interno e, ao mesmo tempo, para se adaptar às transformações do contexto social, político, econômico e cultural do ambiente externo (BENAVIDES; CORTÉS, 2018). Normalmente, os tipos de comunicação nas organizações se dividem em duas categorias: planejadas ou formais e informais ou não planejadas, visto que nem todos os acontecimentos nas organizações podem ser previstos e formalizados (SIMON; SMITHBURG; THOMPSON, 1950).

Nas organizações governamentais não seria diferente. Estas instituições mantêm fluxos de comunicação entre membros das equipes de trabalho (setores, departamentos etc.), bem como junto a outros níveis de governo e Estado, empresas reguladas ou parceiras, ou mesmo a sociedade civil. Dessa forma, as comunicações são classificadas em internas e externas e muito embora esses tipos de comunicações se sobreponham, elas podem trazer problemas distintos (SIMON; SMITHBURG; THOMPSON, 1950).

Em um processo de comunicação transparente, além das informações divulgadas precisarem atender os requisitos de veracidade e integridade (quando estrategicamente pertinente), as organizações buscam que suas decisões e ações sejam compreensíveis para todos os *stakeholders*, as partes interessadas da gestão estratégica da organização (FREEMAN; McVEA, 2000). No caso de uma universidade pública federal, como a UFGD, a noção de *stakeholders* envolve a comunidade acadêmica — servidores concursados, prestadores de serviço terceirizado, estudantes, fornecedores —, mais a sociedade do município de entorno e mesmo o público brasileiro em geral, na medida em que expostos mais ou menos proximamente às externalidades derivadas da atividade acadêmica de uma Universidade (MAINARDES et al, 2010). Pode-se inferir que as diferentes categorias de *stakeholders*, ou partes interessadas, têm ou necessitam de também dessemelhantes graus de acesso à informação na instituição, de acordo com seu tipo de relacionamento.

O propósito do processo comunicacional não é, portanto, meramente aumentar o fluxo de informações, mas sobretudo também elevar o nível de compreensão, velocidade e penetração da mensagem ponto a ponto na estrutura organizacional (MEN; STACKS, 2014). Em resumo, considera-se aqui exitoso o fluxo comunicacional que transmita a mensagem em tempo, na

proporção e volume necessários para o exercício das funções por parte dos trabalhadores e, sobretudo, num nível de compreensão adequado para o receptor.

Considerando a pouca participação dos diferentes grupos que formam o público interno das organizações na gestão dos processos comunicativos internos, ainda há muito a se avançar. Esse problema pode ter várias origens, dentre elas, na administração pública pode ser oriundo de um modelo de organização que leva a um amplo leque de fragmentação. As universidades públicas federais são um exemplo disso, visto que possuem dificuldades na integração da comunidade universitária, enfrentando dificuldades até na disseminação no que ela mesma produz (NOGUEIRA, 2001).

Nesse sentido, este trabalho terá como foco os *stakeholders* internos na organização ou na sua comunicação interna (entre os servidores da instituição). A comunicação organizacional interna, vinculada à estratégia da instituição, permite que aconteça o compartilhamento das informações da instituição. Tornando possível que a organização alcance resultados positivos, visto que, a gestão estratégica da comunicação é um meio de auxiliar a organização na articulação das suas tarefas para atingir os objetivos organizacionais (MONTEIRO; KUHL; ANGNES, 2021). Além disso, a comunicação organizacional tem como objetivo, principalmente, reafirmar por meio do engajamento dos trabalhadores os valores éticos e morais das organizações (PINHEIRO; REIS, 2021).

Vale ressaltar que dentro do setor público os fluxos da pesquisa de comunicação interna evidenciam sua relevância, como também sugerem que podem melhorar o desempenho da organização (JACOBSEN; SALOMONSEN, 2020). Entretanto, as instituições públicas historicamente não se preocupam com os seus relacionamentos internos e que em muitos casos possuem como agravante o fato de que o público interno da sua organização é composto por grupos heterogêneos, que possuem muitas vezes objetivos e características diferentes, havendo muitas vezes distinção na linguagem dos trabalhadores, na filosofia, na idade, nos valores, entre outras características (NOGUEIRA, 2001).

Dessa maneira, as organizações que possuem grandes estruturas organizacionais que inserem muitas pessoas, às vezes até centenas ou milhares, em cenários culturais e sociais completamente distintos, tornam um desafio a tarefa de alinhar todos os trabalhadores com os valores da organização, impossibilitando que possuam uma percepção adequada da imagem ou identidade da organização que representam e atuam como porta vozes da instituição, mesmo que de forma indireta (GIANNICO, 2017).

Além disso, algumas características próprias do setor público como, por exemplo, as regulamentações e os procedimentos rígidos podem limitar o número e a capacidade dos canais de comunicação disponibilizados para a transmissão de informações, como também tende a influir de maneira negativa na motivação individual para fornecer ou buscar informações que são necessárias (PANDEY; GARNETT, 2006). Uma comunicação interna que não é eficiente pode contribuir para o surgimento de conflitos entre os trabalhadores e/ou departamentos e ainda pode ocasionar na falha da prestação dos serviços (ALVES, 2016). Dessa maneira, esse trabalho tem como objetivo analisar a comunicação interna no trabalho remoto no contexto da covid-19, em uma Universidade Federal.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa acerca da qual aqui se relatam os resultados estruturou-se como um estudo de caso. O objeto empírico escolhido por conveniência e representatividade foi uma universidade federal na região Centro-Oeste do Brasil, a Universidade Federal da Grande Dourados (UFGD). A

primeira fase da investigação pautou-se em uma pesquisa documental para contextualizar o trabalho remoto emergencial na instituição.

