



**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**RAFAELA MEDEIROS SANTOS**

**HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE  
COMUNICAÇÃO DAS LIDERANÇAS COM SEUS LIDERADOS DURANTE O  
TRABALHO REMOTO EM 2020**

Salvador  
2022

**RAFAELA MEDEIROS SANTOS**

**HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA: UMA ANÁLISE DO PROCESSO DE  
COMUNICAÇÃO DAS LIDERANÇAS COM SEUS LIDERADOS DURANTE O  
TRABALHO REMOTO EM 2020**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós -  
Graduação em Administração, Mestrado em  
Administração da Universidade Salvador - UNIFACS,  
como requisito parcial para obtenção do título de  
Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vanessa Brasil Campos  
Rodriguez .

Salvador  
2022

Ficha Catalográfica elaborada pelo Sistema de Bibliotecas da Universidade Salvador -  
UNIFACS

Santos, Rafaela Medeiros

Home office em tempos de pandemia: uma análise do processo de comunicação das lideranças com seus liderados durante o trabalho remoto em 2020./ Rafaela Medeiros Santos.- Salvador: UNIFACS, 2022.

89 f. : il.

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação, Mestrado em Administração da Universidade Salvador - UNIFACS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Vanessa Brasil Campos Rodriguez.

1. Liderança. 2. Comunicação. 3. Trabalho remoto. I. Rodriguez, Vanessa Brasil Campos, orient. II. Título.

CDD: 658

## **AGRADECIMENTOS**

Quando decidi entrar no mestrado, sabia que estava embarcando em um novo e desconhecido desafio, mas com certeza eu não esperava que este desafio viria junto com a pandemia e tudo o que eu imaginava que seria esta experiência foi reconfigurado, e sem ajuda e apoio de algumas pessoas teria sido possível passar por esta jornada e concluir este trabalho.

Por isso, deixo aqui o meu agradecimento especial:

À Prof<sup>o</sup> Dra. Vanessa Brasil Campos Rodriguez que abraçou meu tema e me orientou durante esse período, compartilhando comigo um pouco do seu vasto conhecimento, abrindo meus horizontes para a comunicação e me guiando até a conclusão deste trabalho.

À colega Elaine Bezerra, por ter sido minha parceira nesses dois anos, nas trocas de conhecimento e temáticas trabalhadas juntas, além de ter me motivado a enfrentar as adversidades.

À minha família que sempre me estimulou a buscar cada vez mais o conhecimento e poder ir além. Meus pais que são a minha força para enfrentar o mundo com amor e sabedoria, que diante de uma pandemia foram minhas pernas quando eu não pude me levantar sozinha.

Por fim, a Deus, a quem minha existência não teria razão de ser. Quem me protege e me guia a todo momento e me ajuda a trilhar meu caminho.

## RESUMO

Os objetivos deste estudo foram analisar se a comunicação entre líder e liderado na modalidade de trabalho em *home office* na pandemia, no período do ano de 2020, foi eficiente ou não para os liderados e compreender melhor esta liderança a partir das suas habilidades de comunicação e estilos de liderança, além dos impactos causados por esse processo. O estudo foi realizado a partir de uma amostra, definida aleatoriamente, composta por 105 pessoas que atuaram no mercado de trabalho em 2020 no regime *home office*. Considerando a característica exploratória do estudo, identificamos que esta é uma modalidade de trabalho considerada positiva para o funcionário no âmbito da comunicação, porém, algumas questões foram abordadas pelos respondentes que merecem atenção quanto a melhoria das habilidades de comunicação da liderança, o nível das reuniões e impactos do processo. Os estilos de liderança também tiveram um papel fundamental neste estudo, servindo como base para a compreensão dos dados obtidos e traçando um perfil desta liderança e seu impacto no clima organizacional.

**Palavras-chave:** Liderança, processo de comunicação, estilos de liderança, pandemia, *home office*.

## RESUMO

The objectives of this study were to analyze whether the communication between leader and team member in the form of working from home during the pandemic, in the period of 2020, was efficient or not for the team members and to better understand this leadership based on their communication and communication skills. leadership styles, in addition to the impacts caused by this process. The study was carried out from a sample, randomly defined, composed of 105 people who worked in the labor market in 2020 in the home office regime. Considering the exploratory characteristic of the study, we identified that this is a type of work considered positive for the employee in terms of communication, however, some issues were addressed by respondents that deserve attention regarding the improvement of leadership communication skills, the level of meetings and impacts of the process. Leadership styles also played a key role in this study, serving as a basis for understanding the data obtained and outlining a profile of this leadership and its impact on the organizational climate.

**Kew-words:** Leadership, communication process, leadership styles, pandemic, home office.

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Qual o seu gênero? .....	52
Gráfico 2 - Qual a sua faixa etária? .....	53
Gráfico 3 - Qual o seu nível de escolaridade? .....	54
Gráfico 4 - Qual o tipo de empresa você é ou era empregado? .....	54
Gráfico 5 - Qual o seu cargo durante o ano de 2020? .....	55
Gráfico 6 - Qual seu tempo de serviço na empresa atual? .....	56
Gráfico 7 - Você já havia trabalhado antes da pandemia em regime home office? .....	58
Gráfico 8 - Quais as ferramentas utilizadas pela empresa para se comunicar durante o home office? .....	59
Gráfico 9 - Você considera que o fluxo de informações recebidas através da liderança facilitou a tomada de decisões? .....	65
Gráfico 10 - Houve impacto na sua produtividade durante o trabalho em home office por conta da comunicação com a liderança? .....	68
Gráfico 11 - Em 2020, sobre o seu trabalho, você se considerava? .....	69
Gráfico 12 - Você se considera mais ou menos satisfeito com seu trabalho que antes da pandemia? .....	69
Gráfico 13 - Representação da categorização das dificuldades .....	75
Gráfico 14 - Fluxograma das Barreiras encontradas .....	77
Gráfico 15 - Você considera da organização da qual faz (ou fazia) parte responsável pelos ruídos de comunicação entre liderança e liderado? .....	78

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Paradigmas da Comunicação Organizacional.....	20
Quadro 2 - Percepções teóricas a partir dos paradigmas.....	21
Quadro 4 - Estilos de liderança .....	37
Quadro 5 - Benefícios para os profissionais.....	43
Quadro 6 - Desafios para os profissionais.....	43
Quadro 7 - Questionamentos da coleta de dados .....	48
Quadro 8 - Tratamento dos dados .....	50
Quadro 9 - Categorização das dificuldades.....	73



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Faixa etária Líderes e Liderados .....	57
Tabela 2 - Identificação de gênero de Líderes e Liderados .....	57
Tabela 3 - Nível de escolaridade de Líderes e Liderados.....	57
Tabela 4 - Tempo de serviço de Líderes e Liderados .....	58
Tabela 5 - Recursos preferidos e Recursos mais aplicados .....	61
Tabela 6 - Sobre o estilo de liderança do seu líder, marque a opção que mais o representa.....	62
Tabela 7 - Em termos de comunicação entre líder e liderado, o trabalho em home office é.....	63
Tabela 8 - Como tem sido a comunicação com a liderança? .....	64
Tabela 9 - Habilidades de Comunicação do seu líder durante a pandemia no Home Office .....	66
Tabela 10 - Habilidades de Comunicação do seu líder durante a pandemia no Home Office (Procura sempre manter a equipe a par dos assuntos corporativos de interesse da equipe).....	66
Tabela 11 - Habilidades de Comunicação do seu líder durante a pandemia no Home Office (Te inclui nas soluções, mostrando-se atento ao diálogo).....	67
Tabela 12 - A pandemia do coronavírus teve um impacto positivo ou negativo na sua relação com sua liderança na pandemia? .....	70
Tabela 13 - Percepções em relação aos impactos .....	70
Tabela 14 - Impactos .....	72
Tabela 15 - Resultado da categorização das dificuldades.....	75
Tabela 16 - Divisão das barreiras.....	76
Tabela 17 - Impacto do fluxo de informações da liderança vs. Responsabilidade da organização sobre os ruídos .....	80

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Covid-19	Coronavírus 2019
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
Ipea	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
OIT	Organização Internacional do Trabalho
OMS	Organização Mundial de Saúde
OPAS	Organização Pan-Americana da Saúde
TICs	Tecnologias da informação e comunicação

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	<b>12</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....	<b>17</b>
2.1 A COMUNICAÇÃO .....	17
2.1.1 Comunicação Organizacional .....	19
2.1.2 Processo de comunicação nas organizações.....	23
2.1.3 A comunicação no processo de liderança dentro das organizações.....	27
2.1.4 Comunicação organizacional durante a pandemia.....	38
2.2 O CONTEXTO DA PANDEMIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO.....	39
2.3 O TRABALHO EM <i>HOME OFFICE</i> .....	41
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	<b>45</b>
3.1 SUJEITOS DA PESQUISA .....	46
3.2 COLETA DE DADOS .....	47
3.3 ANÁLISE DE DADOS .....	50
<b>4 RESULTADOS</b> .....	<b>52</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES .....	52
4.2 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO .....	59
4.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER .....	61
4.4 HABILIDADES DO LÍDER E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO.....	63
4.5 IMPACTOS .....	67
4.6 CONTEXTO ORGANIZACIONAL .....	77
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	<b>81</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	<b>84</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Com o avanço da pandemia do Covid-19, em 2020, muitas empresas tiveram que se readequirir à nova realidade do isolamento social, instituindo o trabalho *home office*<sup>1</sup> para dar continuidade às atividades laborais. Esta é uma realidade que esteve presente em diferentes setores da economia brasileira e exigiu que as organizações buscassem formas de se adaptar a ela, fazendo com que os gestores modificassem e adaptassem as estratégias corporativas, de modo a buscar meios de atender às novas exigências, assim como a adaptabilidade as novas formas autônomas de trabalho (LIZOTE et. al., 2021), e a nova rotina de comunicação à distância através de canais virtuais.

Nos últimos 30 anos (de 1990 a 2020), o processo de comunicação organizacional já vinha passando por diversas mudanças, que se iniciaram, mais especificamente, a partir da década de 90, onde, seguindo uma tendência de mercado global, grandes organizações, principalmente de bens e consumo, começaram a refletir sobre o seu papel em um mundo globalizado, diante de uma sociedade multifacetada, hiperconectada e mais complexa (GUTILLA, 2018).

A comunicação nas organizações é reconhecida, então, como de extrema importância para assegurar a criação e disseminação de um significado comum compartilhado (MARCHIORI, 2014). E esta comunicação deve ser vista como um processo estruturado simbolicamente, que constitui o emprego de símbolos comuns com vistas à interação. O significado das coisas deve ser visto como um produto da interação social e, ao mesmo tempo, como uma condição de possibilidade da comunicação (RÜDIGER, 2011).

Levando-se em conta o processo de comunicação entre liderança e liderado, onde, para fins deste estudo, temos a liderança como emissor e os liderados como receptores, compreendemos que o processo de comunicação entre eles é de fundamental importância para o funcionamento da organização, tomadas de decisões e o bem-estar de ambas as partes.

---

<sup>1</sup>Na Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017 que dispõe sobre Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) é utilizado o termo teletrabalho para definir a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo. Contudo, neste trabalho utilizaremos o termo Home Office com o intuito de gerar uma maior identificação com o leitor, já que este termo estrangeiro ganhou mais popularidade.

Neste processo, não basta o líder apenas obter a informação, é necessário que ele tenha a habilidade de se comunicar de forma clara, além de se compreender todo o fluxo para que a informação chegue ao receptor, considerando todos os ruídos que podem ocorrer no processo, para que a mensagem seja compreendida e retorne ao emissor em forma de feedback.

O feedback, inclusive, tem um papel fundamental dentro deste processo de comunicação para o entendimento de ambas as partes. Paris e Curvello (2009), afirmam que para haver uma comunicação excelente no meio organizacional, uma prática de comunicação de mão dupla faria com que esta desempenhasse um papel de entendimento mútuo entre a organização e seus funcionários.

Diante disso, das transformações sofridas no meio corporativo com a pandemia, e levando em consideração que vivemos em um mundo globalizado e multifacetado, o papel das tecnologias da informação passa a ser mais significativo, caracterizado por encurtar as distâncias entre as chefias e os subordinados, principalmente quando presenciamos o trabalho remoto, ao qual se utiliza de canais de comunicação como os celulares, computadores, aplicativos, e a própria internet para manter a máquina operacional e estratégica das organizações funcionando.

A temática sobre o processo de comunicação entre líderes e liderados durante o *home office* é relevante por trazer uma discussão sobre a comunicação organizacional e a relação e interações sociais entre esse público que trabalhou remotamente, principalmente, quando abordamos as tecnologias da informação como possíveis barreiras entre eles. Além disso, o *home office* é um tema em ascensão, que necessita de novos estudos, principalmente no Brasil, onde sua prática tem sido compulsória em algumas empresas (LIZOTE et. al., 2021).

Além disso, esse tipo de estudo pode levantar uma discussão ainda maior sobre a importância e a necessidade de se aprofundar ainda mais sobre o tema, transformando o olhar das organizações para a importância e os impactos da comunicação nos seus empregados, tema esse relevante para os estudos acerca da gestão de pessoas.

Pretende-se com a pesquisa realizada, reforçar a importância da comunicação interna, dentro da perspectiva entre líderes e seus liderados, principalmente durante o trabalho em *home office* na pandemia. Partindo desse princípio, o estudo foi desenvolvido a partir da seguinte questão: qual a percepção e efeitos, nos funcionários, das habilidades de comunicação das lideranças diante das barreiras

e/ou avanços tecnológicos do trabalho em *home office* durante a pandemia em 2020? Para responder à questão acima apresentada, buscou-se refletir sobre o processo de comunicação entre líderes e liderados e seus impactos, principalmente para os liderados (receptores neste caso específico).

Sendo assim, o objetivo geral deste estudo é compreender a partir da percepção dos liderados, se a comunicação entre líder e liderado na modalidade de trabalho em *home office* na pandemia, no período do ano de 2020, foi eficiente ou não para os funcionários. Afinal, dentro de uma organização, é fundamental que existam processos de comunicação com a função de contribuir para o desenvolvimento das pessoas (MARCHIORI, 2010).

Inicialmente, procurou-se compreender qual a natureza da comunicação. De acordo com DeFleur e Melvin (1993), discussões sobre o tema salientam a importância de vincular rótulos e significados mediante acordos sociais. As convenções da linguagem referem-se a regras aceitas socialmente para interpretar palavras que se desenvolvem dentro de uma comunidade de fala que compartilha determinada linguagem.

Com os adventos da modernidade e novas tecnologias, a comunicação deixa de realizar-se apenas entre um emissor e um receptor, ela acontece em rede, principalmente dentro de uma organização onde a informação tem que chegar da mesma maneira para todos os funcionários. De acordo com Marchiori (2010, p.3), "ao se pensar em organizações como espaço de relações e interações em rede, também se evidenciam as estruturas, que oferecem a base para a realização de ações".

Há ainda um outro fator a ser compreendido neste estudo, o do papel da organização dentro deste processo de comunicação entre liderança e liderado, pois, para que a comunicação entre o líder e sua equipe (emissor e receptor) aconteça, a empresa precisa disponibilizar informações de forma clara sobre seus objetivos, estratégias, resultados, programas, processos, etc. A informação é uma responsabilidade da empresa e é decorrente de uma decisão, iniciativa ou fato (BRUM, 2017).

Segundo Marchiori (2008), para que uma organização possua uma comunicação interna estratégica, ela deve ser tida como um processo estruturado, que promove a interação social, estimulando o diálogo entre as lideranças e liderados. É esta troca de comunicação que contribui para a construção do conhecimento e é

experenciado nas atitudes e comportamentos das pessoas, tendo impacto na cultura organizacional da empresa ao manter viva a sua identidade corporativa.

Dentre os objetivos específicos que se pretende com este estudo, definiram-se três:

- a) Analisar as habilidades de comunicação da liderança em tempos de crise e mudanças.
- b) Identificar a influência do estilo de liderança na comunicação do líder com os liderados.
- c) Avaliar a relação entre a comunicação do líder com os liderados e o desempenho na satisfação dos liderados.
- d) Identificar os impactos do processo de comunicação entre líder e liderado na condição de trabalho remoto

O estudo proposto leva em consideração um espaço de tempo a partir de março de 2020, quando foi decretado o estado de pandemia e o isolamento social foi instituído como uma das iniciativas imprescindíveis para contenção do avanço da Covid-19 e conseqüentemente um colapso da saúde. Este período é relevante para o estudo, pois é o momento de mudança e adaptação para as organizações, sendo o primeiro momento de impacto na comunicação para todos os atores estudados.

A contribuição deste trabalho para o campo de pesquisa em administração dentro da temática de gestão de pessoas, relações de trabalho e comportamento organizacional, se dá pelo fato de se tratar de um tema relativamente novo, ao se falar tanto do trabalho *em home office*, quanto da comunicação nesta modalidade de trabalho. No Brasil, esta modalidade de trabalho só foi reconhecida em 2011, através da Lei 12.551.

Além disso, este estudo é relevante, pois, apesar da pandemia ser finita, seus efeitos em diversas áreas, inclusive no organizacional, podem perdurar, assim como a modalidade de trabalho remota, por isso é importante para a academia e empresas que haja uma compreensão dos impactos de um processo de comunicação eficaz e o não eficaz. Portanto, estudos com essas contribuições são importantes para o campo acadêmico e social, a medida que busca compreender a relação dos sujeitos com as suas formas de comunicação durante a pandemia, considerando a atualidade do tema proposto.

Com a intenção de responder à pergunta apresentada neste trabalho, a investigação dividir-se-á em três seções conforme descrito abaixo, permitindo a esquematização e sequencialidade do estudo proposto.

1. A Comunicação, abordando sobre a comunicação organizacional; o processo de comunicação dentro das organizações; a comunicação no processo de liderança dentro das organizações; a comunicação organizacional durante a pandemia.
2. Contextualização das relações de trabalho durante a pandemia.
3. O trabalho *home office* durante a pandemia e suas barreiras diante dos avanços tecnológicos.



## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir será apresentado a fundamentação teórica pertinente ao assunto abordado pelo presente estudo.

### 2.1 A COMUNICAÇÃO

Marcondes (2008, p.151) contextualiza a comunicação como “um acontecimento, um evento nem sempre possível, antes improvável, encontro feliz ocasional de múltiplas coordenadas, em um momento que não se repete, que é único e que tem força expressiva particular”. Para Curvello (2009), esta afirmação, influenciada pelo pensamento fenomenológico, traz uma visão da comunicação como uma relação a ser sentida, repleta de símbolos, que "antes de orientada para a significação, está orientada para o campo do sentido".

Ambos autores reforçam a importância das pesquisas em comunicação, e compreensão do fenômeno, a partir da observação e chegando a essência, a partir do exato momento em que a comunicação ocorre, para conseguir captar todo o processo através dos sinais emitidos, trocas e transformações (CURVELLO, 2009; MARCONDES, 2008).

Os estudos de comunicação tiveram origem na contribuição de diferentes ciências, como a Filosofia, Sociologia, Psicologia, Linguística, Semiótica, Antropologia, Educação e Ciências da Informação, tornando-se objeto de estudo multidisciplinar (BENEDICTO, et al. 2018). Dentre as contribuições, podemos destacar, nas décadas de 1930 a 1960, a Escola de Frankfurt, onde surgiu a Teoria Crítica que trouxe importantes subsídios para a área, a Escola de Chicago e o interacionismo simbólico (BENEDICTO, et al. 2018) e a corrente de Palo Alto dada a sua contribuição para a compreensão da comunicação em contextos organizacionais.

Os estudos da Escola de Palo Alto, também conhecida como Colégio Invisível, surgiram em um contexto de pós-guerra, na década de 50, e se inspiraram na teoria geral dos sistemas, de Ludwig Von Bertalanffy (1950) e no princípio de retroação ou feedback, um esquema circular de comunicação (RIBEIRO et al. 2012).

Desde a década de 50 que investigadores de diversas áreas se reuniam em Palo Alto para desenvolverem uma nova perspectiva teórica da comunicação fora de

um paradigma linear e matemático (VALENTE, 2011). A sua fundação surge para refletir e analisar sobre a comunicação numa perspectiva interpessoal.

A escola compreendia e rejeitava os pressupostos das demais teorias da comunicação da época, principalmente da Teoria Matemática, que defendia que a comunicação desenvolvia-se entre um emissor e receptor, numa relação simétrica e linear, na qual uma fonte de informação produz uma mensagem que será transmitida por um emissor através de determinado tipo de canal para um receptor (VALENTE, 2011).

Ao rejeitar esse pressuposta linear da comunicação, admite-se que ela deve ser vista como fundamento do processo de interação social, proposto pela Escola de Chicago, cumprindo com a função de permitir o relacionamento entre emissor e receptor, promovendo a cooperação e aumentando as chances dos indivíduos trabalharem em conjunto para conseguir seus objetivos, estabelecendo assim um sistema social. Contudo, o processo de evolução dos sistemas sociais, resultante da multiplicação dos contatos, e o aumento das chances de interação tendem, por sua vez, a tornar a comunicação complexa (RÜDIGER, 2011).

Ao superar a visão linear, faz-se então necessário enxergar a comunicação por uma perspectiva muito mais complexa e abrangente com foco nos "significados dos agentes envolvidos, dos relacionamentos interpessoais e grupais, valorizando as práticas comunicativas cotidianas e as interações nas suas mais diversas formas de manifestação e construção social" (KUNSCH, 2018).

Kunsch (2018), defende ainda que o poder que a comunicação exerce na sociedade, em suas mais diversas formas, é uma realidade incontestável, por isso ela deve ser "considerada como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações". Esse processo social integra múltiplos modos de comportamento: a fala, o gesto, o olhar, a mímica, entre outros. Não se dá apenas por meio da palavra falada ou escrita, está presente em qualquer manifestação ou comportamento humano, cada ato, gesto, signo representado integra um processo de comunicação. A linguagem manifestada é apenas um dos códigos que utilizamos para expressar nossas ideias e emoções (SOUZA, 2010).

### 2.1.1 Comunicação Organizacional

Diante disso, a comunicação organizacional é um campo de estudo abrangente, com raízes em diversos campos como os estudos organizacionais, da administração e das teorias das organizações; da sociologia e psicologia social e organizacional; da antropologia; da linguística e da retórica; e da teoria da comunicação (KUNSCH, 2017, p.41), e ao mesmo tempo dinâmico, que está em constante desenvolvimento, sendo construído e reconstruído ao mesmo tempo, acompanhando as revoluções e processos de mudanças sofrido pelo pensamento científico e pela sociedade ao longo dos anos (RIBEIRO, 2019).

As primeiras pesquisas tiveram sua origem, conforme retrata Ribeiro (2019), na área da Administração e Psicologia, e posteriormente teve contribuição de outras áreas correlatas, que abordam os processos de comunicação dentro das organizações.

Os estudos de comunicação organizacional foram sendo desenvolvidos, ao decorrer do tempo, sob a ótica de determinados paradigmas (KUNSCH, 2014). A matriz teórica mais utilizada até hoje é a de Burrell e Morgan (1979), que apresenta um modelo bidimensional de análise das teorias sociais, onde foram propostos quatro paradigmas correlatos, que refletem uma visão de mundo sobre a natureza da ciência e a mudança social, porém com características distintas, que são eles: funcionalista, interpretativista, humanismo radical e estruturalismo radical (KUNSCH, 2014).

Kunsch (2014) revela que os estudos sobre comunicação organizacional indicam que eles estão centrados basicamente em três perspectivas: funcionalista, interpretativa e crítica.

Quadro 1 - Paradigmas da Comunicação Organizacional

Perspectiva	Conceito
<b>Funcionalista</b>	<p>Foi predominante nos estudos da comunicação organizacional. Este paradigma considera e avalia a comunicação sob o prisma mecanicista/instrumental e da eficácia organizacional.</p> <p>Ele parte da premissa de que o comportamento comunicativo pode ser observável e tangível, medido e padronizado, preocupando-se com as estruturas formais e informais de comunicação e com as práticas em função dos resultados, deixando de lado as análises dos contextos sociais, políticos, econômicos, tecnológicos e organizacionais.</p>
<b>Interpretativista</b>	<p>Considera as organizações como culturas. A organização é um fenômeno mais subjetivo do que objetivo. A realidade organizacional é socialmente construída por meio da comunicação e das interações entre as pessoas.</p> <p>Baseia-se nos símbolos e significados compartilhados e envolvidos em várias formas de comportamento organizacional (MORGAN, 1996; PACANOWSKY; O'DONNELL-TRUJILLO, 1984). Valoriza e cultiva o interacionismo simbólico, tendo como base os estudos pioneiros de George Herbert Mead. Isto é, as pessoas criam significados durante as interações sociais. O indivíduo ao trazer seus significados adquire novos a partir das interações.</p> <p>A perspectiva interpretativa, portanto, no âmbito da comunicação organizacional, considera todas essas vertentes e valoriza as pessoas, criando espaços para o diálogo e as interações no ambiente de trabalho.</p>
<b>Crítica</b>	<p>Tem como suporte a teoria crítica. Os estudos desta teoria, desenvolvidos pela Escola de Frankfurt, exerceram grande influência na pesquisa e no ensino da comunicação na América Latina por décadas.</p> <p>Denunciar a ideologia do consumo, a manipulação dos meios de comunicação de massa, o poder e a invasão das multinacionais na região, bem como a proposição das políticas nacionais de comunicação foram alguns ícones dos estudos críticos de comunicação mais presentes em épocas passadas. A perspectiva crítica depende de uma visão dialética. Trabalha com as relações de poder. A organização é percebida como uma arena de conflitos.</p>

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Kunsch (2014, p.42 a 43).

E são estas perspectivas que servem, nos estudos da comunicação organizacional, como base ou subsídio para os autores questionarem os modelos tradicionais e ampliarem as percepções teóricas, como é o caso dos seguintes autores:

Quadro 2 - Percepções teóricas a partir dos paradigmas

Autor(s)	Percepções Teóricas
<b>Linda Putnam (1982)</b>	Analisa os paradigmas sob a perspectiva mecânica, psicológica, interpretativa e de interação de sistemas
<b>Tom D. Daniels, Bany Spiker e Michael J. Papa (1997)</b>	Referem-se aos mesmos paradigmas propostos por Burrell e Morgan (1979), mas enfatizam também a perspectiva crítica, como resultado de uma visão dialética.
<b>Eric M. Eisenberg e Harold L. Goodall (2001)</b>	Apresentam cinco novos paradigmas: transferência de informação; processo transnacional; estratégia de controle; equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição; e esforço de diálogo.
<b>Dennis Mumby (2013)</b>	Analisa cinco perspectivas da comunicação organizacional: funcionalista (transmissão de informações); interpretativa (comunicação como diálogo e criação de significados); crítica (comunicação como criação de significados de sistemas ideológicos mediados pelas relações de poder); pós-moderna (comunicação como sistema instável e portador de sentidos); e feminista (comunicação como criação de sentidos e identidade de gênero).
<b>Deetz (2001)</b>	Paradigma Positivista (o discurso dos estudos normativos e prescritivos das boas práticas e condutas profissionais com foco no sucesso organizacional); Paradigma Interpretativo (o discurso dos estudos interpretativos, sob o argumento de que aos pesquisadores caberia a observação e interpretação dos fenômenos organizacionais e de que agir assim significaria também intervir nas organizações); Paradigma Crítico (o discurso dos estudos críticos, com ênfase no questionamento das ideologias, das instituições, dos interesses e das identidades); Paradigma Dialógico (a abordagem pós-moderna, que pretende desmascarar e desconstruir mitos e assunções, para abrir o leque de possibilidades de novos entendimentos e processos).

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Kunsch (2014, p.42) e Curvello (2018).

As autoras Lima e Bastos (2008), trazem a visão de que estudar comunicação organizacional significa compreender que os indivíduos estão interligados, se afetando mutuamente, a partir da análise da relação estabelecida entre os interlocutores que são responsáveis por dar significado a interação social que se estabelece no momento das trocas simbólicas, independente do contexto e mecânica utilizada

Pelos estudos, pode-se encontrar diferentes conceitos do que é ou deveria ser a comunicação organizacional. Mas de modo geral, ela é mais do que um simples

repassa de informação (MARCHIORI, 2018, p.7), e compreende-se por todas as formas de comunicação, com um único intuito: possibilitar que os indivíduos e a organização se relacionem e interajam uns com os outros.

Dito isso, compreende-se a comunicação organizacional como um processo integrado com foco no indivíduo e suas relações, ao invés de um processo dividido por departamentos. A comunicação é parte inerente da organização, e está submetida a diversos fatores ou variáveis, externos e internos, como por exemplo, "contextos sociais, políticos e econômicos, pelas culturas, visões de mundo dos integrantes em confluência com a cultura organizacional vigente, onde são compartilhados comportamentos e universos cognitivos diferentes" (KUNSCH, 2006, p. 167-168).

Dentro deste universo comunicacional, existem muitos tipos de comunicação internamente, como ordens para liderados, prestação de contas para líderes, sugestões espontâneas, comunicados oficiais da empresa para todos os funcionários, sugestões estimuladas por meio de programas da empresa, queixas, além de uma infinidade de tipos de comunicações informais com diversas finalidades (LACOMBE, 2011, p. 313), assim como a comunicação informal entre funcionários, conhecida "conversa de corredor", entre outros nomes.

Todos esses tipos de comunicação verbal apresentados compõem o ambiente interno em que opera a empresa, contudo há ainda as formas de comunicação não verbais através de sinais corporais, como gestos, olhares, grunhidos e feições, entre outros.

Contudo, deve-se anular qualquer visão romancista da comunicação, pois, ao tratarmos de interação entre um ou mais indivíduos, os efeitos podem não ser o esperado, gerando ruídos. Isso acontece às vezes por conta da pluralidade de sujeitos trabalhando na organização, mesmo que em coletividade (OLIVEIRA; COLPO, 2021).

Além disso, os efeitos da globalização nas organizações, com as mudanças as quais elas têm sofrido nos últimos anos, refletem na comunicação, inclusive ao refletirmos que estamos vivendo em uma sociedade em rede, que tem exigido mais da comunicação organizacional, principalmente, de incluir no seu contexto a realidade social, como a diversidade e interações (FONSECA JUNIOR, 2007).

Compreende-se então que a comunicação dentro das organizações acontece através de um processo, onde os indivíduos interagem entre si através de uma comunicação verbal ou não verbal, que sofre os efeitos da globalização e está pautada na literatura em diferentes paradigmas.

### 2.1.2 Processo de comunicação nas organizações

Levando em consideração que a palavra "comunicação", deriva do latim da palavra "*communis*", que significa "comunhão", no sentido de "comungar, compartilhar, transmitir e comunicar" e que para que algo seja comum a um grupo, os indivíduos devem estar em uma posição de relação (PASQUALE, 2012; COGO; NASSAR, 2011), o processo de comunicação dentro das organizações desempenha um papel importante no relacionamento interpessoal, seja ele para comungar, compartilhar, transmitir e comunicar.

Deve-se compreender que a comunicação vai além da simples troca de opiniões, significa ação comum, ou seja, algo a ser compartilhado com uma ou muitas pessoas. Para que a ação seja comum, as pessoas envolvidas devem se entender para interagir, ainda que seja para divergir (SOUZA, 2010).

Os indivíduos não agem em função das coisas, mas do significado que as coisas tomam no processo da comunicação. Eles são capazes de construir ou recriar os significados da própria organização, por meio de processos de comunicação e simbolização (OLIVEIRA; COLPO, 2021; RUDIGER, 2011). Contudo, é importante salientar que não significa que as percepções dos envolvidos no processo de comunicação devam ser iguais ou haver concordância com o que foi comunicado pelo emissor (COGO; NASSAR, 2011).

Além dos muitos tipos de comunicação, é fundamental compreender que o processo de comunicação exige *feedback* contínuo de ambas as partes. E isso nos permite questionar como ocorre esse processo entre emissor e receptor para que possamos considerar que houve uma comunicação efetiva, principalmente quando se trata do relacionamento de cargos de lideranças e seus funcionários, pois nas organizações há permanentemente a ameaça dos efeitos da fala de comunicação entre as lideranças e liderados (SOUZA, 2010).

Gary Kreps (1995 apud KUNSCH, 2014 p.44) destaca a importância da comunicação humana nas relações no ambiente organizacional. De acordo com ele, a comunicação é um processo dinâmico e contínuo que permite que os funcionários de uma organização, independente do cargo, consigam trabalhar juntos, interpretando as inúmeras mensagens em que se deparam e respondendo-as, fazendo com que a organização mantenha seu funcionamento adequado.

De acordo com e Benedicto, et al. (2018), apesar das organizações não darem a devida importância a informação no processo de comunicação, e a considerarem uma variável intermediária entre comunicação e organização, é a forma como ela é percebida e interpretada pelos seus receptores que determinará se a comunicação é eficaz. Sendo assim, podemos considerar a comunicação como um processo estratégico de ação em um contexto diverso, dinâmico e complexo, que deve ser compreendida como de interesse de todos da organização e inserida no escopo das estratégias organizacionais, ao invés de ser uma variável intermediária.

A comunicação acontece de diferentes formas e pode utilizar diferentes códigos para formular uma mensagem e enviá-la em forma de sinal, por meio de um canal a um receptor que a decodifica, interpreta o seu significado e devolve como forma de feedback. Na comunicação interpessoal não é diferente, a linguagem geralmente funciona como código e é reforçada por elementos de comunicação não verbal como gestos, sinais, símbolos.

Esta comunicação face a face ajuda a desenvolver uma relação de confiança entre liderado e líder e vice-versa. Contudo, este é um tipo de comunicação que também pode se dar a distância, transmitindo a mensagem por meio da escrita, telefone ou internet (SANTOS, 2018), como verificamos no trabalho em *home office*.

Para compreender de que forma se dá o processo de comunicação, partimos, de acordo com Juarez (2007), da premissa básica da sociologia funcionalista que exalta o realismo, considerando o processo comunicativo como um emaranhado de reações, no qual, cada elemento desempenha um determinado papel. Nela, o emissor é caracterizado como criador e transmissor de mensagens ao receptor, sendo o elemento fundamental da comunicação, levando-se em conta sua função mediadora, suas intenções e finalidades.

Inicialmente este processo foi tratado por alguns estudiosos como um sistema linear, como afirma a Teoria Matemática da Comunicação, de Shannon e Weaver, que concentrou seus estudos apenas em um primeiro nível de análise, utilizando conceitos matemáticos para sistematizar um esquema unidimensional que conecta uma fonte a um receptor, por qual uma mensagem é enviada através de determinado canal (BEZERRA, 2020).

Pereira (2012) relata que este modelo, que ainda é muito utilizado e conhecido, por ser simplificado e de fácil compreensão, teve sua origem na área da engenharia, a partir dos estudos de transmissão de informação e do desenvolvimento dos meios



eletrônicos de comunicação, como o telégrafo, por exemplo. Foi através dele que os termos “emissor, receptor, canal e mensagem” foram consolidados como elementos do processo de comunicação.

Contudo, é necessário superar esse modelo mecanicista de comunicação, pois, apesar de ser um sistema de fácil assimilação, ele é limitado, e traz uma visão de teóricos da informação, ao qual o ponto de vista estava em fatores mais técnicos, em que o significado do que é comunicado no processo não é levado em conta, mas sim o número de alternativas necessárias para definir o acontecimento sem ambiguidades (WOLF, 1999).

a perspectiva dos teóricos da informação é semelhante à do empregado dos correios que tem de transmitir um telegrama: o seu ponto de vista é diferente do ponto de vista do emissor e do destinatário, que estão interessados no significado da mensagem que trocam entre si. Para o empregado dos correios, o significado daquilo que transmite é indiferente, na medida em que a sua função é fazer pagar um serviço de um modo proporcional ao comprimento do texto, isto é, à transmissão de uma "quantidade de informação. (WOLF, 1999, p.48).

A partir disso, é necessário e compreender que o processo de comunicação se dá de forma circular e interativa, ou seja, a mensagem retorna ao emissor em forma de feedback ou como alguns citam, retroalimentação, até se iniciar um novo ciclo. Pode-se compreender melhor este processo, a partir de alguns modelos que surgiram posteriormente, como o modelo cibernético proposto por Osgoode Schramm que introduz as noções de codificação e decodificação e traz a possibilidade de reformulação da mensagem e uma resposta pelo receptor, sendo a ideia de interação fundamental para os teóricos (MARTINO, 2017).

Durante o processo de comunicação, a primeira característica que deve ser levada em consideração é a credibilidade do emissor, pois uma mesma mensagem pode ter efeitos diferentes quando os emissores gozam de credibilidades diferentes. Além disso, a credibilidade da mensagem está relacionada com a realidade do conteúdo (JUAREZ, 2007). Outro fator a ser considerado é a imagem que o receptor possui de si mesmo e do emissor e vice-versa, pois estas imagens podem se transformar em estereótipos que conseqüentemente aumentam a distância entre o emissor e receptor, que já terão uma opinião formada sobre o conteúdo da mensagem (JUAREZ, 2007).

Cada indivíduo tem seu próprio padrão de referência que atua como um filtro codificador e condiciona a aceitação e processamento de qualquer informação, com base em suas experiências de vida, atuando como um modo de defesa, que bloqueia informações indesejadas ou irrelevantes. Esse mecanismo de defesa pode impactar o envio e a recepção de informações e até mesmo cancelar o feedback (interrompendo o processo de comunicação). Sendo assim, os padrões pessoais são importantes para compreender o processo de comunicação, pois existe uma relação entre cognição, percepção, motivação e comunicação.

O que é comunicado entre duas pessoas é determinado pela percepção que eles próprios têm da outra pessoa. A mensagem comunicada está relacionada perto das percepções e motivações de ambos (emissor e receptor), no contexto ambiental onde eles estão inseridos (CHIAVENATO, 2009), ou seja, para se ter um boa interação é necessário que o emissor e o receptor compartilhem o mesmo sistema de signos (JUAREZ, 2007).

Conforme Santos (2018) retrata, apenas se tivermos uma conversa clara e concisa é que melhoraremos a comunicação, pois a comunicação é uma resposta de um estímulo interno ou externo e o seu objetivo da comunicação é fazer com que haja compreensão mútua entre as pessoas envolvidas no processo.

Dentre as falhas mais comuns evidenciadas, que impactam negativamente no processo de comunicação, tornando-se fonte para a criação de desinformação, temos a: falta de assertividade, de clareza e de direcionamento aos públicos e problemas de excesso ou sua escassez de informação (OLIVEIRA; COLPO, 2021). As autoras, Oliveira e Colpo (2021) ressaltam ainda que estas falhas são comumente vistas quando originadas de sujeitos reconhecidos socialmente como autoridades em suas áreas, ou seja, lideranças.