Já para analisar a comunicação organizacional interna da instituição, optou-se por escolher uma pró-reitoria (Unidade Administrativa) e uma faculdade (Unidade Acadêmica) da Universidade, por se tratarem de espaços com características distintas. Assim, foi possível a comparação da comunicação dentro da própria UA com a comunicação entre as UAs. Escolheu-se uma pró-reitoria por se tratarem de UAs que envolvem predominantemente o trabalho técnico, enquanto que selecionou-se uma faculdade por apresentarem tanto trabalho técnico, quanto o exercício da docência (ensino, pesquisa e extensão).

A partir disso, buscou-se identificar a percepção dos servidores referente aos processos de comunicação institucional interna, tanto dentro das Unidades Acadêmicas ou Administrativas (UAs) quanto entre UAs. Além disso, objetivou-se relacionar os diferentes perfis dos servidores que estavam em trabalho remoto por causa da pandemia global da covid-19, com a percepção da comunicação organizacional desses trabalhadores remotos.

O universo desta pesquisa é composto por 35 técnicos administrativos de uma pró-reitoria e 40 docentes de faculdade da UFGD. Foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística por conveniência, em que o pesquisador seleciona a amostra de maneira aleatória ou sem necessidade de cálculo amostral.

A pesquisa realizada foi de natureza quantitativa e descritiva. Para a coleta de dados, empregou-se um questionário de elaboração própria, a partir das referências analisadas, no formato *solver*. Foram encaminhados *links* para questionários *online* para os e-mails dos potenciais participantes, novamente, 75 pessoas. O questionário ficou disponível para resposta entre os dias de 19 a 25 de abril de 2021. Responderam ao questionário 12 técnicos administrativos da pró-reitoria e 19 docentes da faculdade selecionada, totalizando assim 31 participantes nessa etapa da investigação.

Na primeira parte do questionário foram coletados os dados dos perfis dos participantes (idade, sexo, quantidade de moradores na casa etc.). Na segunda parte, foi utilizada escala *Likert* (a partir de afirmações que os respondentes precisavam julgar concordância, com valores entre 1 a 10), para a coleta das informações a respeito da percepção da comunicação institucional interna dos servidores. Essa seção foi dividida em duas categorias. A primeira para coletar dados acerca da comunicação interna na Unidade (na faculdade ou pró-reitoria) e a segunda, para prospectar informações sobre a comunicação externa da Unidade (entre as UAs), mas ainda dentro da Universidade.

Para relacionar os diferentes perfis na percepção da comunicação institucional foram utilizados os testes não paramétricos de Mann-Whitney para variáveis binárias ou de dois grupos e o teste de Kruskal-Wallis para análise de mais de dois grupos. O *software* utilizado para a análise foi o *IBM SPSS Statistics*.

3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nessa parte da pesquisa será apresentado, em um primeiro momento, um breve contexto a respeito do trabalho remoto adotado na UFGD, no contexto da pandemia da covid-19 e, posteriormente, uma análise da percepção da comunicação organizacional interna diante deste cenário e a relação com os perfis identificados.

4 TRABALHO REMOTO EMERGENCIAL NA UFGD

Em condições normais fora do contexto da pandemia da covid-19, no âmbito do setor público, o trabalho fora da sede da organização é conhecido como teletrabalho e possui sua normatização e requisitos próprios para sua implantação e manutenção (BRASIL, 2020a). Já no contexto dentro da pandemia da covid-19 o trabalho fora da sede é conhecido, atualmente, pelo termo de “trabalho remoto”. Se trataria do trabalho desempenhado pelos servidores ou empregados públicos impedidos de comparecer presencialmente ao trabalho, como parte das medidas de enfrentamento da situação emergencial (BRASIL, 2020b), não se confundido com o teletrabalho em condições normais dentro da Administração Pública.

O teletrabalho na administração pública federal é um programa de gestão, com características distintas do trabalho remoto como, por exemplo, no primeiro caso, pode-se citar a exigência de que os participantes desempenhem atividades que possam ser efetivamente mensuradas (BRASIL, 2020a). Por se tratar de uma situação excepcional e emergencial, o trabalho remoto não foi vinculado a esse pré-requisito.

Ressalta-se que o teletrabalho, advindo do programa de gestão, não tinha sido ainda implementado na universidade estudada para essa investigação. Assim, o trabalho remoto na universidade se tornou realidade dos servidores de maneira abrupta, do dia para a noite, diante da eclosão da pandemia da covid-19. A Pró-reitoria de Gestão de Pessoas da UFGD divulgou, em março de 2020, por meio da Instrução Normativa nº 4 de 17 de março de 2020, orientações para o desempenho do “teletrabalho” como medida preventiva para contágio e prevenção da covid-19 (UFGD, 2020b).

Nesse primeiro momento, em março de 2020, nota-se a utilização do termo “teletrabalho” pela instituição para autorizar o trabalho fora da sede da organização de maneira excepcional. Um ano depois, a UFGD divulgou uma nova Instrução Normativa da Reitoria (Instrução Normativa da Reitoria da UFGD nº 1 de 26 de março de 2021), momento em que houve a alteração do termo utilizado para o trabalho realizado fora da sede da organização no contexto da covid-19, que ficou denominado como “trabalho remoto” (UFGD, 2021).

Diante deste contexto, considerou-se neste trabalho a utilização do termo “trabalho remoto”, para se referir ao trabalho fora da sede da instituição, neste período da pandemia da covid-19.