De acordo com Valente (2011), pode-se considerar que três fatores influenciam o processo de comunicação: a percepção, a expectativa e o envolvimento:

Quadro 3 - Fatores de influência na comunicação

	CARACTERÍSTICA
Percepção	A comunicação, seja ela física ou emocional, é baseada na experiência anterior dos indivíduos, permitindo que as mensagens sejam complementadas. Ela é seletiva, ou seja, os indivíduos percebem o que querem perceber e como querem, conduzidos pela emoção, mais do que a razão.
Expectativa	É a comunicação mais poderosa. É aquela que vai de encontro às expectativas dos indivíduos, transformando a indecisão em decisão e reforçando as suas convicções. Os indivíduos ao receberem as mensagens, tendem a aceitá-las ou rejeitá-las de acordo com as suas expectativas.
Envolvimento	Determina a eficácia da comunicação, dependendo da motivação do receptor das mensagens e da capacidade do emissor em despertar a atenção do receptor, indo ao encontro dos seus valores e aspirações. Um envolvimento de fraca intensidade pode comprometer a comunicação.

Fonte: Elaborado pela autora, adaptado de Valente (2011).

A partir deste quadro, observa-se que a comunicação acontece através da percepção de cada indivíduo envolvido no processo, com base nas suas experiências, como já explanamos anteriormente, nas expectativas de cada um, podendo ser um fator decisivo para aceitar ou não a mensagem, o que pode gerar um problema de comunicação, e o grau de envolvimento e motivação do receptor com o emissor. Estes fatores impactam diretamente na efetividade do processo de comunicação.

Pode-se dizer, de acordo com Carramenha (2013), que a comunicação entre líder e liderado é uma área crítica dentro da organização, e ainda são poucas as corporações que investem corretamente no desenvolvimento da competência de comunicação dos seus líderes, o que reflete diretamente na forma com os empregados percebem e entendem a companhia. É importante compreender que o principal meio de comunicação nas organizações é o face à face, realizado diariamente e de forma espontânea, que deve ser adotado pela liderança e realizado de forma interativa com o funcionário, a ponto do líder exercer seu papel de formador de opinião naturalmente, reforçando a identidade corporativa em seu discurso e em suas atitudes (CARRAMENHA, 2013).

### 2.1.3 A comunicação no processo de liderança dentro das organizações

Apesar de o conceito de liderança não ser algo novo para a academia, este é um tema abrangente que traz consigo uma gama de conceituações de diferentes cientistas sociais ao longo dos anos. Na literatura encontramos vários conceitos e

teorias a respeito de liderança, alguns com mais destaque que outros, levando em consideração sua contribuição para compreensão e relevância da temática abordada, como, por exemplo a teoria do traço, a comportamental, a situacional, a liderança autêntica e a teoria da liderança transformacional (CAMPOS; RUEDA, 2019).

De acordo com Bergamini (1994), há quatro grupos de teóricos: os que procuram retratar o que de fato o líder é através das características de personalidade que sejam os responsáveis pela sua eficácia; os que investigaram o que o líder faz através da definição dos estilos de liderança; os que procuraram a eficácia do líder através do estudo das variáveis do meio ambiente que impactam no desenvolvimento da relação entre líder e liderado; e os que estudaram as motivações subjacentes às atividades de gerir pessoas.

Há ainda uma conceituação do líder como se ele tivesse uma espécie de "dom" mágico, exercendo atração inexplicável sobre as pessoas (BERGAMINI, 1994), como se a humanidade fosse dotada de seres excepcionais e a liderança fosse uma habilidade inata a alguém. Alguns autores irão tratar ainda essa tal atração como uma influência que o líder exerce sobre o seu liderado, ou seja, a liderança seria a competência de alguém em exercer influência sobre um ou mais indivíduos, de modo que faça com que as tarefas, estratégias e missões sejam realizadas por esses indivíduos e resultados esperados pela organização sejam obtidos (BERGAMINI, 1994; VERGARA, 2007).

Observa-se também, que no meio acadêmico e não acadêmico há uma certa confusão entre o que seria liderança e chefia (VERGARA, 2007), mas não é nosso objetivo neste trabalho levantar esta questão, consideraremos apenas como liderança a *persona* em posição de autoridade formal nas organizações, e que ela tem a ver com interação entre pessoas ou grupos em que se identificam líderes e liderados, sendo uma forma estratégica de trabalhar para alcançar objetivos específicos, influenciando as pessoas a trabalhar de maneira produtiva (MISHRA, 2021).

As relações de liderança estão entre os elementos mais importantes dos processos organizacionais, e é através das interações entre líder e liderado que a organização estabelece seus padrões comportamentais ou a própria cultura organizacional. Dentro deste processo, considera-se a liderança como um processo comunicativo por meio do qual os indivíduos constroem o "entendimento compartilhado de uma questão, evento, objetivo ou situação organizacional" (MARCHIORI, 2014 p.35-6).

Compreende-se então que a liderança é uma questão de competência, que envolve habilidades, comportamentos e qualidades pessoais (FIGUEIREDO, 2018), que por meio das interações sociais, o trabalho do gestor deve estar fundamentado em quatro fatores críticos: liderança, conhecimento, metodologia e capacidade de comunicação, sendo que a principal estratégia para o sucesso entre liderança e suas equipes é o diálogo, ou seja, a comunicação interpessoal (SOUZA, 2010).

A comunicação tem impacto direto no desempenho de uma equipe e do sucesso organizacional, pois, de acordo com Mishra (2021), líderes que têm um alto nível de habilidades de comunicação conseguem trabalhar de forma inteligente com os membros de sua equipe, proporcionar satisfação no trabalho, motivação e compromisso organizacional. É através de uma boa comunicação que os líderes constroem confiança com suas equipes, incentivando-as a o seguirem, proporcionando assim uma cultura organizacional positiva (MISHRA, 2021).

Ou seja, a comunicação é entendida como uma habilidade e competência crucial para o trabalho de uma liderança, principalmente quando enfrentamos situações adversas que promovem grandes mudanças em uma organização, a exemplo do que as empresas estão vivenciando nos últimos anos com os avanços tecnológicos, que trouxeram novas formas e desafios de comunicação, exigindo que as lideranças acompanhem esse processo. Segundo Vergara (2007), precisamos hoje de lideranças capazes de perceber as mudanças dos ambientes internos e externos também, que isso exige a renovação constante das competências, e tanto a cooperação quanto os conflitos fazem parte da mecânica das organizações, por isso é preciso saber lidar com esse emaranhado de fatores.

É imprescindível ainda, de acordo com Vergara (2007), que as lideranças tenham sensibilidade o suficiente para compreender a diversidade dos indivíduos e singularidade de cada um, pois as pessoas possuem motivações, valores, expectativas e histórias de vida diferentes umas das outras. Sendo assim, o que motiva um indivíduo pode não ser necessariamente o mesmo fator que motiva o outro, afinal, as pessoas são diferentes de diversas maneiras (VERGARA, 2007). Contudo, as lideranças não são treinadas, em sua maioria, para lidar com as pessoas, apenas para cuidar de bens e serviços da organização, mostrando que a comunicação não é uma realidade definida na estrutura do organograma (SOUZA, 2010).

Nas organizações, segundo aborda Mansi (2013), nem sempre o papel de comunicador do líder está claro, sendo mais comum encontrar uma descrição do que

ele deve fazer, do que algo sobre como fazer, transformando a comunicação como uma responsabilidade exclusiva da organização, enquanto deveria ser compreendida também como uma competência a ser desenvolvida (MANSI, 2013, p.6).

De acordo com Ivan e Terra (2017), o líder tem um papel fundamental nos processos de mudança nas organizações sendo vital na dinâmica organizacional. A partir de suas habilidades, ele consegue gerar ideias, atuar como facilitador para resolução de problemas e criar oportunidades para a empresa se manter competitiva. Além disso, é seu papel, principalmente em momentos de mudanças, manter a equipe motivada. Ele conquista isto através da sua conexão com sua equipe.

Ainda segundo Ivan e Terra (2017), umas das grandes barreiras da atuação da liderança no ambiente corporativo, é lidar com diferentes comportamentos. É isto que diferencia uma boa liderança. Um bom líder tem uma comunicação assertiva das estratégias da organização, traduzindo-a para seu liderado em objetivos e metas, mostrando a todos não apenas o que a empresa planeja, mas como executar. Desta forma, consegue atrair os colaboradores para o foco da estratégia, facilitando o processo de mudança, possibilitando uma relação de causa e efeito, em que todos os atores entendam o que se espera deles e as consequências das suas decisões.

Em uma organização, cada indivíduo precisa realizar seu trabalho por meio de uma comunicação adequada, confiança e integridade. Se algum desses atributos falharem ou faltarem, teremos problemas organizacionais como conflitos entre os membros da equipe que podem ter efeitos negativos inclusive na saúde mental do trabalhador, como quadros de ansiedade, depressão, raiva e variação de humor, resposta inadequada da alta direção, falta de produtividade e erros no desempenho das tarefas (MISHRA, 2021). A forma de superar um evento como este seria uma liderança com estilos adequados para ajudar as equipes a ter um bom desempenho.

A partir de uma pesquisa quantitativa realizada pela consultoria americana *Hay/McBer*, para se entender quais os comportamentos de lideranças suscitam resultados positivos nas organizações, definiu-se seis diferentes estilos de liderança, apresentada por Goleman (2018), em seu artigo para a *Harvard Business Review*. A pesquisa procurou relacionar a liderança com as competências de inteligência emocional dos líderes, o clima organizacional e o resultado, através de dados coletados de uma amostragem aleatória de 3.871 pessoas selecionadas de uma base de dados de 20 mil executivos do mundo inteiro (GOLEMAN, 2018).

Com a pesquisa entendeu-se também que todos os seis estilos de liderança possuem um efeito mensurável sobre o clima organizacional, e que um líder pode possuir mais de um estilo, inclusive, os tidos como líderes eficazes caminhavam por diversos estilos (GOLEMAN, 2018). Ainda segundo, Goleman (2018), o clima organizacional é responsável por quase um terço dos resultados da organização, portanto, era um indicador importante que não poderia ser ignorado.

**Estilo Coercitivo:** este é o estilo de liderança menos eficaz na maioria das situações, afetando o clima organizacional de forma negativa por sua característica autoritária, que exige do liderado obediência imediata. Desta forma, este líder assume toda a responsabilidade pelas tomadas de decisão e faz com que sua equipe se sinta ignorada e desmotivada, e por muitas vezes, deixe de sugerir novas ideias e iniciativas por medo da rejeição e serem impedidas de reagirem por iniciativa própria (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018). Ou seja, a motivação, que é uma das principais ferramentas da liderança, é destruída, impactando também no comprometimento organizacional, já que não consegue inserir sua equipe na visão da empresa.

Apesar de seu impacto negativo, este estilo deve ser utilizado, em menor escala, somente em situações que necessitem de fato uma presença mais autoritária, como um momento de recuperação empresarial, em que é necessário mudar a forma das pessoas trabalharem, e com funcionários tidos como problemas comportamentais (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).

**Estilo Visionário:** é considerado o mais eficaz dos estilos e funciona com quase todas as situações por conta do seu impacto positivo no clima organizacional, pois ele tem a característica de motivar as pessoas da sua equipe, pois ele desenvolve as pessoas e eleva o compromisso com os objetivos e a estratégia organizacionais, deixando clara para cada liderado que o seu trabalho faz parte de uma visão maior da empresa, sendo importante (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).

Este líder é considerado um agente de mudança dentro da organização, pois ele que estimula sua equipe a pensar e se preparar para as mudanças que podem ocorrer no futuro, coloca as pessoas em primeiro lugar, é confiante, aberto as opiniões e novas ideias, interage com sua equipe e possui uma excelente comunicação interpessoal (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).

Porém, por mais eficaz que ele seja, ele não funciona bem quando temos uma situação em que um líder está trabalhando com seus pares mais experientes que ele ou uma equipe de especialistas, pois nestes casos o líder visionário pode ser visto como uma pessoa prepotente ou inacessível, por conta da sua autoconfiança (GOLEMAN, 2018).

**Estilo Afetivo:** este estilo de liderança tem como característica o foco nas pessoas, na valorização dos indivíduos e as suas emoções, esforçando-se para manter seus liderados felizes e ter uma equipe harmônica. Ele se mantém dos benefícios criados das relações emocionais cultivadas. Ele tem um perfil flexível, permitindo que as pessoas tenham o poder de escolha de realizar suas atividades da forma que considerem mais eficaz (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).

O estilo afetivo tem um efeito positivo na comunicação, estimulando-a, afinal, pessoas que gostam muitas umas das outras, conversam bastante entre si. Além disso, seu impacto no clima organizacional é um dos mais positivos, ficando atrás apenas do estilo visionário. Portanto, ele é uma boa alternativa para ser utilizado em todas as situações, com a condição de não ser utilizado sozinho, pois sua característica afetiva e flexível pode fazer com que um mau desempenho não seja corrigido e seus liderados entendam que há uma aceitação da mediocridade (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).

**Estilo Democrático:** este estilo tem como característica envolver os liderados, dando voz ativa a eles para conseguir novas ideias e a adesão dos mesmos, desta forma o líder consegue construir um ambiente colaborativo, pautado na confiança, respeito e comprometimento da sua equipe (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018). Por conta disso, geralmente as equipes desses líderes tendem a ser realistas quanto ao que pode ou não ser executado.

A desvantagem deste estilo são os excessos e as extensas reuniões desnecessárias, que acabam irritando o liderado, e tendo impacto menos positivo que outros. Este estilo também, pela sua forma democrática, pode deixar os liderados confusos quanto a liderança, com o sentimento de que por ser sempre requisitada a sua opinião, e o líder não tomar uma decisão sozinho, não possui um líder de fato (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).



**Estilo Modelador:** este estilo é reconhecido no líder que exige altos padrões de desempenho, inclusive consigo mesmo. Ele quer fazer tudo cada vez melhor e mais rápido, e exige isso da sua equipe. Se algum liderado não está a altura das suas exigências, é substituído (GOLEMAN, 2018). Por essas características ele tem um impacto no clima organizacional quase tão negativo quanto o coercitivo (GOLEMAN, 2018).

Os funcionários sentem-se massacrados por essa liderança. As exigências pela excelência fazem com que sua moral e motivação caiam. Há ainda um problema de comunicação entre líder e liderado, pois apesar das diretrizes estarem claramente na mente do líder, ele não consegue passar com clareza para seu liderado, e espera que os outros saibam, sem precisar explicar (GOLEMAN, 2018). O liderado acaba sendo obrigado a adivinhar o que este líder quer dele.

Este estilo só é bem empregado quando temos uma situação em que os liderados são pessoas altamente competentes e que não precisam de muita orientação, ou automotivados (GOLEMAN, 2018). Contudo, este estilo nunca deve ser utilizado sozinho, tendo em vistas seu impacto negativo.

**Estilo Treinador ou Coach:** é o estilo de líderes que tem um perfil de estimular suas equipes a identificar seus próprios pontos fortes e fracos e se conectarem as aspirações pessoais e de carreiras. São também excelentes em delegar atividades e atribuir a sua equipe tarefas desafiadoras, pois incentivam seus liderados a estabelecer metas de desenvolvimento a longo prazo e planejar como alcançar esses resultados (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018).

Estas suas características fazem com que ele tenha um impacto positivo sobre o clima organizacional, porém ele é um dos menos utilizados pelos líderes. Segundo Goleman (2018), existe um paradoxo no seu efeito positivo em relação ao desempenho dos negócios, pois este é um estilo que foca no desenvolvimento de questões pessoais ao invés de questões relacionadas ao trabalho, dando margem ao liderado questionar sua forma de trabalhar. Contudo, mesmo assim, este estilo tem impacto positivo no resultado organizacional (MOLINA; LOPEZ; JANBEIH, 2020; GOLEMAN, 2018). Ou seja, os líderes treinadores estão dispostos a enfrentar o fracasso de curto prazo em prol da melhoria de longo prazo.

Quadro 4 - Estilos de liderança

	COERCITIVO	VISIONÁRIO	AFETIVO	DEMOCRÁTICO	MODELADOR	TREINADOR
<b>Modus operandi do líder</b>	Exige obediência	Mobiliza pessoas em torno de uma visão	Cria harmonia e constrói vínculos emocionais.	Forja consenso mediante participação.	Estabelece padrões de desempenho altos.	Desenvolve pessoas para o futuro.
<b>O estilo numa frase</b>	"Faça o que digo"	"Venha comigo"	"As pessoas em primeiro lugar"	"O que você acha?"	"Faça o que eu faço agora"	"Experimente isso"
<b>Quando o estilo funciona melhor</b>	Numa crise, para começar rapidamente uma recuperação, ou com funcionários problemáticos.	Quando mudanças requerem nova visão ou quando é necessária uma direção clara.	Contornar cisões na equipe ou motivar pessoas em circunstâncias estressantes.	Construir aceitação ou consenso, ou ter a contribuição de funcionários-chave.	Obter resultados rápidos de uma equipe altamente motivada e competente.	Ajudar um funcionário a melhorar o desempenho ou a desenvolver capacidades de longo prazo.
<b>Impacto geral no clima</b>	Negativo (-0,26)	Mais fortemente positivo (0.54)	Positivo (0.46)	Positivo (0.43)	Negativo (-0.25)	Positivo (0.42)

Fonte: Adaptado pela autora com base em Gomelam et. al. (2018).

Para Bergamini (2008), o líder eficaz atua de forma natural e se preocupa com o desenvolvimento de toda a sua equipe, e faz com que esses liderados confiem e o admirem de uma forma que estejam totalmente comprometidos com os objetivos da organização, chegando até a anular seus próprios interesses pessoais.

#### **2.1.4 Comunicação organizacional durante a pandemia**

A comunicação não é inflexível ou estática, ela se modifica rapidamente e acompanha as mudanças da sociedade (OLIVEIRA; COLPO, 2021), onde é reconhecida como um processo fundamental na organização para a consolidação das ações das equipes na dinâmica organizacional que mantém o fluxo de processos e obtém os resultados corporativos esperados. Por isso, é necessário estar sempre atenta a esse processo, principalmente aos possíveis ruídos que podem ocorrer e impactar nessas ações das equipes (BATISTA; KILIMNIK; REIS NETO, 2016).

Ao refletir sobre isso e sobre a diversidade do campo, Oliveira e Colpo (2021), afirmam que a área de pesquisa em comunicação "precisa compreender a necessidade de conviver com sua imprecisão conceitual, assumindo o seu caráter polissêmico e sua constante modificação que inclusive afeta conceitos".

Em abril de 2020, a Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE) apresentou a pesquisa "Desafios da Covid-19 para a Comunicação Organizacional". O objetivo do estudo foi apresentar dados das principais ações e desafios enfrentados pela área de comunicação das organizações frente a crise e mudanças provocadas pela pandemia. Segundo o apresentado, todos os processos organizacionais foram impactados no período.

De acordo com a ABERJE (2020), na área de comunicação das organizações, os processos mais impactados foram: a Comunicação Interna (83%), a Gestão de Crises e Riscos (71%), os Eventos (70%), a Comunicação Externa (65%), o Relacionamento com Imprensa (52%) e as Mídias Digitais e Sociais (51%).

O principal desafio encontrado pelas organizações foi o de manter os funcionários engajados e produtivos durante esse período e o excesso de demanda e de informações.

Dentre as ações tomadas pelas organizações as mais comuns que podemos destacar foram a adoção do trabalho em *home office* (95%) e a intensificação do processo de comunicação digital, através da criação de canais, utilização de

plataformas e redes sociais, na elaboração de campanhas, boletins, comunicados e reuniões.

Com relação às ações da área de comunicação interna sobre a conscientização das questões que envolvem a pandemia, mantendo os funcionários informados sobre a pandemia, tem-se que 98% das organizações foram ativas. As ações mais desenvolvidas são o envio de *e-mail* (94%) e a divulgação na intranet da empresa (72%). Porém, houve transmissões de vídeos (57%), cartazes (52%), a divulgação no site corporativo (49%) e veiculação em revista e/ou jornal interno (42%).

As organizações que não desenvolvem nenhum tipo de ação, tem como motivo apresentado, a falta de planejamento e de recursos tecnológicos.

## 2.2 O CONTEXTO DA PANDEMIA NAS RELAÇÕES DE TRABALHO

De acordo com a Organização Pan-Americana da Saúde (2021), em dezembro de 2019, o mundo todo começou a ter conhecimento de fato do coronavírus, quando a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Contudo, já se sabia da existência do vírus desde meados dos anos de 1960, mas como causador, em sua maioria, de resfriados e gripes comuns, sem grandes proporções territoriais (LEITE, 2020).

Quando o assunto passou a ganhar notoriedade em 2020, sabia apenas que se tratava de uma nova cepa de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Em 30 de janeiro de 2020, foi quando a OMS declarou mundialmente que o surto do novo coronavírus constituía uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional (ESPII), considerada o mais alto nível de alerta da Organização. Contudo, apenas em março do mesmo ano, a covid-19 foi declarada como uma pandemia (ORGANIZAÇÃO PAN-AMERICANA DA SAÚDE, 2021).

Portanto, em março de 2020 o mundo se viu diante da pandemia do covid-19, que abalou as estruturas da sociedade contemporânea, que á nunca havia vivenciado algo dessa magnitude e teve que se adaptar rapidamente nova realidade. O novo coronavírus que causa a doença covid-19, é um vírus de fácil contaminação, que pode ser letal. Diante disto, no Brasil, por orientação do Ministério da Saúde, muitas atividades econômicas, educacionais e, até mesmo, atividades na saúde foram interrompidas para que a população pudesse realizar o isolamento social como

medida preventiva a fim de evitar a propagação do vírus (OLIVEIRA; BASTOS; CAPUTE, 2021).

Para Losekann e Mourão (2020), com a pandemia, as noções de segurança foram revolucionadas e a maneira como os indivíduos se relacionam altamente impactada, incluindo a relação com o trabalho. No Brasil, vivenciamos a realidade em que os trabalhadores de serviços essenciais, como saúde, mercados, farmácias, transporte e limpeza urbana, tiveram que seguir suas atividades laborais em meio à ameaça do vírus, enquanto, por conta do isolamento social, muitos trabalhadores, principalmente informais, perderam seus postos de trabalho, e, muitos migraram para o *home office*.

A crise mundial gerada pela pandemia influenciou as relações de trabalho e o seu próprio significado, pois se antes a adaptação do sujeito ao trabalho já era uma exigência nas organizações, "expressa sobretudo no conceito altamente em voga no mundo corporativo de 'resiliência', agora se faz ainda mais indispensável adaptar-se as novas condições, por mais inéditas que pareçam." (LOSEKANN ; MOURÃO, 2020).

O trabalho em *home office* é um exemplo desta necessidade e exigência de adaptação do sujeito à nova realidade, que apesar de, para algumas empresas já era uma prática antes da pandemia, para a maioria era uma novidade que com a necessidade de isolamento social como medida preventiva do Covid-19, passou a ser uma urgência para quase todas as empresas, atingindo muitos trabalhadores em todo o mundo (LOSEKANN ; MOURÃO, 2020).

De acordo com o estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea) com dados coletados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) entre maio e novembro de 2020, o grupo de brasileiros que trabalhou durante este período em *home office* chegou a cerca de 7,3 milhões de pessoas, o que representa 9,1% da população ocupada, sendo a região nordeste a segunda com o maior número de trabalhadores nesta modalidade, correspondendo a 16,1% do total.

Ainda de acordo com o Ipea, diante de um panorama mundial, em uma lista de 86 países, Luxemburgo apresentou a maior proporção de trabalho em *home office* (53,4%), enquanto Moçambique apresentou a menor participação, com 5,24%. Já o Brasil ocupou a 45ª posição, com um total de 25,65%. Entre os doze países da América Latina que constam do estudo (Brasil, Bolívia, Chile, El Salvador, Equador, Guatemala, Guiana, Honduras, México, Panamá, República Dominicana e Uruguai),

o Brasil ocupou a terceira posição, muito próximo ao Chile (25,74%) e após do Uruguai (27,28%), que apresentou a maior participação.

No *home office*, o indivíduo que trabalha com base em cumprimento de metas estabelecidas pela organização, se vê obrigado a tranquilizar a sua liderança, transpondo para a sua casa o controle, que seu líder tem, sobre o seu tempo de trabalho. O trabalhador passa então a distribuir seu tempo, que antes da pandemia e isolamento social, era dedicado às suas atividades laborais *in loco* no ambiente organizacional, com as tarefas domésticas e o convívio familiar, mantendo-se online e responsivo, registrando o cumprimento de metas e prazos e evitando diante da sua liderança, qualquer impressão de ócio sobre as suas horas (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Segundo Brid (2020), no geral, as condições de realização do *home office*, trouxeram grandes desafios, não apenas para as organizações, mas para os trabalhadores de diferentes setores econômicos, que giram em torno da jornada de trabalho, dos custos e das condições ergonômicas e saúde, onde o trabalhador tem uma invasão do seu espaço privado, que é o seu lar, pela empresa e as diversas formas de controle que se estendem sobre a vida do trabalhador. O *home office* trouxe, por exemplo, uma despadronização do tempo de trabalho, uma das maiores conquistas da classe trabalhadora.

No entanto, essas mudanças nas relações de trabalho não podem ser consideradas apenas por conta da adoção compulsória do *home office* pelas empresas durante a pandemia, pois algumas empresas e profissionais já haviam iniciado estes processos, tendo em vista a evolução do uso da tecnologia e a natureza mutável do trabalho. Algumas empresas, principalmente as de tecnologia, já estavam migrando para estes novos formatos de trabalho, inclusive profissionais que buscam um formato de trabalho mais flexível e individualizado (THEURER; TUMASJAN; WELPE, 2018).

### 2.3 O TRABALHO EM *HOME OFFICE*

A máquina não pode parar, mesmo em uma pandemia. E para manter as engrenagens funcionando, as empresas tiveram que se adaptar à nova realidade. Para muitas organizações, uma das alternativas para que o trabalho continuasse,

diante da preocupação de uma recessão global junto com a prevenção ao Covid-19, foi aderir ao formato de trabalho *home office*.

Esta modalidade de trabalho não é nenhuma novidade, apesar de, antes da pandemia, não ser tão presente no cotidiano do trabalhador brasileiro como no atual cenário. "No final da década de 60 o conceito de trabalho remoto já era discutido na Itália, mesmo antes da popularização do computador pessoal e da internet, e no Brasil, esta possibilidade tornou-se popular na década de 90" (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019, p.352).

No Brasil, o trabalho em *home office*, é reconhecido através da Lei 12.551 de 15/12/2011, que estabeleceu a não distinção entre o trabalho exercido nas instalações de uma organização e o *home office* (seja ele no escritório domiciliar ou outro local, como visto anteriormente). A lei em seu Art. 1º dispõe que:

[...] Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego. Parágrafo único: Os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio. (BRASIL, 2011).

Segundo Brik (2013) e Eraso e Garcés (2020), *home office* é o termo genérico utilizado para definir o trabalho remoto (teletrabalho ou trabalho a distância). Esta modalidade permite que atividades laborais sejam realizadas em um local alternativo ao escritório, não necessariamente em um escritório em casa (em justificativa ao termo em inglês *home office*), como por exemplo, um hotel, aeroporto e *coworking*. Para a Organização Internacional do Trabalho (OIT), *home office* é definido como o uso de tecnologias de informação e comunicação (TICs), como *smartphones*, *tablets*, *laptops* e/ou computadores de mesa, para trabalho executado fora das instalações do empregador. Em outras palavras, é o trabalho realizado com a ajuda das TICs e realizado fora das estruturas da organização.

Segundo Mello (2011) o teletrabalho cria uma série de flexibilidades para o teletrabalhador, como local, horário e agenda de trabalho, o que pode ocasionar no alcance de maior produtividade e qualidade. Apesar da crescente utilização desta modalidade, existem desafios típicos de qualquer inovação que altere o comportamento das organizações, o que pode dificultar o alcance dos objetivos de trabalho almejados no ambiente corporativo, tanto para a organização, quanto para o

trabalhador e conseqüentemente a sociedade (MELO, 2011). "Essa modalidade de trabalho requer planejamento e disciplina, e uma boa percepção para identificar os benefícios e as dificuldades de se trabalhar longe da organização" (TASCHETTO; FROEHLICH, 2019, p.353).

Haubrich e Froehlich (2020), trazem os benefícios e desafios do *home office* para o profissional segundo os autores: M. S. Brik & A. Brik (2013), Filardi e Castro (2017) e Hau e Todescat (2018), conforme quadro 1 e 2.

Quadro 5 - Benefícios para os profissionais

<b>M. a Brik &amp; A Brik (2013)</b>	Menor exposição ao trânsito; maior autonomia; saúde e menos estresse: motivação, engajamento e produtividade, presença na criação e na educação dos filhos: segurança; economia; ambiente más agradável <i>para</i> trabalhar.
<b>Filardi e Castro (2017)</b>	Qualidade de vida e qualidade de vida no trabalho; produtividade; flexibilidade de horário; criação de novas formas de trabalho padronizado; conhecimento real da demanda de trabalho; menos exposição à riscos.
<b>Hau e Todescat (2018)</b>	Qualidade de vida em família; autonomia na organização do tempo livre; evitar estresse com deslocamento; maior concentração; ambiente de trabalho flexível; menos interrupções; aumento da produtividade; flexibilidade na escolha de residência; autonomia no ritmo de trabalho; redução de custo com alimentação, vestuário e deslocamento; retorno mais rápido depois de uma licença médica; ausência de clima de competição entre funcionários.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Haubrich e Froehlich (2020).

Quadro 6 - Desafios para os profissionais

<b>M.S. Brik &amp; A. Brik (2013)</b>	Distrações e tentações; filhos, amigos, família e <i>pets</i> ; isolamento; procrastinação e criação de vício em trabalho; falta de suporte técnico; preconceito; organização; ruídos domésticos.
<b>Filardi e Castro (2017)</b>	Inadaptação ao modelo; perda do vínculo com a organização; falta de comunicação imediata; problemas de infraestrutura tecnológica e de controle; diferenças na relação trabalhador tradicional x <i>home office</i> .
<b>Hau e Todescat (2018)</b>	Visão preconceituosa; afastamento do campo profissional e menor oportunidade de carreira; maior volume de trabalho devido ao aumento de produtividade; dificuldade de caracterizar acidentes de trabalho; isolamento social; falta de legislação específica; dificuldade de concentração; aumento dos custos devido ao trabalho em casa; distração com o ambiente familiar; gerenciamento falho do tempo em virtude da desatenção e da desorganização de horários de trabalho.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Haubrich e Froehlich (2020).

Ao analisar os quadros 5 e 6, percebemos que a qualidade de vida é o principal benefício retratado, muito pela flexibilidade que o trabalho remoto oferece e a



autonomia no ritmo de trabalho. Contudo, há muitos desafios, que podem impactar nesses benefícios, como as distrações, o isolamento, que tem efeitos sobre a saúde mental, os problemas de comunicação e a infraestrutura, principalmente quando trazemos o *home office* imposto pela pandemia.

Para Puntel (apud PASQUALE, 2012), os indivíduos se encontram despreparados diante das novas tecnologias, o que pode ocasionar no mau uso. Portanto, o desafio, diante das barreiras tecnológicas, é o indivíduo estar preparado profissionalmente para o uso das novas tecnologias. O eixo fundamental reside em compreender o que significa encontrar-se diante de uma verdadeira revolução tecnológica que exige que o indivíduo tome consciência das mudanças que as TICs operam na sociedade como um todo, seja nas relações pessoais ou de trabalho.

O mundo organizacional tem passado por profundas mudanças nos últimos anos. Com o surgimento das novas tecnologias, exigiu-se a formação de um novo modelo organizacional mais flexível, participativo e proativo (PASQUALE, 2012). As TICs, apresentam-se hoje como ferramenta essencial para as empresas, permitindo agilidade, flexibilidade, confiança, credibilidade, para que deliberações e decisões importantes possam ser tomadas, e este fato inclui o trabalho em *home office*.

Além disso, apesar dos estudos mostrarem que o trabalho remoto apresente benefícios, malefícios e desafios a serem superados pelos profissionais e organizações, é necessário que os gestores estejam atentos a este formato de trabalho, principalmente o que tem o caráter compulsório, como observado na pandemia, para que os trabalhadores consigam manter seu ritmo de trabalho de maneira saudável e sustentável para ambas as partes (LIZOTE et. al., 2021).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo buscou avaliar o processo de comunicação entre líderes e liderados durante o ano de 2020 na pandemia de Covid-19 com funcionários de empresas que trabalharam no período em regime de *home office*. Dada a carência de material, associada ao ineditismo da própria investigação, o estudo manteve características de natureza exploratória. Esse tipo de estudo, segundo Hernandez, Collado e Lucio (2013), aporta algumas vantagens, dentre as quais: maior flexibilidade, menor custo direto. Tendo em conta os objetivos deste estudo, este capítulo apresenta a concepção geral de desenvolvimento da pesquisa, desde a estratégia escolhida até os métodos da análise dos dados obtidos com a pesquisa.

O trabalho foi conduzido mediante estratégias de natureza mista concomitante. Segundo Creswell (2010), essa perspectiva se caracteriza pela combinação de elementos quantitativos e qualitativos para uma análise mais abrangente dos dados de pesquisa, sem implicar, necessariamente, numa modificação cronológica das suas etapas. Isso possibilita, também, a incorporação de diferentes categorias de dados, conforme as necessidades da investigação. Apesar de existirem desde o final da década de 1950, com os trabalhos de Campbell e Fisk, só mais recentemente, com os paradigmas que enfatizam a complexidade, que esse tipo de abordagem passou a ganhar mais ênfase (CRESWELL, 2010).

O objetivo de se utilizar dados quantitativos e qualitativos é compreender melhor o problema de pesquisa. Nessa mesma perspectiva, Wilson (1999) defende o uso dos dois modelos de pesquisa, qualitativa e quantitativa, afirmando que o benefício do modelo quantitativo é a formulação exata, porém como ele não é capaz de abranger tudo que é importante, o modelo qualitativo se faz importante ao aprofundar a compreensão do contexto.

No estudo de natureza exploratória, o objetivo é analisar fenômenos desconhecidos, pouco estudados ou novos, ao qual pode-se ter ainda muitas dúvidas e possuem um terreno a ser explorado com mais profundidade (HERNANDEZ; COLLADO; LUCIO, 2013, p.101), como é o caso do tema proposto neste estudo, tendo em vista a atualidade do tema. A partir deste tipo de estudo, o pesquisador poderá construir hipóteses sobre o assunto explorado, aumentando o nível de compreensão acerca dele (LOZADA, 2018). A proposta é iniciar uma discussão acerca de um assunto novo para que ele possa ser ampliado posteriormente.

Além disso, é importante ter em mente que os estudos exploratórios poucas vezes são um fim em si mesmo, mas um meio que pode determinar tendências (ade (HERNANDEZ; COLLADO; LUCIO, 2013, p.101), o que é possível observar no tema proposto quando tratamos de uma modalidade de trabalho que ganhou notoriedade na maioria das empresas ao ser imposta pela necessidade de isolamento durante a pandemia. Ou seja, o *home office* é uma modalidade de trabalho que pode se tornar uma tendência mesmo após o fim da pandemia do covid-19.

Quanto aos objetivos, a característica de natureza exploratória visa uma maior aproximação do pesquisador com o tema abordado, buscando elementos, não apenas para determinar a relação existente, mas, sobretudo, para conhecer o tipo de relação existente entre liderança e liderado. No entanto, para o delineamento, foi realizada uma pesquisa documental/bibliográfica para aprofundamento no tema.

Sendo assim, o estudo proposto foi realizado através de um questionário, com uma série ordenada de perguntas abertas e fechadas a respeito da temática abordada que devem ser respondidas por escrito pelo informante. O questionário foi objetivo, limitado em extensão e estar acompanhado de instruções. As instruções esclareceram o propósito de sua aplicação, ressaltaram a importância da colaboração do informante e facilitaram o preenchimento das respostas.

De modo a responder à questão do estudo e aos objetivos especificados, os dados foram desenvolvidos e analisados conforme apresenta o quadro abaixo, com a condução simultânea das pesquisas e cruzamento dos dados ao final.

De acordo com Moresi (2003), a pesquisa científica é um procedimento reflexivo e crítico de busca de respostas para problemas ainda não solucionados. O seu planejamento e execução fazem parte de um processo sistematizado que compreende as seguintes etapas:

### 3.1 SUJEITOS DA PESQUISA

Os sujeitos da pesquisa proposta são homens e mulheres inseridos no mercado de trabalho da cidade de Salvador e região metropolitana, que em 2020 vivenciaram o trabalho em *home office*. Esse sujeito ocupou cargos que exigiam a figura de uma liderança, ou seja, a função vai de estagiário à diretor. Portanto, não foram excluídas dessa pesquisa pessoas com cargo de liderança, desde que possuam uma liderança também.

Estes sujeitos foram selecionados de forma aleatória através do *LinkedIn*, afim de chegar a esse público inserido no mercado de trabalho e de diferentes setores e funções, grupos de *Whatsapp*, estimulando que a pesquisa seja compartilhada com outras pessoas de interesse, e, em sua minoria, pessoas do meu círculo social e profissional. Ao todo, foram convidados 523 pessoas, sendo que obtivemos um total de 105 respondentes.

### 3.2 COLETA DE DADOS

Como forma de obter as respostas para a questão problema e esclarecer os objetivos propostos, a coleta de dados foi realizada através de um questionário (*survey*), constituído por uma série ordenada de perguntas respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador, com objetivo de levantar opiniões, crenças, sentimentos, interesses, expectativas, situações vivenciadas. Este método nos permite obter um número maior de respostas considerando um curto espaço de tempo, garantindo o anonimato dos respondentes.

A linguagem utilizada no questionário foi simples e direta, com o objetivo de que o respondente compreenda com clareza o que está sendo perguntado, assim como sugere Gerhardt e Silveira (2009).

Com a facilidade do uso das ferramentas da *web*, e tendo em vista o atual estado de pandemia que nos encontramos, que apesar de ter iniciado seu movimento de retomada, ainda requer distanciamento social, o questionário feito online.

Para este estudo, os dados quantitativos e qualitativos foram coletados concomitantemente e foi atribuído o mesmo peso aos dois tipos de dados, pois eles atuaram de forma simultânea e complementar um ao outro. Sendo assim, os dados foram fundidos e produziram informações que se apoiam mutuamente.

Após definir as estratégias para a pesquisa, foi realizada a coleta de dados, de 07 de maio a 03 de dezembro de 2021 através de um questionário elaborado na plataforma *SurveyMonkey*. No questionário foi aplicado para a pesquisa proposta, as perguntas explanadas no quadro abaixo. Algumas perguntas foram formatadas de forma objetiva, outras subjetivas, e houve ainda perguntas mistas, em que após a pergunta objetivo o entrevistado era incitado a responder de forma subjetiva, conforme Anexo A.