5 ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO EM UM ESTUDO DE CASO NO CONTEXTO DO TRABALHO REMOTO OCASIONADO PELA COVID-19

5.1 PERFIL DOS PARTICIPANTES

Em torno de 61,00% dos participantes eram docentes e 38,70% técnicos administrativos e em relação ao sexo dos participantes, 54,84% eram homens e 45,16% mulheres, como podemos observar no Quadro 1.

Quadro 1 — Perfil dos pesquisados

		Total	Porcentagem totais
Idade	20 a 35 anos	9	29,03%
	36 a 50 anos	15	48,39%
	51 a 65 anos	7	22,58%
	Total		100,00%
Cargo	Docentes	19	61,30%
	Técnicos Administrativos	12	38,70%
	Total	31	100,00%
Sexo	Masculino	17	54,84%
	Feminino	14	45,16%
	Total	31	100,00%
Moram com filhos	Sim	12	38,71%
	Não	19	61,29%
	Total	31	100,00%
Quantidade de moradores na casa	Moram sozinhos	7	22,58%
	Moram em 2-3 pessoas	14	45,16%
	Moram em 4-5 pessoas	10	32,26%
	Total	31	100,00%

Fonte: elaboração própria (2022).

Apenas 22,58% dos servidores relataram que moravam sozinhos. Entretanto, 61,29% dos participantes não moravam com os seus filhos e 38,71% residiam com seus filhos. Para a identificação dos servidores com filhos, o objetivo era identificar os trabalhadores que moravam com os seus filhos e não aqueles que tinham filhos.

Parte-se da premissa crível de que um servidor que compartilhe residência com um filho ou filha pode vivenciar uma experiência trabalho remoto diferente de outro em que não. Principalmente, neste contexto da pandemia da covid-19, quando as aulas presenciais na escola foram desincentivadas, gerando demandas adicionais para os trabalhadores remotos que são pais. Esse contexto pode trazer um impacto, sobretudo, no tempo que esse trabalhador possui disponível para desempenhar suas atividades profissionais (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020).

Além disso, o pertencimento a diferentes faixas-etárias também pressupõe aspectos geracionais que impactam no acesso, desenvoltura e interação com diferentes tecnologias de informação e comunicação. Observa-se que apenas 29% dos respondentes se encontram na faixa etária de 20 a 35 anos, considerados *millennials* ou *nativos digitais*, o que sugere uma maior facilidade para se apropriar e incorporar novas tecnologias informacionais à sua rotina. Aproximadamente 48%, ou quase a metade dos participantes, tinham entre 36 a 50 anos, enquanto que 22,58% tinham mais de 50 anos. Pode-se assumir, tomando como premissa estudos que correlacionam

a desenvoltura tecnológica com o aspecto geracional (ECHENIQUE, 2014; MARTINS, 2015; JACKSON, 2018; UNCTAD, 2021), que quase 70% dos respondentes desta pesquisa poderiam ser considerados como indivíduos potencialmente propensos a apresentar uma maior resistência ou dificuldades em assimilar novas tecnologias digitais às suas rotinas.

6 PERCEPÇÃO DA COMUNICAÇÃO INTERNA E RELAÇÃO COM OS PERFIS IDENTIFICADOS

A partir da Tabela 1, apresentada a seguir, nota-se uma avaliação mais positiva da comunicação interna nas Unidades Acadêmicas ou Administrativas (UAs), quando comparada com a comunicação externa (entre as UAs, mas ainda dentro da instituição). Todo isso a partir da percepção dos servidores.

Tabela 1 - Percepção da Comunicação organizacional

(continua)

Variável	Média	Desvio padrão	Quartil 1	Mediana	Quartil 3
Comunicação na UFGD	6,67	1,51	6	6,83	7,75
(a) Comunicação interna (interna à Unidade Acadêmica ou Administrativa)	7,27	1,63	6,67	8	8,33
(a) Formalidade **Quão formal (meios oficiais de comunicação e respeitando o organograma) ou informal é a comunicação?	6,81	2,18	6	7	8
(a) Comunicação entre setores **Quão fácil é solicitar/receber informação dentro da sua unidade?	7,74	1,88	7	8	9
(a) Ciência nos acontecimentos **Quão informada(o) você acredita que esteja no que está acontecendo na sua Unidade?	7,29	2,22	6	8	9
(a) Compreensão **Quão fácil de entender o conteúdo da comunicação interna?	7,87	1,71	8	8	9
(a) Tempo **Quão ágil você classifica que acontecem as comunicações dentro da sua unidade?	7,65	1,84	7	8	9
(a) Influência **Quanto você considera que as suas opiniões são consideradas?	6,29	2,8	5	7	8
(b) Comunicação externa (externa à Unidade Acadêmica ou Administrativa, mas, ainda, dentro da instituição)	6,08	1,68	5,17	6,17	7,17
(b) Formalidade **Quão formal (meios oficiais de comunicação e respeitando o organograma) ou informal é a comunicação?	7,52	2,06	6	8	9
(b) Comunicação entre setores **Quão fácil é solicitar/receber informação na Universidade?	6	2,31	5	7	7

(b) Ciência nos acontecimentos **Quão informada (o) você acredita que esteja no que está acontecendo na Universidade?	5,87	2,13	5	6	7
(b) Compreensão **Quão fácil de entender o conteúdo da comunicação?	6,68	1,94	6	7	8
(b) Tempo **Quão ágil você classifica que acontecem as comunicações dentro da Universidade?	6,35	1,98	5	7	8
(b) Influência **Quanto você considera que as suas opiniões são consideradas?	4,03	2,65	1	4	6

Fonte: elaboração própria (2022).