Quadro 7 - Questionamentos da coleta de dados

QUESTIONAMENTOS	OBJETIVOS DA COLETA
<b>Qual a faixa etária, gênero que se identifica e nível de escolaridade.</b>	Traçar um perfil do respondente.
<b>Qual o cargo ocupado do respondente</b>	Traçar o perfil do respondente e coletar dados que permita identificar, através do cruzamento de dados, se os resultados obtidos nos demais questionamentos tem relação com o nível do cargo. Além de compreender como quem ocupa cargo de liderança, enxerga a sua própria liderança.
<b>Se a empresa que atuou em 2020 era pública ou privada.</b>	Realizar cruzamentos e analisar se houve diferença na percepção dos liderados da empresa de iniciativa pública da privada.
<b>Qual o tempo de serviço na empresa.</b>	Traçar o perfil do respondente.
<b>Se já havia trabalho em <i>home office</i> anteriormente</b>	Compreender se para o respondente a modalidade de trabalho foi algo novo.
<b>Quais as ferramentas utilizadas para comunicação no <i>home office</i>.</b>	Identificar as ferramentas de comunicação utilizadas no trabalho do <i>home office</i> .
<b>Qual a maior dificuldade encontrada na comunicação com a liderança na pandemia diante das tecnologias do <i>home office</i>.</b>	Identificar os possíveis ruídos de comunicação durante este processo na visão do liderado.
<b>Em termos de comunicação entre líder e liderado, como o respondente enxerga o trabalho em <i>home office</i>.</b>	Compreender se o liderado considera eficiente ou não o trabalho em <i>home office</i> , com foco no processo de comunicação.
<b>Como tem sido a comunicação com a liderança.</b>	Compreender se o liderado considera eficiente ou não a comunicação com sua liderança no trabalho em <i>home office</i> .
<b>Ouve impacto na produtividade durante o trabalho em <i>home office</i>.</b>	Compreender se a comunicação durante a pandemia teve impacto positivo ou negativo, ou não houve impacto. E quais seriam esses impactos.
<b>Se o respondente se considera comprometido com os objetivos da organização e e considera mais ou menos satisfeito com seu trabalho que antes da pandemia.</b>	Com este questionamento, ao cruzar os dados, espera-se que seja possível compreender se o comprometimento e conseqüentemente o nível de satisfação do respondente com a organização tem impacto nos dados obtidos.
<b>Qual (s) fator (es) o respondente acredita que tenha impactado na sua relação com sua liderança na pandemia.</b>	Identificar o que de fato, na visão do respondente, foi um fator determinante na relação dele com a liderança, seja um fator positivo ou negativo.

QUESTIONAMENTOS	OBJETIVOS DA COLETA
<b>Sobre as habilidades de Comunicação do seu líder.</b>	Compreender quais as habilidades de comunicação da liderança, tais como: ser claro e objetivo; procura sempre manter a equipe a par dos assuntos corporativos de interesse da equipe; é um bom ouvinte; aceita ser contestado; promove a discussão em equipe; te inclui nas soluções, mostrando-se atento ao diálogo; utiliza um tom de voz respeitoso ou se utiliza uma escrita respeitosa.
<b>Sobre o estilo de liderança do seu líder.</b>	O objetivo é ter dados que, a depender do resultado obtido, ao cruzar as informações, possamos perceber se há alguma relação com os estilos de liderança e se a forma como o respondente define sua liderança corresponde aos resultados obtidos, tais como ele enxerga o seu líder.

Fonte: Produzida pelo própria autora desta dissertação (2022).

Em termos da coleta, ainda é importante destacar que a mesma tomou por base o que dispõe a resolução 510/16 sobre pesquisa com seres humanos nas pesquisas em ciências humanas e sociais, e abordagens que se valem de suas metodologias. Nesse sentido, como reza o artigo 1º, parágrafo único, dado que a pesquisa tem seus dados coletados em banco de dados e sem possibilidade de identificação dos sujeitos, prescinde-se da submissão ao sistema CEP/CONEP.

Ainda assim, entendendo-se o que rezam as boas práticas em pesquisa, os participantes foram submetidos a um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), onde tinham seus direitos assegurados. Nesse caso, foi garantido aos respondentes o sigilo de suas respostas e a não coleta de quaisquer dados que possibilitem a identificação pessoal ou da organização. Também foi assegurado aos respondentes a possibilidade de desistência de sua participação a qualquer momento e por qualquer razão, sem que isso implicasse em quaisquer ônus. Desse modo, procurou-se ter como norte os componentes éticos preconizados na resolução 466/12, e resoluções afins.

Foram identificadas quatro perguntas-chave, denominadas como as mais representativas das variáveis em estudo, que são:

- Fazendo uma análise sobre as habilidades e competências de comunicação do seu líder, na sua opinião, quais seriam?

- Qual a maior dificuldade encontrada na comunicação com a liderança na pandemia durante o *home office*?
- A pandemia do coronavírus teve um impacto positivo ou negativo na sua relação com sua liderança na pandemia?
- Sobre o estilo de liderança do seu líder, marque a opção que mais o representa.

### 3.3 ANÁLISE DE DADOS

Quadro 8 - Tratamento dos dados

Objetivos	Estratégias de análise de dados
<b>GERAL</b>	
<b>Compreender se a comunicação entre líder e liderado na modalidade de trabalho em <i>home office</i> na pandemia, no período do ano de 2020, foi eficiente ou não para os funcionários.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variáveis métricas</li> <li>• Análise de conteúdo das questões abertas</li> <li>• Análises correlacionais</li> <li>• Análises de regressão</li> </ul>
<b>ESPECÍFICO</b>	
<b>Analisar as habilidades de comunicação da liderança em tempos de crise e mudanças.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas descritivas das variáveis métricas</li> <li>• Análise de conteúdo das questões abertas</li> </ul>
<b>Identificar a influência do estilo de liderança na comunicação do líder com os liderados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análises inferenciais de comparação de médias (teste T, ANOVA)</li> <li>• Análises correlacionais</li> </ul>
<b>Avaliar a relação entre a comunicação do líder com os liderados e o desempenho na satisfação dos liderados.</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análises correlacionais</li> <li>• Análises de regressão</li> </ul>
<b>Identificar os impactos do processo de comunicação entre líder e liderado na condição de trabalho remoto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estatísticas descritivas das variáveis métricas</li> <li>• Análise de conteúdo das questões abertas</li> <li>• Análises correlacionais</li> <li>• Análises de regressão</li> </ul>

Para os dados obtidos através da pesquisa quantitativa, foi realizada uma análise estatística de cada pergunta, visando responder à pergunta inicial deste estudo. Desta forma, foi possível cruzar as amostras, fazendo correlações entre as

variáveis que possuem interações para se chegar a outras conclusões de forma objetiva e matemática.

Os dados coletados, com base no método quantitativo, foram extraídos da plataforma *Survey Monkey* em formato de planilha e tratados. Para facilitar os cálculos, foi utilizado o programa estatístico SPSS 20.0, a fim de facilitar a análise dos dados, assim como o cruzamento das amostras e elaboração dos gráficos.

Enquanto os dados obtidos através da pesquisa qualitativa, por não terem uma característica linear como a quantitativa, foram tratados simultaneamente à coleta, fazendo assim, uma análise de conteúdo.

Embora na literatura existam várias teorias a respeito da liderança e seus estilos, o referencial teórico que foi utilizado para a análise dos dados é o proposto por Daniel Goleman a respeito dos seis estilos de liderança. Após analisar os dados empíricos que foram recolhidos através das respostas obtidas com o questionário, vinculou-se ao proposto por Goleman para identificar quais estilos de liderança e relações com as habilidades de comunicação das lideranças.



## 4 RESULTADOS

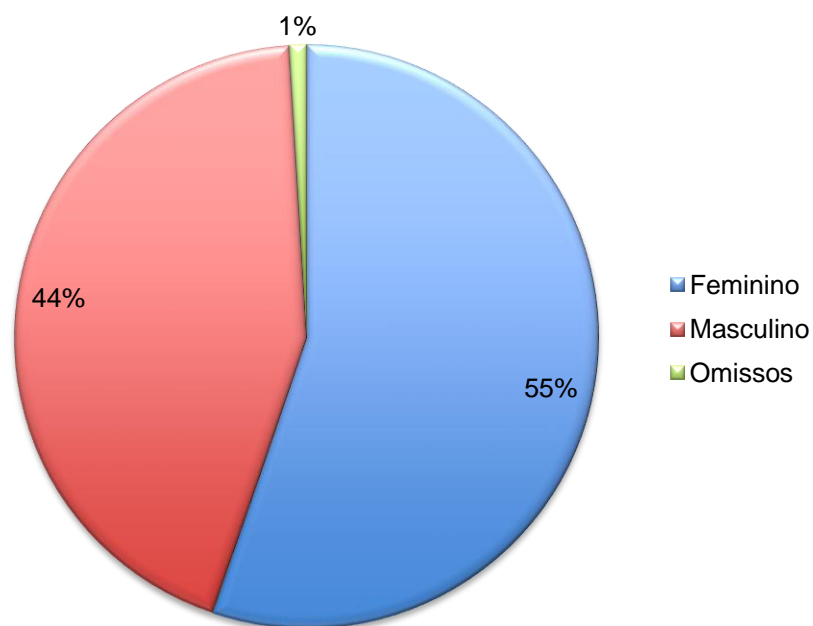
É importante reforçar que os dados apresentados a seguir refletem o período do primeiro ano de pandemia, 2020, onde temos o *home office* como uma modalidade de trabalho, em geral, imposta, por conta das medidas de prevenção do Covid-19. O que será observado, portanto, é a interpretação da percepção dos liderados quanto a comunicação com seus líderes neste período de novidade e adaptação diante de uma situação de crise.

Para a apresentação dos resultados e como estratégia de análise, dividimos o estudo em blocos temáticos, o que nos proporcionou uma visão mais objetiva e uma linha de raciocínio mais clara, conforme representado abaixo:

1. Caracterização dos respondentes
2. Ferramentas de comunicação
3. Características do líder
4. Habilidades do Líder e Processo de Comunicação
5. Impactos
6. Contexto Organizacional

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS RESPONDENTES

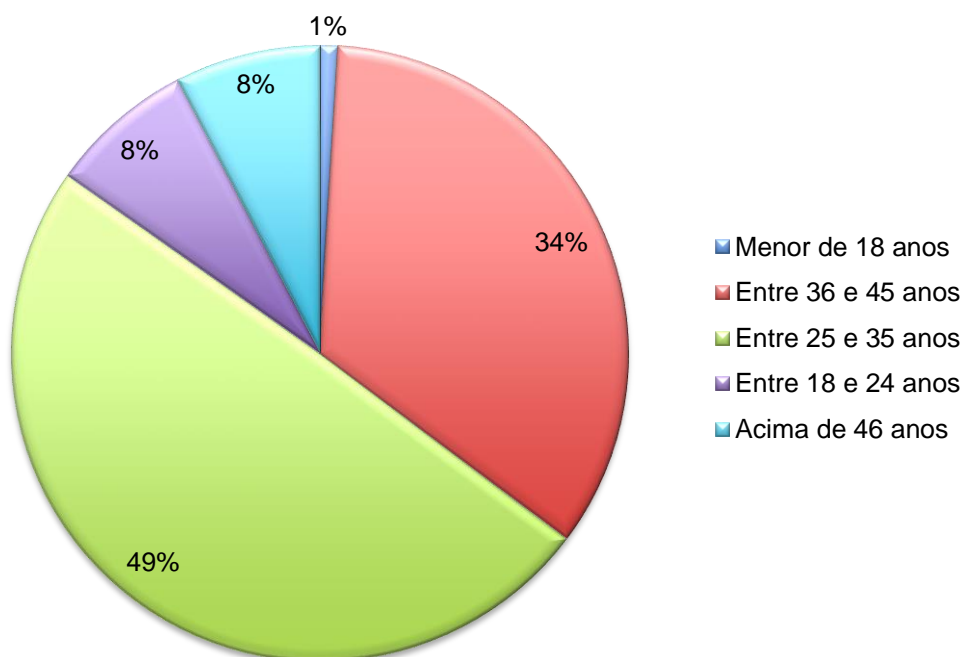
Gráfico 1 - Qual o seu gênero?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Na pesquisa realizada, tivemos um grupo de entrevistado composto por um total de 105 pessoas, sendo 55,2% dos respondentes mulheres e 43,8% de homens, com apenas 1% omissos, que representou uma pessoa que se absteve.

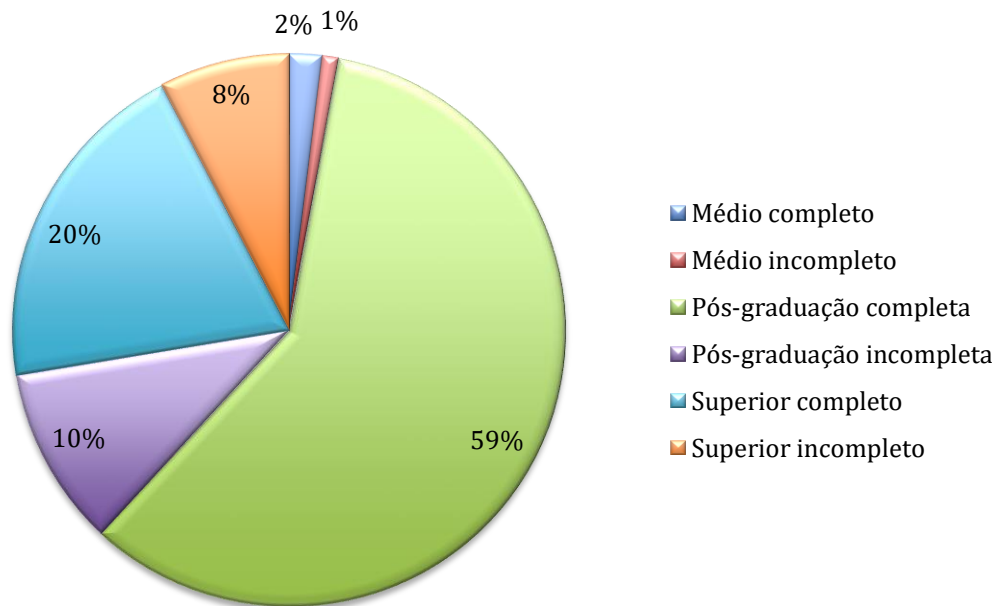
Gráfico 2 - Qual a sua faixa etária?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

O maior número de entrevistados está na faixa etária de 25 a 35 anos, correspondendo a 49,5% do total. As faixas etárias com menos de 25 anos representaram juntas 8,6%, e a com respondentes de mais de 36 anos apresentaram juntas 41,9% de entrevistados. É um público relativamente jovem, que reflete o que presenciamos nas organizações e o ciclo de vida laboral, que mostra uma curva onde temos o início das atividades laborais durante e após a universidade, e uma diminuição após os 45 anos. Nas organizações a maioria dos funcionários está inserida nesta faixa etária de 25 a 45 anos.

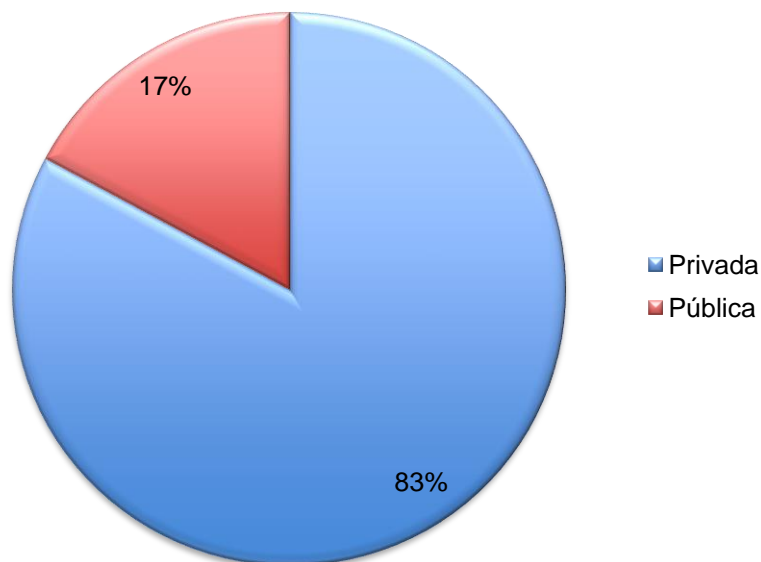
Gráfico 3 - Qual o seu nível de escolaridade?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Com relação ao nível de escolaridade dos entrevistados, temos em sua maioria pessoas com pós-graduação completa, representando 59% do total e em seguida superior completo, representando 20%. Em sua minoria dos entrevistados, temos ensino médio completo e incompleto totalizando 2,9% do total.

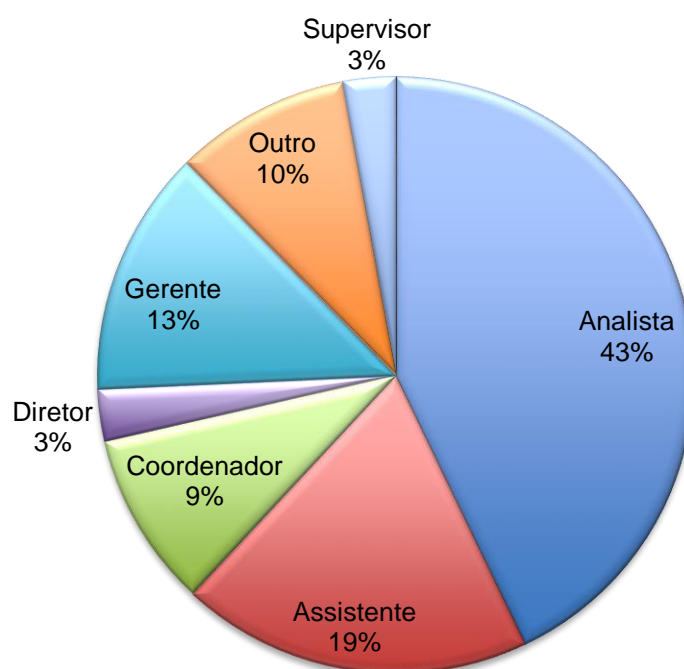
Gráfico 4 - Qual o tipo de empresa você é ou era empregado?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

A maioria das empresas nas quais os profissionais entrevistados atuam são do setor privado, correspondendo a 82,9% do total. Portanto, o resultado deste estudo traça um perfil voltado para empresas privadas do país.

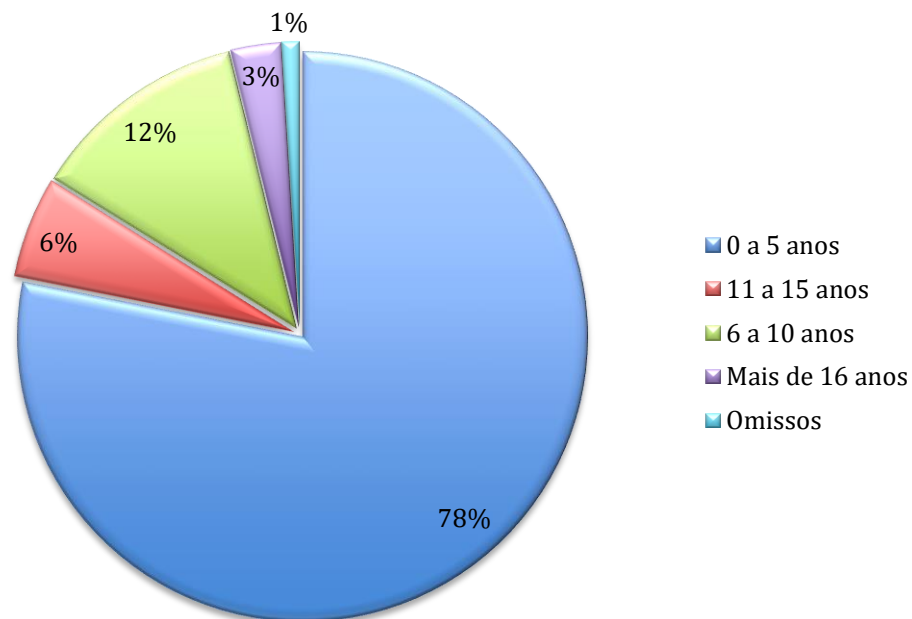
Gráfico 5 - Qual o seu cargo durante o ano de 2020?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

A maioria dos entrevistados atua no cargo de analista, com 42,9%, seguido dos cargos de liderança (supervisor, coordenador, gerente e diretor) que juntos representaram 28,6% do total.

Gráfico 6 - Qual seu tempo de serviço na empresa atual?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Com relação ao tempo de serviço na empresa, a maioria possui de 0 a 5 anos, representando 78,8% do total de entrevistados. Seguido de 12,5% com 6 a 10 anos; 5,7% com 11 a 15 anos; e 2,9% com mais de 16 anos. Apenas um respondente se absteve da pergunta.

Com base nesses dados apresentados, conseguimos traçar um perfil do líder e do liderado. Conforme as tabelas a seguir, as pessoas que responderam esta pesquisa, que atuavam em 2020 em cargos de liderança –supervisor, coordenador, gerente e diretor – são em sua maioria homens com idade entre 25 e 45 anos, pós-graduação completa e de 0 a 5 anos de empresa. A partir destes dados podemos observar que temos um perfil de liderança masculino, jovem e com pouco tempo de empresa.

Enquanto os respondentes em funções de não-liderança, são em sua maioria mulheres, entre 25 e 35 anos, com pós-graduação completa, de 0 a 5 anos de empresa.

Apesar de não ser a proposta e objetivo do trabalho, é importante apontar que os dados encontrados são suscetíveis de levantar ou reforçar os questionamentos sobre a desigualdade de gênero no mercado de trabalho. No presente estudo, em que a maioria dos respondentes são mulheres, encontramos uma realidade em que a

maioria dos cargos de liderança são ocupados por respondentes do gênero masculino.

Tabela 1 - Faixa etária Líderes e Liderados

		Cargo_reco2		Total
		Liderados	Líderes	
<b>Qual a sua faixa etária?</b>	Menor de 18 anos	1,5%		1,1%
	Entre 18 e 24 anos	10,8%		7,4%
	Entre 25 e 35 anos	55,4%	40,0%	50,5%
	Entre 36 e 45 anos	30,8%	40,0%	33,7%
	Acima de 46 anos	1,5%	20,0%	7,4%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Tabela 2 - Identificação de gênero de Líderes e Liderados

		Cargo_reco2		Total
		Liderados	Líderes	
<b>Qual o seu gênero?</b>	Masculino	37,5%	60,0%	44,7%
	Feminino	62,5%	40,0%	55,3%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Tabela 3 - Nível de escolaridade de Líderes e Liderados

		Cargo_reco2		Total
		Liderados	Líderes	
<b>Qual o seu nível de escolaridade?</b>	Médio incompleto	1,5%		1,1%
	Médio completo		3,3%	1,1%
	Superior incompleto	9,2%	3,3%	7,4%
	Superior completo	26,2%	10,0%	21,1%
	Pós-graduação incompleta	12,3%	6,7%	10,5%
	Pós-graduação completa	50,8%	76,7%	58,9%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

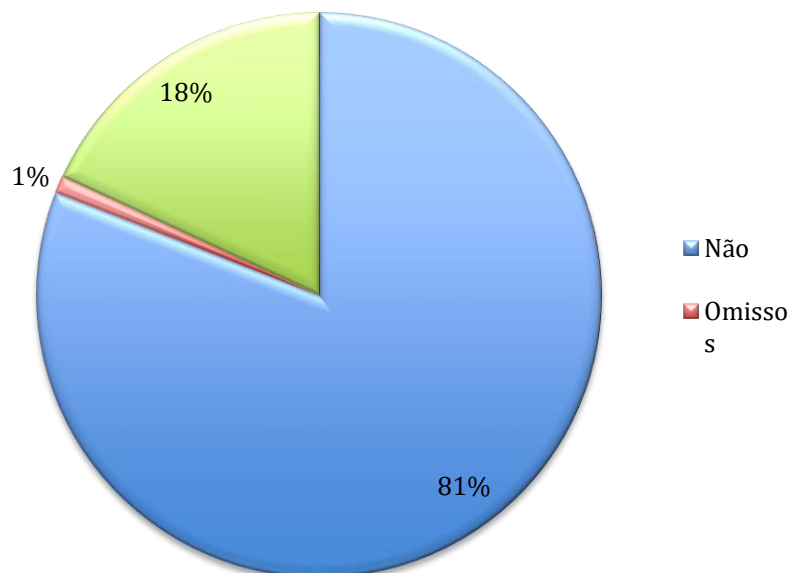
Tabela 4 - Tempo de serviço de Líderes e Liderados

Qual seu tempo de serviço na empresa atual?	Cargo_reco2		Total
	Liderados	Líderes	
0 a 5 anos	81,2%	73,3%	78,7%
6 a 10 anos	14,1%	13,3%	13,8%
11 a 15 anos	4,7%	10,0%	6,4%
Mais de 16 anos		3,3%	1,1%
<b>Total</b>	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Conforme abordado na fundamentação teórica, o *home office*, apesar de não ser um modelo de trabalho novo, no Brasil não era uma modalidade comum na maioria das empresas e se tornou mais relevante durante a pandemia, a medida que as empresas se viram obrigadas a adotar a modalidade em caráter emergencial como medida de contenção do avanço do Covid-19 e proteção dos funcionários. Podemos validar esse fator de "novidade" para a classe trabalhadora e organizações, com o resultado desta pesquisa em que 81,7% do total de entrevistados afirmaram nunca ter trabalhado em *home office* antes da pandemia.

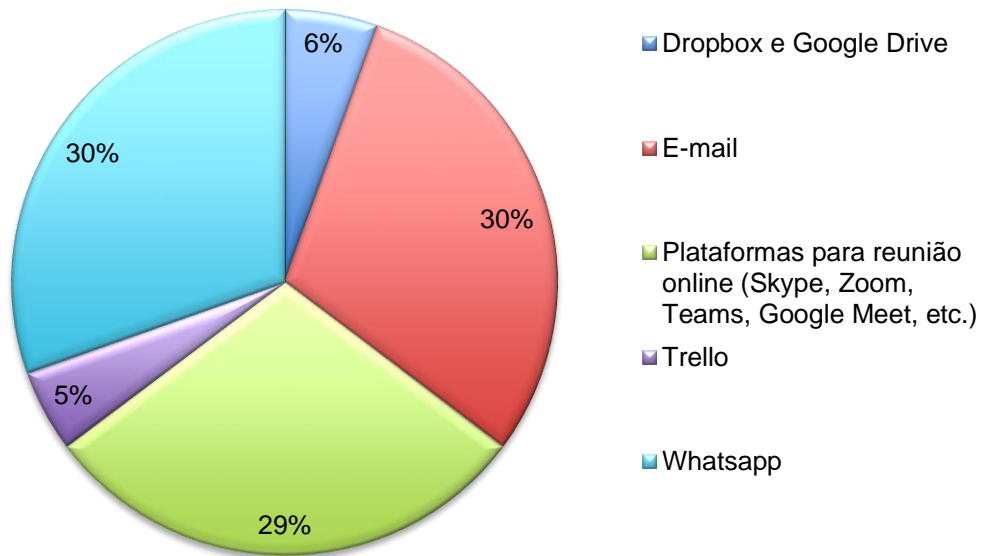
Gráfico 7 - Você já havia trabalhado antes da pandemia em regime home office?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

## 4.2 FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO

Gráfico 8 - Quais as ferramentas utilizadas pela empresa para se comunicar durante o home office?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Levando em consideração as ferramentas de comunicação utilizadas durante o trabalho em *home office*, percebemos que o aplicativo *Whatsapp*, o e-mail e plataformas de reuniões online foram as mais utilizadas, por 86% a 89% dos respondentes. Dados estes que já eram esperados, tendo em vista a funcionalidade de cada ferramenta.

Contudo, ao analisar os recursos utilizados preferidos pelos liderados, temos em sua maioria o aplicativo *Whatsapp* com 89%, em seguida o e-mail com 87,6% e as plataformas de reunião online com 86,7%. Este dado nos traz um ponto de discussão importante, afinal, em geral, o *Whatsapp* não é uma ferramenta de comunicação oficial das organizações, a não ser quando fornecido um celular corporativo. Mas sabemos que nas empresas somente alguns cargos e função



recebem um número e aparelho, tornando assim, o contato pessoal como uma ferramenta de trabalho.

Observamos então que o uso do *Whatsapp* como ferramenta de trabalho é uma tendência no trabalho em *home office*, mesmo sabendo que geralmente as plataformas para reunião online, por exemplo, possuem funcionalidades além das chamadas de vídeo, como bate-papo, compartilhamento de documentos e até ligações *online*.

Os respondentes também foram questionados se haveria alguma outra ferramenta utilizada. Contudo, apesar da variedade de respostas, não obtivemos dados relevantes, que chamassem atenção quantitativamente, com exceção da Intranet, que apenas comprova que seu uso nas organizações tem se tornado cada vez mais defasado e obsoleto, deixando de ser uma das principais ferramentas de comunicação com o colaborador. No entanto, não é nosso objetivo explorar esta temática específica neste estudo, mas fica o registro para os pesquisadores.

A partir das ferramentas de comunicação mais utilizadas, analisamos também, através do cruzamento de dados, os recursos preferidos pelo liderado e os mais utilizados pelas lideranças. Considerando que na escala, 1 é o de maior representatividade e 3 de menor, temos que os liderados se identificam mais com recursos de imagem, enquanto, as lideranças utilizam mais os recursos de sons, o que reafirma o resultado obtido com o uso de *Whatsapp* como ferramenta principal e a força das videoconferências.

Tabela 5 - Recursos preferidos e Recursos mais aplicados

		<b>Média e desvio</b>	<b>Omissões</b>
<b>Ordene de 1 a 3 os recursos de comunicação que você mais se identifica</b>	Imagens: ex. fotos, vídeos, videoconferência, etc	1,99±0,84	11
	Sons: ex. áudios no whatsapp, ligação telefônica, etc.	1,94±0,77	15
	Textos: ex. e-mails, mensagens de texto, etc.	2,08±0,85	8
<b>Ordene de 1 a 3 os recursos de comunicação que sua liderança mais utilizou</b>	Imagens: ex. fotos, vídeos, videoconferência, etc	2,02±0,86	15
	Sons: ex. áudios no whatsapp, ligação telefônica, etc.	1,88±0,80	17
	Textos: ex. e-mails, mensagens de texto, etc.	2,11±0,79	10

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

#### 4.3 CARACTERÍSTICAS DO LÍDER

Pela ótica dos liderados, com base nos estilos de liderança proposto por Daniel Goleman (2018), abordado neste estudo na fundamentação teórica, fizemos uma análise para a construção do perfil da liderança neste período de trabalho em *home office*. Sabe-se que um mesmo líder pode assumir diferentes estilos a depender da situação em que está envolvido.

Dentre os estilos, temos o democrático como predominante, com 30,5% de maior identificação dos respondentes. Este perfil diz que o líder forja consenso mediante participação, tendo o hábito de perguntar ao liderado sua opinião, desta forma, o líder, consegue construir uma aceitação ou consenso da sua equipe e ter a contribuição do funcionário. Esta característica poderá ser comprovada adiante na análise das habilidades de comunicação das lideranças, ao ser identificado que o líder tem a habilidade de procurar manter a equipe a par dos assuntos corporativos e ser um bom ouvinte.

O seu impacto no clima organizacional é positivo, contudo, dentre os estilos com impacto positivo, é um dos mais baixos, pois seu perfil tem desvantagens, como o excesso de reuniões e o seu tempo de duração, sendo consideradas longas, o que gera um desconforto/irritação do funcionário (GOLEMAN, 2018).

Algumas declarações dos respondentes durante revelam a característica da irritabilidade por conta das reuniões, conforme retratamos abaixo:

**Respondente X:** "A demora para atender telefone ou a demora nas reuniões é um pouco irritante é complicado."

**Respondente Y:** "Reuniões mais diretas e objetivas. Pouca troca."

**Respondente Z:** "Tirando a falta de tempo devido às inúmeras reuniões, a comunicação é boa."

Segundo Goleman (2018), este perfil pode deixar os liderados confusos, sentindo-se sem liderança, ao esperarem sempre a opinião do liderado, o que pode ocasionar em conflitos, impactando diretamente no clima organizacional.

Em contrapartida, o estilo modelador, que estabelece padrões de desempenho alto para suas equipes, sendo definido pela frase "faça o que eu faço, agora" foi o que obteve menor identificação.

Este é um resultado importante, pois apesar deste estilo ser relevante como qualquer outro, ele deve ser utilizado em menor escala, pois ele tem um impacto muito negativo no clima organizacional, fazendo com que os funcionários sintam-se massacrados pelas exigências de excelência impostas pelo líder, e considerem que sua liderança não confia em seu trabalho (GOLEMAN, 2018).

Junior, Vasconcelos e Silva (2010) em seu estudo, encontraram resultados bem similares com o nosso. Na empresa estudada por eles, pela ótica dos liderados, os estilos coercitivo, democrático e afetivo foram os mais presentes nas lideranças e o menos percebido foi o modelador.

Tabela 6 - Sobre o estilo de liderança do seu líder, marque a opção que mais o representa

	f	%	% válida
<b>Treinador</b>	16	15,2	15,8
<b>Democrático</b>	32	30,5	31,7
<b>Visionário</b>	13	12,4	12,9
<b>Afetivo</b>	15	14,3	14,9
<b>Coercitivo</b>	19	18,1	18,8
<b>Modelador</b>	6	5,7	5,9
<b>Total</b>	101	96,2	100,0
<b>Omissos</b>	4	3,8	
<b>Total</b>	105	100,0	

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

#### 4.4 HABILIDADES DO LÍDER E PROCESSO DE COMUNICAÇÃO

Quando questionamos os respondentes sobre como era o trabalho em *home office* em termos de comunicação com suas lideranças, obtivemos que a maioria considera eficiente, representando 53,3% do total. Contudo, se considerarmos os respondentes que afirmaram que era indiferente ou ineficiente, obtemos um percentual de 43,8% do total. Ou seja, existe um percentual representativo que não considera o *home office* eficiente no sentido da comunicação. Há aí nessa modalidade, problemas de comunicação que impactam no trabalho remoto.

Tabela 7 - Em termos de comunicação entre líder e liderado, o trabalho em home office é

	F	%	% válida	% acumulada
<b>Ineficiente</b>	18	17,1	17,6	17,6
<b>Indiferente</b>	28	26,7	27,5	45,1
<b>Eficiente</b>	56	53,3	54,9	100,0
<b>Total</b>	102	97,1	100,0	
<b>Omissos</b>	3	2,9		
<b>Total</b>	105	100,0		

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Podemos assim considerar que o *home office* é eficiente, porém possui questões relacionadas a comunicação que impactam negativamente no trabalho e devem ser levadas em consideração para melhoria do processo e possíveis impactos que podem ocasionar, como na cultura, clima organizacional, desempenho e alcance de metas, por exemplo. Essas questões, não necessariamente são referentes a comunicação do líder com seu liderado.

Evidenciamos isto, quando perguntamos de forma mais direta aos respondentes, como tem sido a comunicação com sua liderança, temos que 59% responderam que é "Boa" e 21,9% "Muito Boa", totalizando 80,9% das respostas positivas em relação à comunicação do líder com o liderado.

Tabela 8 - Como tem sido a comunicação com a liderança?

	f	%	% válida	% acumulada
<b>Muito ruim</b>	2	1,9	1,9	1,9
<b>Ruim</b>	16	15,2	15,5	17,5
<b>Boa</b>	62	59,0	60,2	77,7
<b>Muito boa</b>	23	21,9	22,3	100,0
<b>Total</b>	103	98,1	100,0	
<b>Omissos</b>	2	1,9		
<b>Total</b>	105	100,0		

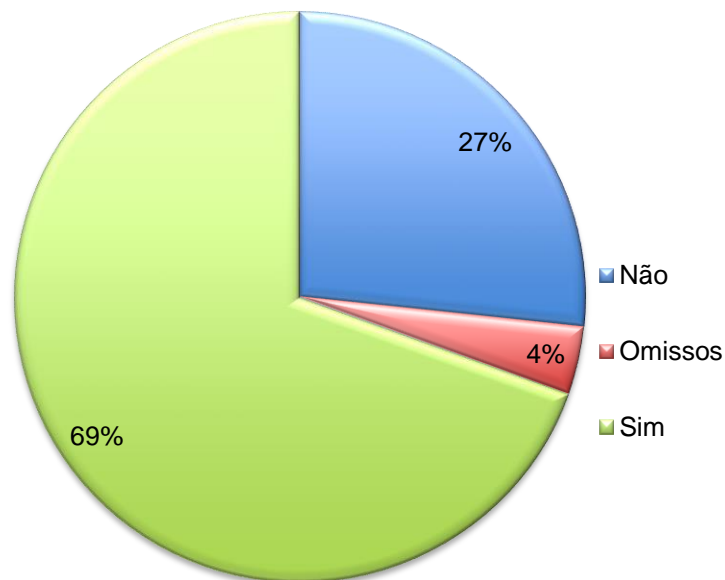
Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Ou seja, apesar de um número representativo não considerar o trabalho do *home office* eficiente em termos de comunicação com suas lideranças, a maioria dos respondentes considera a comunicação com o seu líder é boa. Para compreender este resultado, que inicialmente parece controverso, utilizamos da análise qualitativa das respostas dos entrevistados quando pedimos para que justificassem o motivo de considerarem a comunicação entre líder e liderado boa ou não.

Observamos que os respondentes em sua maioria consideram a comunicação entre líder e liderado suficiente para que o trabalho seja executado e dado vazão as demandas do liderado, por isso ela é considerada "Boa". Contudo, há problemas de comunicação que fazem com que para 43,8% dos respondentes não considerem o trabalho em *home office* eficiente. Em geral, a demora de retorno das lideranças e falta de acessibilidade foram as principais dificuldades encontradas, em seguida da falta de clareza e objetividade ao passar informações e durante as reuniões excessivas ou longas.

Reforçando essa perspectiva, questionamos aos respondentes se eles consideram que o fluxo de informações recebidas através da liderança facilitou a tomada de decisões, e 69,5% declararam que sim. Portanto, esses dados afirmam o que foi diagnosticado na análise acima, as informações foram suficientes para o liderado manter um fluxo de trabalho.

Gráfico 9 - Você considera que o fluxo de informações recebidas através da liderança facilitou a tomada de decisões?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

A partir da análise das respostas sobre as habilidades de comunicação das lideranças durante a pandemia no *home office*, verificou-se que em sua maioria temos líderes com uma comunicação clara e objetiva, que procuraram manter a todos a par dos assuntos corporativos de interesse da equipe e foi um bom ouvinte. Por outro lado, considerando a média e desvio padrão, constatamos que a maioria considera que a menor habilidade do líder é incluí-los nas soluções, mostrando-se aberto ao diálogo. Portanto, o líder apesar de se comunicar com clareza, manter a equipe informada e saber ouvir, não está aberto ao retorno do funcionário, ao feedback, ao diálogo, é um processo de comunicação praticamente unilateral. O líder sabe ouvir, mas não considera a opinião do funcionário.

Neste estudo específico, o quantitativo de omissões nos chamou atenção, e consideramos que pode refletir como uma resposta de que os respondentes omissores não considerem que seus líderes possuam essas habilidades apresentadas.