Essa avaliação diferenciada das duas instâncias de comunicação pode se refletir: (i) na percepção da facilidade de comunicação entre os setores das próprias UAs, (ii) da ciência do que está acontecendo dentro das UAs, (iii) na compreensão da comunicação, (iv) no tempo em que a comunicação é recebida, assim como (v) na capacidade de influenciar as tomadas de decisões. Dessa maneira é possível observar que a comunicação parece ocorrer de maneira mais eficiente dentro das próprias UAs, do que entre elas. Pode-se afirmar, com base nos dados aqui relatados, que se evidencia uma diferença nas comunicações que acontecem entre as UAs e dentro das UAs.

Dentre as informações cotejadas, destaca-se o fato de que o grau de formalidade na comunicação é maior entre as UAs do que dentro da própria Unidade. O menor formalismo na comunicação interna das UAs pode estar relacionado à existência de menores barreiras à recepção, o que proporciona maior fluidez de informação, maior liberdade de interação e emprego de meios mais ágeis de comunicação.

Nota-se ainda que as comunicações entre as UAs dentro da instituição acontecem em uma velocidade de penetração diferente, do que internamente nas UAs. Lembrando que na perspectiva do trabalho remoto, os trabalhadores que anteriormente poderiam resolver determinada demanda apenas em uma ligação para outra UA, muitas vezes, após o trabalho remoto só conseguem se comunicar com outras UAs por *e-mail* ou outros sistemas informacionais da instituição. Sendo que as comunicações dentro da UAs podem tender a ocorrer de maneira mais rápidas por outros meios, por exemplo, por meio de mensagens instantâneas, devido à proximidade entre os servidores e ter um acesso mais aberto por meio deste tipo de comunicação entre os servidores dentro da UA.

Dessa forma, é importante destacar que esses pontos são importantes para a comunicação, visto que a mesma só é efetiva quando as pessoas compreendem as informações e agem de acordo com o esperado. segundo a perspectiva do emissor (FUMIAN; FERREIRA, 2012). Todavia, tal perspectiva se apresenta como uma lacuna da instituição, que muitas vezes pode precisar adotar novas ferramentas e estratégias para alavancar e alterar a comunicação entre as UAs da instituição, visando que as comunicações entre as UAs acontecem com um tempo menor, com um maior nível de compreensão, aceitação, entre outros.

No sentido de buscar identificar como os diferentes perfis dos servidores percebem a comunicação interna na instituição, apresenta-se na Tabela 2 os resultados encontrados por meio dos testes de Mann-Whitney e Kruskal-Wallis em relação ao cargo, sexo, filhos, idade e quantidade de moradores na casa.

Tabela 2 - Verificação dos diferentes perfis na percepção da comunicação no trabalho remoto
(continua)

Variável	Teste de Mann-Whitney			Teste de Kruskal-Wallis	
	Cargo	Sexo	Filhos	Idade	Moradores na Casa
	Valores de p (*p<0,05)				
Comunicação interna na UFGD	0,351	0,796	0,361	0,156	0,036*
(a) Comunicação interna (Unidade Acadêmica ou Administrativa)	0,854	0,264	0,076	0,619	,246
(a) Formalidade	0,396	0,84	0,901	0,388	0,115
(a) Comunicação entre setores	0,757	0,408	0,083	0,647	0,716
(a) Ciência nos acontecimentos	0,741	0,082	0,107	0,362	0,959
(a) Compreensão	0,915	0,275	0,403	0,229	0,589
(a) Tempo	0,597	0,012*	0,021*	0,526	0,88
(a) Influência	0,498	0,601	0,139	0,727	0,3
(b) Comunicação externa (Unidade Acadêmica ou Administrativa)	0,477	0,721	0,951	0,141	0,021*
	(conclusão)				
(b) Formalidade	0,033*	0,951	0,949	0,644	0,446
(b) Comunicação entre setores	0,394	0,76	0,739	0,171	0,051
(b) Ciência nos acontecimentos	0,804	0,793	0,433	0,072	0,064
(b) Compreensão	0,362	0,855	0,291	0,317	0,281
(b) Tempo	0,535	0,984	0,725	0,572	0,052
(b) Influência	0,524	0,387	0,314	0,288	0,017*

Fonte: elaboração própria (2022).

Neste estudo de caso, mostrou-se que a quantidade de moradores na casa é estatisticamente significativa na percepção dos diversos aspectos referentes a comunicação interna na UFGD ($p < 0,05$). Já em relação à faixa etária dos participantes, em todas as hipóteses apresentadas na Tabela 2 não houve diferença estatisticamente significativa de pertencer a determinada faixa etária ou não ($p > 0,05$), ou seja, não houve uma percepção diferente na comunicação institucional interna, considerando as diferentes idades. Apesar de que na comunicação não se

notou tal diferença, ressalta-se que já foi constatado em outras investigações que os trabalhadores mais jovens foram mais afetados pelas necessidades trazidas pelo isolamento social, quando comparados com os trabalhadores mais idosos (MENDES; HASTENREITER FILHO; TELLECHEA, 2020), o que poderia, de certa forma, afetar a percepção dos servidores em diferentes idades, mas não é o caso dos achados nesta pesquisa.

Evidenciou-se também na Tabela 2 que a percepção do tempo ou agilidade que as informações acontecem dentro das UAs possui diferença estatisticamente significativa, apenas para as variáveis que retratam a residência compartilhada com os filhos e o gênero (se homem ou mulher). Esses dados reforçam a literatura que relata os desafios do teletrabalho (SAKUDA; VASCONCELOS, 2005).

Tabela 3 - Percepção do tempo da comunicação dentro da UAs (Moram com ou sem filhos e homens ou mulheres).

(continua)

(a) **Tempo****Quão ágil você classifica que acontecem as comunicações dentro da sua unidade?

	Média	Desvio padrão	Quartil 1	Mediana	Quartil 3
Filhos	Sim	8,42	1,38	8	9
	Não	7,16	1,95	6	8

(conclusão)

Sexo	Masculino	8,35	1,27	8	8	9
	Feminino	6,79	2,08	6	8	8

Fonte: elaboração própria (2022).

Como mostrado na Tabela 3, as percepções do tempo da comunicação dentro das UAs são mais positivas para os servidores que moram com os seus filhos e para os homens.

Entretanto, quando analisamos a composição da percepção dos servidores que possuem filhos, notamos que os homens possuem uma percepção mais positiva em relação à percepção do tempo da comunicação dentro das UAs, comparada com a percepção das mulheres. Essa diferença pode estar relacionada ao fato que, estruturalmente, numa sociedade conservadora de traços machistas como a brasileira, as mulheres possuem uma “tripla jornada de trabalho”, em que, em muitos casos, são responsáveis por toda atividade doméstica, mais o cuidado com as crianças, mais as atividades laborais formalizadas. Tal situação pode ser derivada de um longo

processo histórico que coloca na mulher toda a responsabilidade pelas atividades domésticas ou cuidado com os filhos, enquanto o homem apenas seria responsável pelo sustento da casa e pelas tarefas “produtivas” desempenhadas pela família (FERREIRA; RODRIGUES, 2021).

Já em relação à perspectiva de pertencer ao grupo de docentes ou técnicos administrativos, mostrou-se estatisticamente significativa a percepção da formalidade na comunicação entre os grupos estudados, como mostrado na Tabela 4. Ressalta-se que essa percepção da formalidade advinda dos técnicos administrativos pode estar relacionada com as características da carreira desses servidores, considerando que os professores, além de participarem de diversas tarefas administrativas, também ministram aulas e participam de ações de pesquisa e extensão. Já os técnicos administrativos, normalmente, são responsáveis apenas por executarem o trabalho ligado à área administrativa. Dessa maneira, a experiência na formalidade das comunicações dos docentes com outras UAs pode ter uma percepção mais flexível comparada com a percepção dos técnicos administrativos, por causa desse fator que os docentes atuam em diversas frentes. Isso demarca como diferentes *stakeholders* vivenciam também diferentemente da organização, sobretudo na universidade (MAINARDES et al, 2010).

Tabela 4 - Percepção da formalidade da Comunicação organizacional entre as UAs (docentes ou técnicos).

(continua)

(b) Formalidade **Quão formal (meios oficiais de comunicação e respeitando o organograma) ou informal é a comunicação?

		Média	Desvio padrão	Quartil 1	Mediana	Quartil 2
						(conclusão)
Cargo	Docentes	6,95	2,3	6	8	9
	Técnicos	8,42	1,24	8	9	9

Fonte: elaboração própria (2022).

Na Tabela 2 anteriormente disposta, identificou-se nesta pesquisa que existe uma diferença estatisticamente significativa em relação à quantidade de moradores na casa na percepção da comunicação institucional. Na Tabela 2 nota-se que a “comunicação interna na UFGD”, a “(b) Comunicação externa (Unidade Acadêmica ou Administrativa)” e a “(b) Influência na comunicação externa da Unidade” apresentaram o $p < 0,05$, ou seja, a quantidade de moradores na casa influencia nesses fatores.

Tabela 5 — Comparação entre pares entre a quantidade de moradores na casa.

	(b) Influência	(b) Comunicação externa	Comunicação interna na UFGD
Amostra 1- Amostra 2		Valor de p (*p<0,05)	
2 ou 3 – 4 ou 5	0,237	0,393	0,253
2 ou 3 – Sozinho	0,018*	0,019*	0,047*
4 ou 5 – Sozinho	0,814	0,58	1

Fonte: elaboração própria (2022).

Como foi realizado o teste de Kruskal-Wallis, na categoria “quantidade de moradores na casa”, pois existem mais de dois grupos distintos em que os servidores podem pertencer. Para identificar quais grupos é estatisticamente significativo pertencer ou não, realizou-se o teste de comparação entre os pares dos possíveis grupos (morar sozinho, com 02 ou 03 pessoas ou com 04 ou 05 pessoas), conforme mostrado na Tabela 5. Dessa maneira, identificou que existe uma diferença estatisticamente significativa de pertencer aos grupos de “Sozinho” ou de “2 a 3 moradores na casa”.

Dessa maneira, para que fosse possível analisar a percepção entre esses grupos que se apresentaram estatisticamente significativo em relação à quantidade de moradores na casa (Tabela 5), apresentaram-se as percepções destes grupos na Tabela 6.

Tabela 6 — Percepção da (b) influência, (b) comunicação externa e comunicação considerando a quantidade de moradores na casa.

(b) Influência **Quanto você considera que as suas opiniões são consideradas?		Média	Desvio padrão	Quartil 1	Mediana	Quartil 2
Moradores na casa	Sozinho	5,86	1,95	5	5	7
	02 ou 03	2,79	2,52	1	1,5	4
	04 ou 05	4,5	2,55	3	4	6

(b) Comunicação externa (Unidade Acadêmica ou Administrativa)		Média	Desvio padrão	Quartil 1	Mediana	Quartil 2
Moradores na casa	Sozinho	7,21	1,01	6,83	7,17	7,83
	02 ou 03	5,24	1,82	4,33	5,25	6,5
	04 ou 05	6,45	1,28	5,67	6,34	6,83

Comunicação na UFGD

		Média	Desvio padrão	Quartil 1	Mediana	Quartil 2
Moradores na casa	Sozinho	7,51	0,89	6,92	7,5	8,33
	02 ou 03	5,99	1,71	5,17	6,58	6,75
	04 ou 05	7,04	1,18	6,5	7,25	7,75

Fonte: elaboração própria (2022).