Tabela 9 - Habilidades de Comunicação do seu líder durante a pandemia no Home Office

	<b>Média e desvio</b>	<b>Omissões</b>
<b>É claro e objetivo</b>	3,27±2,83	12
<b>Procura sempre manter a equipe a par dos assuntos corporativos de interesse da equipe</b>	4,28±2,39	10
<b>É um bom ouvinte</b>	4,57±2,06	12
<b>Promove a discussão em equipe</b>	5,00±2,05	12
<b>É necessário que explique mais de uma vez para que haja uma compreensão</b>	5,10±2,98	12
<b>Aceita ser contestado</b>	5,43±2,41	11
<b>Te inclui nas soluções, mostrando-se atento ao diálogo</b>	5,56±1,94	8
<b>Utiliza uma escrita respeitosa</b>	5,79±3,05	6
<b>Utiliza um tom de voz respeitoso</b>	5,97±2,32	12

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Quando cruzamos os estilos de liderança com a habilidade de "Procura sempre manter a equipe a par dos assuntos corporativos de interesse da equipe", encontramos que os líderes com essa habilidade estão relacionados ao estilo Democrático. Da mesma forma que o menos identificado é o Modelador.

Tabela 10 - Habilidades de Comunicação do seu líder durante a pandemia no Home Office (Procura sempre manter a equipe a par dos assuntos corporativos de interesse da equipe)

		<b>Sobre o estilo de liderança do seu líder, marque a opção que mais o representa.</b>	<b>N</b>	<b>Subset for alpha = 0.05</b>	
				<b>1</b>	<b>2</b>
<b>Tukey HSD<sup>a,b</sup></b>	<b>Treinador</b>		14	3,14	
	<b>Afetivo</b>		14	3,57	
	<b>Democrático</b>		29	4,38	4,38
	<b>Coercitivo</b>		17	4,53	4,53
	<b>Visionário</b>		12	4,58	4,58
	<b>Modelador</b>		6		6,33
	<b>Sig.</b>			0,63	0,3

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 12,342.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Da mesma forma, quando cruzamos com a habilidade menos identificada, encontramos o mesmo resultado. O que só reforça os dados encontrados anteriormente que o estilo Democrático é o mais presente nas lideranças dos respondentes e o Modelador o menos presente.

Tabela 11 - Habilidades de Comunicação do seu líder durante a pandemia no Home Office (Te inclui nas soluções, mostrando-se atento ao diálogo)

		N	Subset for alpha =	
			0.05	
			1	2
Tukey HSD <sup>a,b</sup>	<b>Sobre o estilo de liderança do seu líder, marque a opção que mais o representa.</b>			
	<b>Coercitivo</b>	17	4,41	
	<b>Democrático</b>	30	5,17	5,17
	<b>Visionário</b>	13	5,31	5,31
	<b>Modelador</b>	6	5,67	5,67
	<b>Treinador</b>	14		6,57
	<b>Afetivo</b>	14		6,64
	<b>Sig.</b>		0,529	0,344
Means for groups in homogeneous subsets are displayed.				
a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 12,536.				
b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.				

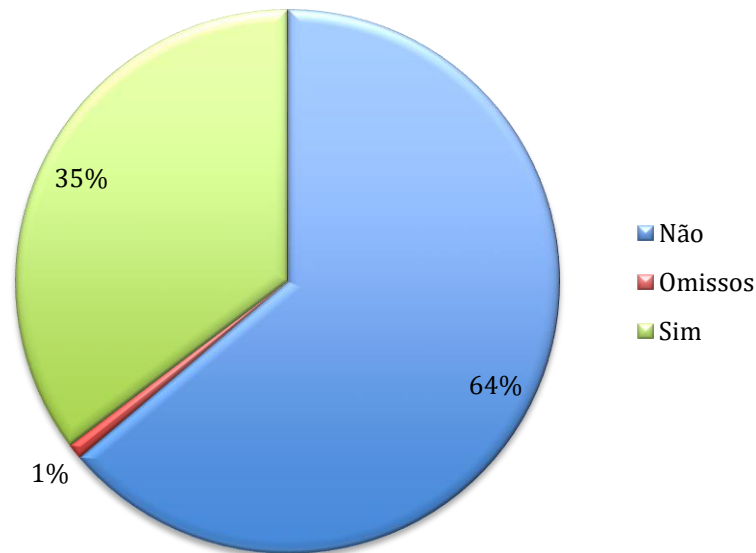
Fonte: Pesquisa de campo (2022).

#### 4.5 IMPACTOS

Quando analisamos se a comunicação entre liderança e liderado teve impacto na produtividade, obtemos que 63,8% dos respondentes consideram que não houve impacto. Este dado reforça a conclusão que chegamos que independente da comunicação ser considerada eficiente ou não, ela foi suficiente para a maioria manter o trabalho e dar vazão as demandas.



Gráfico 10 - Houve impacto na sua produtividade durante o trabalho em home office por conta da comunicação com a liderança?

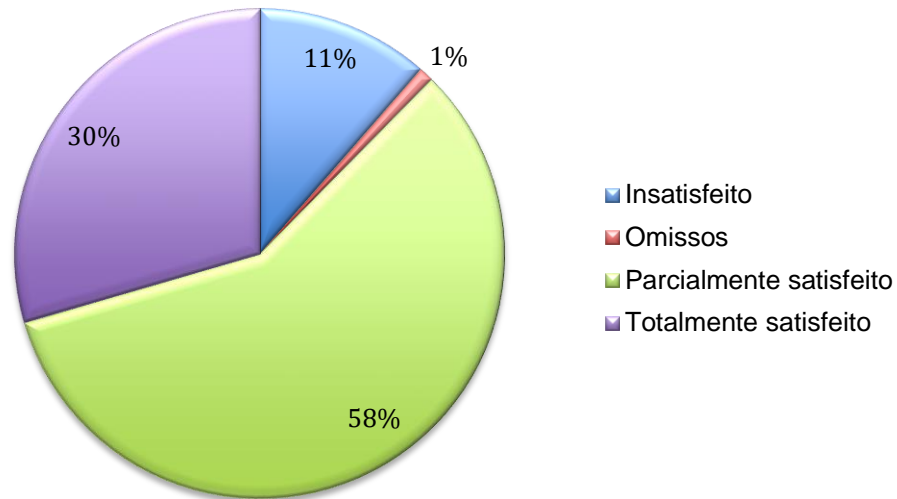


Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Procuramos compreender também, as percepções dos respondentes que afirmaram que houve impacto. No geral, os respondentes consideraram o fator "tempo" como principal motivador– falta de tempo da liderança, demora de retorno e demora no fechamento dos prazos– e falta de comunicação da liderança com o liderado. No entanto, foram relatos também, ausência de diretrizes, desmotivação, grande volume de trabalho e retrabalho.

Quanto a satisfação com o trabalho, constatamos que em 2020, os respondentes estiveram parcialmente satisfeitos com o seu trabalho. Ou seja, apesar da comunicação com a liderança ser no geral eficiente, não ter impactado na produtividade da maioria, ela não foi suficiente para os respondentes estarem satisfeitos com seus trabalhos. Esta satisfação tem relação direta com o clima organizacional.

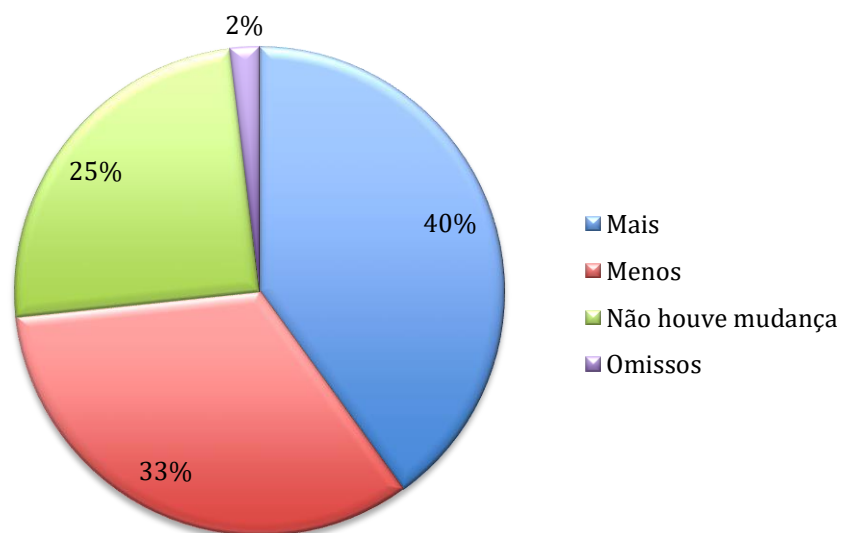
Gráfico 11 - Em 2020, sobre o seu trabalho, você se considerava?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Quando questionamos sobre o impacto da pandemia na satisfação do trabalho, obtivemos um resultado diversificado. Apesar da maioria se dizer mais satisfeito com o seu trabalho do que antes da pandemia (40%), temos um quantitativo relevante de pessoas que se dizem menos satisfeitas (33,3%).

Gráfico 12 - Você se considera mais ou menos satisfeito com seu trabalho que antes da pandemia?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Sobre o impacto na relação com a liderança, constatamos que, para os respondentes, não houve no geral, um impacto negativo. A maioria respondeu que não teve impacto nem positivo, nem negativo, representando 34,3% das respostas válidas. Porém, se consideramos o resultado do impacto mais ou menos positivo com o muito positivo, obtemos um total de 43,7% das respostas. Ou seja, em relação aos impactos, temos mais um resultado heterogêneo, que não nos permite concluir sobre este fator.

Tabela 12 - A pandemia do coronavírus teve um impacto positivo ou negativo na sua relação com sua liderança na pandemia?

	f	%	% válida	% acumulada
<b>Muito negativo</b>	4	3,8	3,9	3,9
<b>Mais ou menos negativo</b>	18	17,1	17,5	21,4
<b>Nem negativo nem positivo</b>	36	34,3	35,0	56,3
<b>Mais ou menos positivo</b>	28	26,7	27,2	83,5
<b>Muito positivo</b>	17	16,2	16,5	100,0
<b>Total</b>	103	98,1	100,0	
<b>Omissos</b>	2	1,9		
<b>Total</b>	105	100,0		

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Quando analisamos, as justificativas dos respondentes em relação a haver um impacto mais ou menos negativo ou muito negativo, constatamos também uma heterogeneidade das respostas. E que no geral, a comunicação não foi um fator predominante de impacto.

Tabela 13 - Percepções em relação aos impactos

Respostas	f	%
	90	85,7
A comunicação com o líder permaneceu a mesma	1	1,0
A proximidade em alguns momentos criou um laço com meu líder.	1	1,0
Alguns desentendimentos ocorreram em face da não clareza das informações passadas.	1	1,0
Antes da pandemia a equipe se reunia presencialmente uma vez por semana. Durante ficou inviável. Portanto, todo o trabalho foi feito de forma remota. Eu já trabalhava em <i>home office</i> , mas a pressão aumentou consideravelmente.	1	1,0
Apesar da demissão em massa a nossa liderança foi muito presente enquanto estivemos na relação liderança x liderado	1	1,0

Comunicação remota não se compara com a presencial. O Home Office pode ter acrescentado e evoluído em algumas empresas, mas não nesta. Algumas pessoas possuem resistência à tecnologia e precisam estar preparadas para o que ela proporciona, meu líder é uma dessas pessoas.	1	1,0
Dificuldade de transmitir impressões	1	1,0
durante a pandemia surgiram novos projetos e precisamos interagir mais.	1	1,0
Estou em uma nova liderança, não tenho como comparar	1	1,0
Foi preciso que a minha liderança desse mais liberdade para a tomada de decisões e isto ocorreu	1	1,0
Houve um "esfriamento" na relação	1	1,0
Mais proximidade mesmo a distância, pois houve maior contato e auxílios mútuos.	1	1,0
Novas oportunidades surgiram, mas, a dificuldade de fechar contratos por conta da pandemia, dificultou.	1	1,0
O líder passou a ser mais assediador, mas ele sempre foi um borra-botas. Só fiquei mais satisfeito com o trabalho porque me livrei da empresa anterior e passei a curtir mais com meu filho.	1	1,0
Relacionamento mais próximo, pessoalmente são mais produtivos e efetivos	1	1,0
<b>Total</b>	105	100,0

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Quando cruzamos os dados obtidos com este estudo e fazemos uma análise, encontramos que, considerando o fluxo de informações, as habilidades do líder ser um bom ouvinte e incluir nas soluções, como a percepção da comunicação em geral líder e liderado, temos que esses fatores possuem impacto direto na produtividade do liderado, comprometimento, satisfação e relação com a liderança.

Um dos respondentes que já havia trabalhado remotamente antes da pandemia, ou seja, tinha parâmetro para comparação, chegou a afirmar que sentiu que a produtividade na empresa anterior era "muito elevada", porém, na atual "foi horrível" já que o líder e chefe não eram adeptos ao *home office*, não eram organizados e não sabiam lidar com isso. Ou seja, o despreparo da liderança para o modelo de *home office* imposto, como ocorreu na maioria das empresa, por conta da pandemia, pode ter sido um fator de impacto para os funcionários.

Tabela 14 - Impactos

	Impacto na sua produtividade	Comprometido	Satisfação	Relação com a liderança
Fluxo de informações recebidas através da liderança	26,3%			8,8%
Líder é um bom ouvinte				
Líder te inclui nas soluções				
Como tem sido a comunicação com a liderança?	6%		13,5%	

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

As habilidades de comunicação da liderança, tem um impacto maior na produtividade, com um resultado de 26,3%, mas não tem impacto no comprometimento e satisfação (considerando-se as habilidades avaliadas). O que mostrou ter impacto no comprometimento e satisfação foi a comunicação entre liderança e liderado, com 6% e 13,5% respectivamente. Se consideramos que a satisfação e o comprometimento com a organização estão diretamente ligados a cultura organizacional e clima, temos então um total de 19,5% de impacto neste âmbito.

Já o que impacta na relação entre o líder e seu liderado é o fluxo de informação recebida. O que apesar de parecer controverso não é, pois, pode-se ter um bom fluxo de informação, contudo o líder não ser um bom ouvinte ou não incluir o liderado nas soluções, e mesmo assim a comunicação ser considerada boa ou não.

Diante desses dados, compreendemos que o processo de comunicação da liderança com o liderado tem impacto na organização como um todo, não apenas em uma questão comportamental. Podemos ainda concluir que os impactos listados acima, terão consequências diretas no resultado e estratégia organizacional.

Sobre as barreiras, perguntamos para os respondentes qual a maior dificuldade que eles encontraram na comunicação com a liderança na pandemia durante o *home office*. E a partir da análise, tratamos o material coletado e tabulamos conforme a categorização abaixo.

Quadro 9 - Categorização das dificuldades

<b>Contato pessoal direto</b>
1 - A conversa pessoal tem outro peso e uma resposta mais rápida.
1 - A distância física tornava alguns processos mais demorados
1 - Falta de convívio e criação de laços pessoalmente (mais fortes)
1 - Perda de parte do conteúdo da comunicação e do contato pessoal com os colegas.
1 - Disponibilidade para haver o <i>home office</i> , porém atendimento presencial.
<b>Desrespeito/ Inabilidade humana</b>
1 - A ideia de que por estarmos numa pandemia, crise, fechamento de empresas, os funcionários teriam que fazer de tudo e aguentar tudo para não perder o emprego
1 - A percepção do ser humano
1 - Acessibilidade, tempo
1 - Acesso
1 - Acharem que por estarmos em casa não estaríamos comprometidos ... Desconfiança e pressão
1 - Falta de empatia com os funcionários e clientes.
1 - Falta de confiança
1 - Contatar nos momentos necessários
1 - Contato limitado.
1 - Paciência em esclarecer com detalhes as dúvidas da equipe
1 - Cansaço
1 - Comprometimento
<b>Inabilidade digital</b>
1 - A inabilidade do líder no digital.
1 - Não sabem utilizar as tecnologias corretas.
<b>Recursos técnicos</b>
3 - A qualidade da internet
1 - Disponibilidade de internet
1 - Meio digital
1 - Dados de sistema
<b>Adaptação ao novo modelo</b>
1 - Adaptação
1 - Adaptação à comunicação assíncrona
1 - Os meios de se comunicar existem, mas falta cultura na empresa
1 - Tempo de resposta, dinâmica nas soluções e utilização de ferramenta adequada (a equipe utiliza, mas a gestão não).
<b>Organização</b>
1 - Agilidade nas solicitações e clareza nos pedidos emergenciais
1 - Gestão de prioridade
1 - Manter o foco
1 - Coordenação
1 - Falta de respeito com horários
1 - Falta de tempo
1 - Horário fixo
1 - Imediatismo das coisas
1 - Horários compatíveis
1 - Encontrar tempo.
1 - Contato nos finais de semana e após expediente
1 - Tempo de reunião muito pouco
1 - Sincronização das agendas
1 - Sempre estava ocupada em reuniões
1 - Muitas reuniões
1 - Conciliação de tempo
1 - Ter que aguardar uma oportunidade**
<b>Agilidade</b>
1 - Prazo de entrega sempre atrasado
1 - Resposta rápida.
1 - Respostas imediata
1 - Agilidade nas respostas devido ao volume de trabalho

2 - Demora em dar retornos***
1 - Falta de agilidade para definir questões
2 - Tempo de resposta
1 - Não dava conta de responder no mesmo dia o volume de solicitações
1 - Tempo
<b>Fluxo de informações/ Comunicação</b>
1 - Centralizar informações, alinhamento entre diversos times***
1 - Comunicação em horários fora do expediente.
1 - Comunicação Clara e assertiva
1 - Comunicação com clareza.
1 - Clareza nas informações solicitadas
1 - Demanda de tarefas de forma clara e objetiva
1 - Diálogo
1 - Falta de clareza nas informações.
1 - Ruídos
1 - Ruídos de comunicação
1 - Unificação das informações
1 - Passar mensagens claras das demandas
1 - Comunicação por mensagens de texto
1 - Atender e responder os meios de comunicação de forma ágil e dinâmica, sem comprometer o time de entrega de alguns trabalhos por falta de retorno do gestor.
1 - Interpretação da Informação
1 - Não ser transparente
1 - Objetividade
1 - Resumir demais o conteúdo das reuniões
1 - Três coisas: 1) Mentir deslavadamente; 2) Não comunicar elementos importantes (ou como contrainformação, seja por incompetência mesmo); 3) o assédio***
1 - Transparência
1 - Alinhamento de decisões importantes entre a diretoria, antes de comunicar os colaboradores.
1 - Segurança nas informações
<b>Capacidade técnica</b>
1 - Conhecimentos e atualizações
1 - Entendimento sobre os resultados, ações, trabalho em geral
<b>Trabalho em equipe/ Sinergia</b>
1 - Excesso de reuniões, falta de tempo para conversas informais que favorecem a criatividade e o encontro de soluções alternativa
1 - Desunião do time
1 - Falta de integração entre a equipe e o líder.
1 - Integração com toda equipe
<b>Sem problemas</b>
17 - Nenhuma
1 - Não sei
2 - "Branco"

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

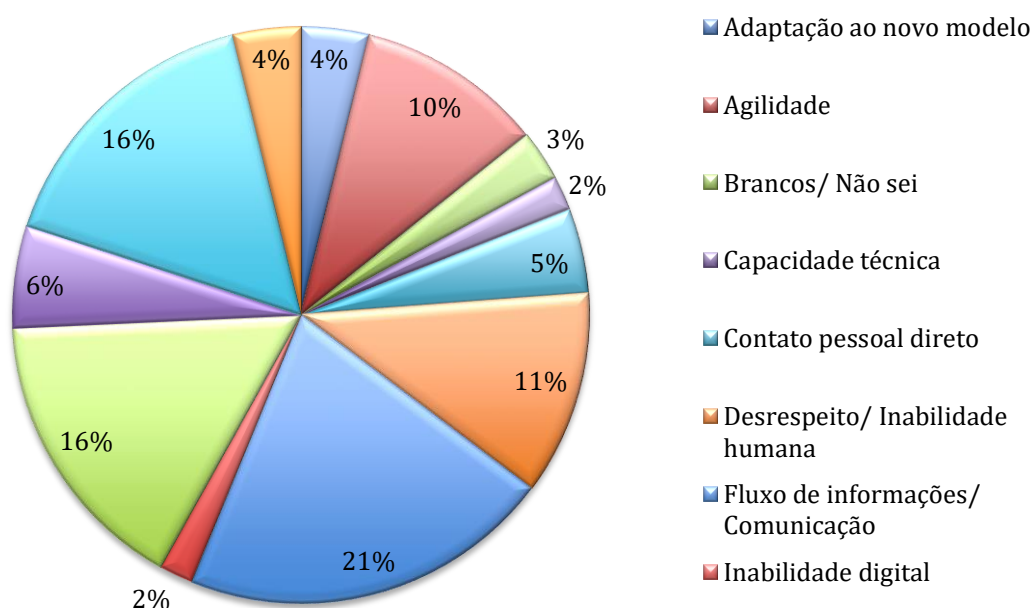
Diante desses dados, obtivemos o seguinte resultado abaixo, considerando as afirmações dos respondentes:

Tabela 15 - Resultado da categorização das dificuldades

<b>Categorias</b>	<b>Evocações</b>
Contato pessoal direto	5
Desrespeito/ Inabilidade humana	12
Inabilidade digital	2
Recursos técnicos	6
Adaptação ao novo modelo	4
Organização	17
Agilidade	11
Fluxo de informações/ Comunicação	22
Capacidade técnica	2
Trabalho em equipe/ Sinergia	4
Sem problemas	17
Branco/ Não sei	3

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Gráfico 13 - Representação da categorização das dificuldades



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

A partir desses dados, fizemos uma outra análise para se compreender quais as barreiras encontradas pelos liderados na comunicação com a liderança na pandemia durante o *home office*. Dividimos entre barreiras gerenciais, humana, técnica e nenhuma (para as respostas que consideraram que não existiu nenhum tipo de barreira).