Nota-se que os trabalhadores que moram sozinhos possuem uma percepção mais positiva em relação à influência que possuem nas outras UAs, na percepção da comunicação externa com outras UAs e, além disso, também possuem uma percepção mais positiva da comunicação organizacional na Universidade.

O trabalhador remoto que mora sozinho pode ter essa percepção mais positiva destes aspectos apresentados na Tabela 6, devido ao fato que o trabalhador que possui cônjuge e filhos precisam equilibrar a sua integração com a família (demandas pessoais e demandas profissionais) e muitas vezes equilibrar os dois mundos pode ser uma dificuldade na vida do trabalhador que mora com a sua família (SMAHA, 2009), demonstrando que essa desvantagem do trabalho remoto (conflito entre trabalho e vida familiar) pode ser um fator que influencia negativamente na percepção da comunicação no trabalho remoto dos servidores.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho buscou analisar as percepções dos servidores de uma Universidade Federal do Centro-Oeste do Brasil, acerca da comunicação organizacional no contexto do trabalho remoto emergencial, ocasionado pela covid-19. Por se tratar de um estudo de caso descritivo, foi aplicado um *solver* com amostra por conveniência junto a duas Unidades Acadêmica e Administrativa da Universidade. Foram levantados dados de perfil dos respondentes, bem como suas percepções, avaliadas a partir da escala *Likert*, acerca da comunicação organizacional interna a instituição.

Neste trabalho ficou evidente que os trabalhadores remotos possuem uma percepção mais positiva da comunicação com os servidores que estão mais próximos de si ou dentro das suas próprias Unidades Acadêmicas ou Administrativas, comparada com a comunicação dentro da instituição em geral. Por exemplo, no quesito de quanto percebem que suas opiniões são consideradas, evidenciou-se, que dentro da própria Unidade, o servidor percebe uma maior capacidade de participar ou influenciar nas tomadas de decisões organizacionais.

Ressalta-se que, pela comunicação com as outras Unidades Acadêmicas ou Administrativas acontecer de maneira mais formal do que dentro da própria Unidade, as comunicações entre as UAs podem levar mais tempo, ou podem ter sua capacidade de compreensão reduzida, conforme evidências encontradas.

Além disso, evidenciou-se que os técnicos administrativos possuem uma percepção de formalidade na comunicação maior que os docentes, que pode ser devido às características distintas de cada carreira.

Constatou-se, também, que no trabalho remoto a quantidade de moradores na casa influencia na percepção da comunicação organizacional. Dessa maneira, observaram-se evidências que sugerem que trabalhadores que moram com mais pessoas podem ter mais obstáculos na comunicação entre os trabalhadores remotos ou, ainda, os servidores que moram sozinhos possuem uma percepção mais positiva da comunicação organizacional e, também, uma maior capacidade de influenciar nas tomadas de decisões da organização no trabalho remoto.

Notou-se, ainda, que indivíduos autoidentificados como do sexo masculino têm uma percepção mais positiva da comunicação em relação à percepção do tempo ou agilidade que as comunicações acontecem, comparado às mulheres. O que nos evidencia que muitas vezes as mulheres podem ter mais dificuldade para enfrentar ao aderirem ao trabalho remoto. Ademais, observou-se que a idade não se mostrou um ponto determinante na percepção da comunicação no trabalho remoto emergencial.

Assim, para finalizar, percebe-se que entre as Unidades Acadêmicas ou Administrativas, dentro da instituição, existe um hiato na percepção da comunicação organizacional, deixando evidente que as Unidades Acadêmicas ou até mesmo a alta administração devem se atentar às comunicações entre as Unidades das instituições, visto que, evidentemente, a percepção dos servidores na comunicação é menos positiva entre as UAs.

Outro ponto a se destacar é que a percepção da comunicação organizacional no âmbito do trabalho remoto também depende dos perfis pessoais dos trabalhadores. As características pessoais dos trabalhadores parecem impactar sobremaneira no trabalho, interferindo na sua percepção dos processos, visto que, dependendo da sua estrutura familiar, sexo, cargo, entre outros, os trabalhadores podem vivenciar diferentes percepções da comunicação. As condições estruturais de vivência familiar e residência parecem ser determinantes para a experiência de trabalho remoto, de maneira que um trabalhador parece julgar vantagens e desvantagens, segundo suas idiossincrasias. Convém, nesse caso, a realização de estudos mais amplos para confirmação dessa hipótese, assim como para subsidiar a proposição de programas de trabalho remoto e teletrabalho que pressuponham o acompanhamento de tais questões.

Por fim, é importante, ainda, ressaltar que um planejamento de comunicação interna é capaz de interferir no sucesso e também no crescimento organizacional, ou até mesmo na sobrevivência da organização (PINHEIRO, 2010). Dessa forma, a partir deste trabalho sugere-se que a organização procure reavaliar o processo de comunicação interno institucional, principalmente entre as UAs, por meio de um planejamento estratégico organizacional. De modo que a instituição possa aderir à comunicação como meio para auxiliar a conquista de seus objetivos organizacionais.

REFERÊNCIAS

ALVES, M. Reflexões sobre a comunicação organizacional em órgãos públicos. In: MANSI, V.; CARRAMENHA, B.; PAULA, M. (Org.), **Comunicação com líderes e empregados**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2016. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/e-book-comunicacao-com-lideres-e-empregados-vol-2/>. Acesso em: 01 out. 2021.

BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91., 2010.

BENAVIDES, T. D. P. N.; CORTÉS, M. I. C. Comunicación estratégica y responsabilidad social empresarial, escenarios y potencialidades en creación de capital social: una revisión de la literatura. **Prisma Social: revista de investigación social**. n. 22, p. 127–158., 2018.

BERGER, B. **Employee / Organizational Communications**. Institute for Public Relations. 2008. Disponível em: <https://instituteforpr.org/employee-organizational-communications/>. Acesso em: 01 fev. 2021.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 65, de 30 de julho de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Seção 1. n. 157, p. 21, 2020.

BRASIL. Ministério da Economia. Instrução Normativa nº 109, de 29 de outubro de 2020. **Diário Oficial da União**. Brasília, DF. Seção 1. n. 209, p. 423, 2020.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e capital monopolista: a degradação do trabalho no século XX**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1981.

CALIL, G. G. A negação da pandemia: reflexões sobre a estratégia bolsonarista. **Serviço Social & Sociedade**, n. 140, p. 30-47, jan./abr. 2021. <http://dx.doi.org/10.1590/0101-6628.232>

CARDOSO, O. O. Comunicação empresarial versus comunicação organizacional: novos desafios teóricos. **Revista de Administração Pública**, v. 40, n. 6, p. 1123–1144., 2006. <https://doi.org/10.1590/S0034-76122006000600010>.

CRISTALDO, R. C. Sobre o campo de saber da administração: gestão, organizações e divisão do trabalho. **Revista Gestão & Conexões**, v. 11, n. 1, p. 104-124, jan./abr. 2022. <http://dx.doi.org/10.47456/regec.2317-5087.2022.11.1.36090.104-124>

DELGADO, O. E. C.; RENDÓN, N. G. G. Comunicación organizacional: Historia, desarrollo y perspectivas de un concepto en constante construcción en América Latina. **Inmediaciones de la Comunicación**. v. 15, n. 2, p. 43–70., 2020. <https://doi.org/10.18861/ic.2020.15.2.3018>

DI MARTINO, V.; WIRTH, L. Telework: A New Way of Working and Living. **International Labour Review**. v. 129, n. 5, p. 529–554., 1990.

ECHENIQUE, E. G. An integrative review of literature on learners in the digital era. **Studia Paedagogica**, v. 19, n. 14, p. 161-184, 2014. <http://dx.doi.org/10.5817/SP2014-4-8>.

FERREIRA, V. R.; RODRIGUES, K. N. Os Impactos Psicossociais da Utilização do Teletrabalho durante a Pandemia no Trabalho da Mulher. **Revista Direitos, Trabalho e Política Social**. v. 7, n. 12, p. 113–136., 2021.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P. Análise dos Resultados da Implantação do Teletrabalho na Administração Pública: Estudo dos Casos do SERPRO e da Receita Federal. In. ENANPAD 2017 ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 2017. São Paulo. **Anais eletrônico...** Disponível em: http://www.anpad.org.br/abrir_pdf.php?e=MjM5NzY=. Acesso em: 3 jul. 2021.

FREEMAN, E. R. McVEA, J. A stakeholder approach to strategic management. In Hitt, M. Freeman, E. R. Harisson, J. **Handbook of strategic management**. p.189–207. Oxford: Blackwell, 2000.

FUMIAN, A. P.; FERREIRA, V. C. P. **A eficácia da comunicação interna na percepção dos funcionários de uma empresa de comércio varejista**. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 9., Resende - RJ., 2012. **Anais eletrônico...** Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos12/49116587.pdf>. Acesso em: 4 set. 2021.

GIANNICO, G. Comunicação em ambientes de fábrica: um olhar para conteúdo e sentido. In: CARRAMENHA, B; RASINOVSKY, J.; PAULA, M.; MANSI, V. (Org.), **Comunicação com líderes e empregados**. São Paulo: Faculdade Cáster Líbero, 2017. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/Comunicacao-com-lideres-e-empregados-Volume-3.pdf>. Acesso em: 01 out. 2021.

JACKSON, E. **Technology Preferences of Multiple Generations in the Workplace Classroom**. Tese. Minneapolis, US: Walden University, 2018.

JACOBSEN, C. B.; SALOMONSEN, H. H. Leadership strategies and internal communication in public organizations. **International Journal of Public Sector Management**. v. 34, n. 2, p. 137–154., 2020. <https://doi.org/10.1108/IJPSM-03-2020-0086>

LINERO, C.; ROCHA, L. M. Os desafios na manutenção do regime de teletrabalho no Brasil após a pandemia da Covid-19. **Revista da Escola Judicial do TRT4**. v. 2, n. 4, p. 125–148., 2020.

LUCAS, A. C.; SANTOS, R. L. O Trabalho Remoto na Administração Pública Brasileira: desafios e perspectivas. **Revista Ibero-Americana de Humanidades, Ciências e Educação**. v. 7, n. 4, p. 260–270., 2021.

MAINARDES, E. W. et al. Categorização por importância dos *stakeholders* das universidades. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 9, n. 3, p.04-43, set./dez. 2010.

MANN, S.; VAREY, R.; BUTTON, W. An exploration of the emotional impact of teleworking via computer-mediated communication. **Journal of Managerial Psychology**. v. 15, n. 7, p. 668–690., 2000. <https://doi.org/10.1108/02683940010378054>.

MARTINS, C. Geração digital, geração net, millennials, geração Y: refletindo sobre a relação entre as juventudes e as tecnologias digitais. **Diálogo**, n. 29, p. 141-151, 2015. <http://dx.doi.org/10.18316/2238-9024.15.7>.

MATO GROSSO DO SUL. **Boletim Epidemiológico COVID-19 - 19 de abril de 2021.**, 2021. Disponível em: <https://www.vs.saude.ms.gov.br/wp-content/uploads/2021/04/Boletim-Epidemiologico-COVID-19-2021.04.19.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2021.

MELLO, A. **O trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora... | SOBRATT**. Rio de Janeiro: Qualitymark: ABRH-Nacional, 1999. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/o-trabalho-em-qualquer-lugar-e-a-qualquer-hora/>. Acesso em: 11 ago. 2021.

MEN, L. R.; STACKS, D. The Effects of Authentic Leadership on Strategic Internal Communication and Employee-Organization Relationships. **Journal of Public Relations Research**. v. 26, n. 4, p. 301–324., 2014. <https://doi.org/10.1080/1062726X.2014.908720>

MENDES, D. C.; HASTENREITER FILHO, H. N. H.; TELLECHEA, J. A Realidade do Trabalho Home Office na Atipicidade Pandêmica. **Revista Valore**. v. 5, ed. especial, p. 160–191., 2020. <https://doi.org/10.22408/rev502020655160-191>

MINTZBERG, H. **The natures of managerial work**. New York, US: Harper and Row., 2010.

MONTEIRO, C.; KUHLMANN, M. R.; ANGNES, J. S. O processo de comunicação organizacional interna: um estudo realizado em uma Associação Comercial e Empresarial do Paraná. **Perspectivas em Ciência da Informação**. v. 26, n. 1., 2021. Disponível em: <https://periodicos.ufmg.br/index.php/pci/article/view/32861>. Acesso em: 11 set. 2021.

MONTOYA-ROBLES, M.-J. Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos. **Razón y Palabra**. v. 22, n. 1_100, p. 778–795., 2018.

NOGUEIRA, M. F. M. **A gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido**. v. 4, n. 1/2, p. 121–131., 2001. <https://doi.org/10.5216/c&i.v4i1/2.24024>

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE DESEMPENHO DO SETOR PÚBLICO. 3., 2018. Florianópolis. **Anais eletrônico...** Disponível em: <http://www.cidesp.com.br/index.php/Icidesp/2cidesp/paper/view/481>. Acesso em: 11 jul. 2021.

PANDEY, S. K.; GARNETT, J. L. Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. **Public Administration Review**. v. 66, n. 1, p. 37–51., 2006.

PAULA, A. P. P. D. Em Busca de uma Ressignificação para o Imaginário Gerencial: os Desafios da Criação e da Dialogicidade. **Revista de Administração Mackenzie**. v. 17, n. 2, p. 18–41., 2016. <https://doi.org/10.1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41>

PINHEIRO, R. C. E. **A Import, R. C. E. 1590/1678-69712016/administracao.v17n2p18-41.v1**. 2010. Monografia. Rio de Janeiro: Universidade Candido Mendes, 2010.

PINHEIRO, P. C.; REIS, P. C. O papel da comunicação interna em tempos de pandemia: como as companhias estão se organizando durante a crise. **Brazilian Journal of Development**. v. 7, n. 1, p. 5333–5348., 2021. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n1-361>

PRADO-ROMAN, C.; DIEZ-MARTIN, F.; BLANCO-GONZALEZ, A. O efeito da comunicação sobre a legitimidade e o desempenho das organizações. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**. v. 22, n. 3, p. 565–581., 2020. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i3.4071>

SMAHA, H. C. **Trabalho e família no contexto de teletrabalho: o olhar de teletrabalhadores e seus co-residentes**. 2009. Dissertação (Mestrado)- Rio de Janeiro: FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS, 2009.

SAKUDA, L. O.; VASCONCELOS, F. DE C. Teletrabalho: desafios e perspectivas. **Organizações & Sociedade**. v. 12, n. 33, p. 39–49., 2005. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000200002>

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

UFGD. Universidade Federal Da Grande Dourados. Conselho de Ensino, Pesquisa, Extensão e Cultura. Resolução N°. 106, de 29 de junho de 2020. Regime Acadêmico Emergencial, de 03 de agosto a 19 de dezembro de 2020. **Boletim de Serviços da UFGD**, 2020a.

UFGD. Universidade Federal da Grande Dourados. Pró-reitoria de Gestão de Pessoas. Instrução Normativa no 4 de 17 de março de 2020. Estabelece orientações às Unidades Acadêmicas e Administrativas da UFGD quanto à medida de teletrabalho, temporário, para prevenção do contágio e enfrentamento da emergência de saúde pública de importância internacional decorrente do coronavírus (COVID-19). Dourados (MS): **Boletim de Serviços da UFGD**, 2020b.

UFGD. Universidade Federal da Grande Dourados. Reitoria. Instrução Normativa n° 1 de 26 de março de 2021. Estabelece orientações sobre o regime temporário de trabalho às unidades administrativas e acadêmicas da UFGD, de maneira complementar à Instrução Normativa n.º 109, de 29 de outubro de 2020, e Instrução Normativa n.º 37, de 25 de março de 2021, da Secretaria de Gestão e Desempenho de Pessoal do Ministério da Economia. Dourados (MS): **Boletim de Serviço da UFGD**, 2021.

UFGD. Universidade Federal da Grande Dourados. Reitoria. Portaria no 205 de 18 de março de 2020. Suspensão do calendário acadêmico. Dourados (MS): **Boletim de Serviços da UFGD**, 2020c.