A divisão das barreiras para cada categoria analisada anteriormente, foi feita conforme abaixo:

Tabela 16 - Divisão das barreiras

<b>Gerencial</b>	<b>%</b>
Fluxo de informações/ Comunicação	21
Organização	16,2
Agilidade	10,5
Recursos técnicos	5,7
Adaptação ao novo modelo	3,8
<b>Humana</b>	<b>%</b>
Desrespeito/ Inabilidade humana	11,4
Contato pessoal direto	4,8
Trabalho em equipe/ Sinergia	3,8
<b>Técnica</b>	<b>%</b>
Inabilidade digital	1,9
Capacidade técnica	1,9
<b>Nenhuma</b>	<b>%</b>
Sem problemas	16,2
Branco/ Não sei	2,9

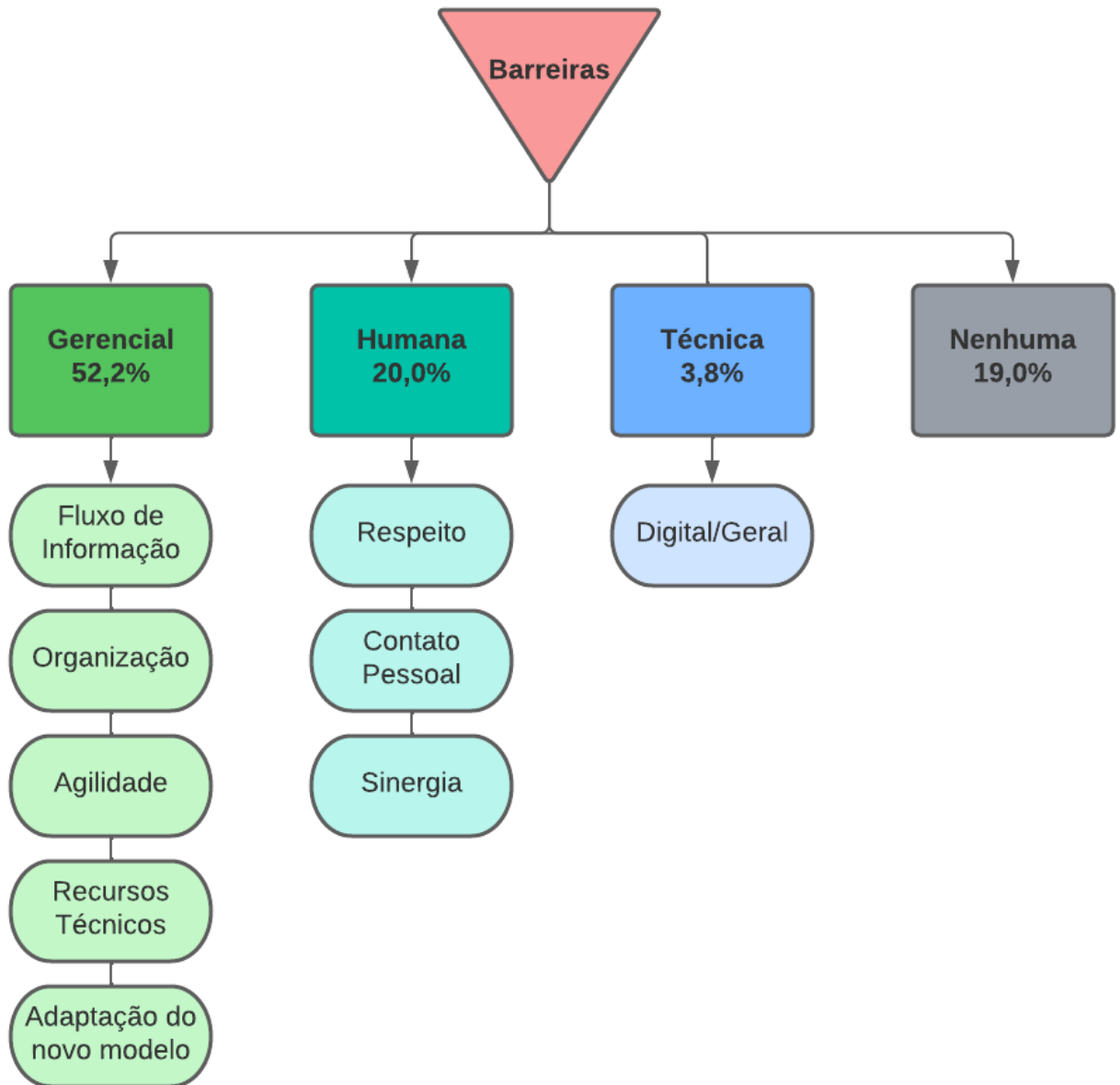
Fonte: Pesquisa de campo (2022).

A partir dos dados do quadro 25, construímos o gráfico 14, em que podemos observar que a maior barreira encontrada durante o *home office* foi a nível gerencial, representando 52,2% das respostas, em seguida temos a humana com 20% e em menor escala, a técnica.

Esses dados nos revelam que a liderança foi a maior barreira encontrada no *home office*, sendo que se considerarmos que as barreiras humanas que dizem respeito aos aspectos comportamentais, em algumas situações partem diretamente da liderança, temos um resultado ainda mais afirmativo a respeito desta relação da liderança.

Um ponto importante de ser ratificado, é que a barreira técnica foi a menos citada pelos respondentes. Portanto, apesar das dificuldades digitais e de equipamento que podem ter ocorrido durante o *home office*, ela não obteve o mesmo impacto que a gerencial e humana.

Gráfico 14 - Fluxograma das Barreiras encontradas



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

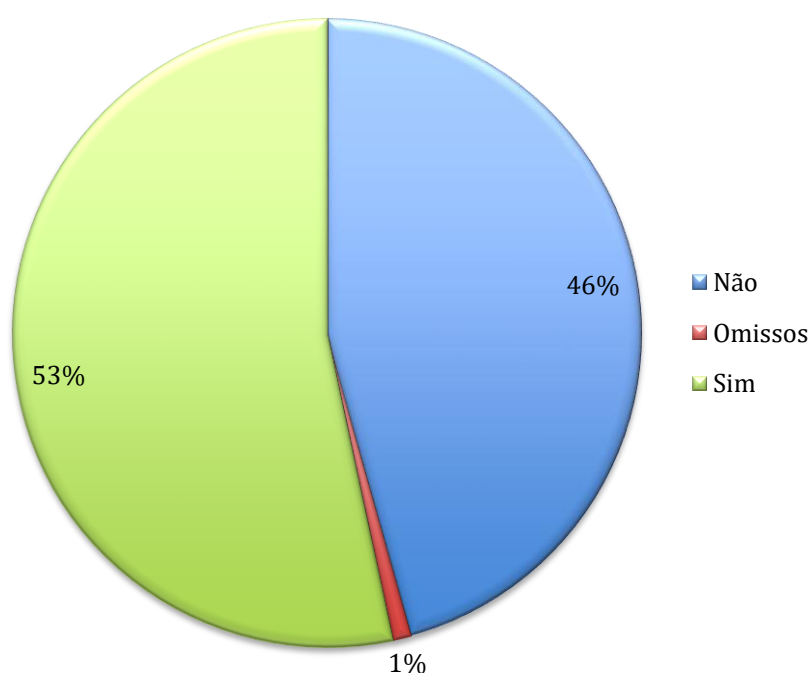
#### 4.6 CONTEXTO ORGANIZACIONAL

Após analisar a percepção do liderado sobre o processo de comunicação com sua liderança, onde obtivemos um resultado no geral satisfatório para o papel do líder, com algumas nuances, analisamos a percepção do liderado quanto a

responsabilidade da organização no processo de comunicação, mais especificamente em relação aos ruídos de comunicação entre líder e liderado.

Obtivemos um resultado em que 53% dos respondentes atribuem à organização a responsabilidades pelos ruídos de comunicação, enquanto 46% fazem essa atribuição. Entendemos que este resultado reforça o que muitos autores abordam sobre o papel da organização no processo de comunicação interno.

Gráfico 15 - Você considera da organização da qual faz (ou fazia) parte responsável pelos ruídos de comunicação entre liderança e liderado?



Fonte: Pesquisa de campo (2022).

Ao analisar as justificativas dos respondentes, compreendemos que existe um problema no fluxo de informações dentro da organização, principalmente hierarquicamente entre as lideranças, ou seja, as mensagens vindas do alto escalão não estão seguindo descendo para o baixo escalão de forma eficiente.

Exemplo:

**Respondente 1:** "As atribuições dadas a liderança não eram da sua competência e logo tiveram que serem resolvidas por uma alçada maior trazendo desgastes e perda de tempo por parte dos liderados"

**Respondente 2:** "Em diversas situações a informação não chegar de maneira clara a todos"

**Respondente 3:** " Ter um alinhamento melhor entre a alta gestão"

**Respondente 4:** "Ter uma comunicação mais alinhada e presente"

Contudo, durante a pandemia, uma outra situação sinalizada foi a burocracia e falta de processo claros e definidos, e falta de organização por parte da empresa em relação às ferramentas de comunicação.

Exemplo:

**Respondente 5:** "Ferramenta específica de controle de tarefas e chat interno, evitando a concentração no *zap* (sic)"

**Respondente 6:** "Diminuir a burocracia, ter processos enxutos e dar mais autonomia aos associados."

**Respondente 7:** "Falta de um canal ativo que possa unificar meios e padrões da informação"

**Respondente 8:** "Não há processos e metodologia de trabalhos definidas na empresa."

**Respondente 9:** "Ter mais clareza da estrutura organizacional, responsabilidades de cada time e documentar as tomadas de decisões em locais de fácil acesso."

Quando cruzamos os dados das questões " Você considera que o fluxo de informações recebidas através da liderança facilitou a tomada de decisões?" e "Você considera da organização a qual faz (ou fazia) parte responsável pelos ruídos de comunicação entre liderança e liderado?", obtemos que 71,4% dos respondentes que não consideram que o fluxo de informações facilitou a tomada de decisões, acreditam que a organização é responsável pelos ruídos de comunicação.

Tabela 17 - Impacto do fluxo de informações da liderança vs. Responsabilidade da organização sobre os ruídos

	<b>Você considera que o fluxo de informações recebidas através da liderança facilitou a tomada de decisões?</b>		<b>Total</b>	
	<b>Não</b>	<b>Sim</b>		
	<b>Você considera da organização a qual faz (ou fazia) parte responsável pelos ruídos de comunicação entre liderança e liderado?</b>	<b>Não</b>		<b>Sim</b>
	Não	28,6%	53,4%	46,5%
	Sim	71,4%	46,6%	53,5%
<b>Total</b>		100,0%	100,0%	100,0%

$X^2(1)=5,024$  com  $p<0,05$

Fonte: Pesquisa de campo (2022).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em março de 2020 foi oficializado que estávamos vivenciando uma pandemia de um vírus altamente contagioso e letal. Apesar de já se falar meses antes desta possibilidade, não houve um preparo para o evento e as transformações e mudanças ainda em andamento no mundo corporativo foram aceleradas. Parte dos trabalhadores passou a trabalhar de forma remota para obedecer às normas de isolamento social.

Eu fui uma dessas pessoas que vivenciou o trabalho *home office* de forma imposta em uma empresa local de grande porte, que teve que se estruturar para essa modalidade sem planejamento. Ao longo de 2020 eu fiz todas as minhas atividades remotamente, até iniciar o modelo híbrido em outubro e voltar ao presencial em dezembro do mesmo ano.

Esta contextualização da minha experiência é para justificar que o meu incômodo que me fez optar por este tema de estudo começou a partir da minha experiência com o *home office* e minha liderança na época. Eu fui buscar entender melhor a minha percepção e se de fato as pessoas tiveram a mesma vivência que eu tive, e acabei sendo surpreendida no resultado desta pesquisa, o que foi um ponto muito importante e que me fez refletir sobre como esse assunto merece ser cada vez mais explorado academicamente.

Podemos então concluir que esta foi uma pesquisa exitosa que abre espaço para muitas outras, contribuindo não apenas para o meio acadêmico, mas para organizações que pretendem compreender e refletir sobre o processo de comunicação entre seus líderes e liderados durante o *home office*, principalmente àquelas que pretendem seguir com este modelo de trabalho após a pandemia do Covid-19.

Para a pesquisa conseguimos reunir um grupo de respondentes diversificado quanto ao gênero, idade e cargo em que atuava, o que foi enriquecedor. Contudo, compreendemos que este é um tema muito atual e que abre margens para mais estudos posteriores sobre o tema.

A partir dos dados encontrados podemos observar que temos um perfil de liderança masculino, jovem e com pouco tempo de empresa, enquanto os respondentes em funções de não-liderança, são em sua maioria mulheres, entre 25 e

35 anos. Este dado reflete a atual configuração das empresas brasileiras, reforçando as questões de gênero discutidas cada vez mais academicamente.

Sobre o objetivo geral deste trabalho, encontramos em nossas análises, dados que reforçam que apesar da liderança naquele momento não estar preparada para o *home office*, os respondentes consideraram que o processo de comunicação com seus líderes foi eficiente e a comunicação boa. Contudo, concluímos que os respondentes em sua maioria têm essa percepção, pois a comunicação foi suficiente para que as funções fossem executadas e dada vazão às demandas de trabalho.

Um resultado que nos chamou a atenção, foi que os respondentes consideraram que a organização para a qual trabalhavam no período estudado, era responsável pelos ruídos de comunicação entre eles (respondentes) e suas lideranças.

Já para os objetivos específicos, ao analisar as habilidades de comunicação da liderança, concluímos que em sua maioria os líderes têm uma comunicação clara e objetiva, apesar de alguns respondentes terem pontuado que estas são oportunidades de melhorias, principalmente durante as reuniões, que aconteceram de forma excessiva e com longa duração. Além disso, as lideranças procuraram manter suas equipes a par dos assuntos corporativos de interesse, e foram bons ouvintes. No entanto, o líder não soube ouvir e não esteve aberto ao retorno do funcionário, ao diálogo.

A influência dos estilos de liderança na comunicação do líder com os liderados mostrou que durante o período estudado as lideranças geralmente tinham como principal atributo o estilo democrático. Ao analisarmos os demais dados, coincidiram com as características deste estilo e influenciam positivamente o clima organizacional, por forjar um consenso mediante participação e ter a competência da comunicação, colaboração e liderança em equipe. Para um momento de pandemia ele possui uma influência importante, ao ajudar a construir aceitação e consenso da sua equipe, principalmente em um momento de tantas mudanças.

Mas, considerando os dados deste estudo, o que foi mais relevante foi a característica das longas e excessivas reuniões, que foram sinalizadas em diversos momentos pelos respondentes. Alguns líderes tomam essas iniciativas, como afirma Goleman (2018), para protelar tomadas de decisões. Porém, isto pode deixar os liderados confusos, sentindo-se sem liderança, ocasionando em conflitos.

O estilo modelador que foi o menos identificado, tem uma influência negativa sobre o clima organizacional, o que é positivo para este estudo identificar que os líderes não eram adeptos em sua maioria desse estilo.

Ao avaliar a relação entre a comunicação do líder com os liderados e o desempenho na satisfação dos liderados, compreendemos que o processo de comunicação da liderança com o liderado tem impacto não apenas na satisfação, mas na organização como um todo, pois entendemos que ao impactar no comprometimento e satisfação, seus efeitos são na cultura e clima organizacional e consequentemente no resultado e estratégia organizacional. Além disso, o impacto na produtividade também é um dado relevante neste estudo, mostrando que habilidades de comunicação do líder reflete diretamente nas entregas.

Além disso, sobre os impactos do processo de comunicação entre líder e liderado, podemos dizer que os resultados e efeitos são ainda incipientes e heterogêneos. Acredita-se que pela atualidade do tema, ou seja, estaríamos analisando impactos de curto prazo, e por ainda ser um processo vivenciado pela maioria das pessoas, os dados obtidos precisam ser explorados de forma mais profunda e por um período maior de tempo.

Por fim, concluímos que a comunicação entre líder e liderado durante o *home office* em 2020, apesar de ter sido em situações adversas, em plena pandemia e por uma imposição, não foi um processo ruim para os liderados, pois não dificultou que o trabalho fosse executado. No entanto, pontos importantes foram levantados quanto às habilidades das lideranças que precisam ser trabalhadas para o sucesso dessa modalidade de trabalho nas empresas que pretendem implantá-las definitivamente.

É importante também que as organizações compreendam seu papel e responsabilidade durante esse processo de comunicação e o seu impacto na produtividade, clima organizacional e resultado financeiro. Muitas empresas não tratam a comunicação como prioridade por falta de compreensão da sua importância para a estratégia organizacional.



## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE COMUNICAÇÃO EMPRESARIAL (ABERJE). **Desafios da Covid-19 para a comunicação organizacional**. São Paulo: Aberje, 2020. Disponível em: [http://www.aberje.com.br/mkt\\_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf](http://www.aberje.com.br/mkt_parceiros/2020/docs/aberje-pesquisaCovid19.pdf). Acesso em: 16 jan. 2020.
- BATISTA, N. P. O.; KILIMNIK, Z. M.; REIS NETO, R. M. T. Influência dos estilos de liderança na satisfação no trabalho: um estudo em uma entidade de fins não econômicos. **Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 3, 2016
- BENEDICTO, S. C.; SUGAHARA, C. R.; SILVA FILHO, C. F.; SOUSA, J. E. R. Organizational communication: a theoretical discussion. **Reuna**, v. 23, n. 1, p. 20-37, 2018.
- BERGAMINI, Cecília Whitaker. Liderança: a administração do sentido. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BEZERRA, Arthur Coelho. Da teoria matemática para uma proposta de teoria crítica da informação: a integração dos conceitos de regime de informação e competência crítica em informação. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v.25, n 3, p. 182-201, set./2020.
- BRASIL. **Lei nº 12.551, de 15 de dezembro de 2011**. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/l12551.htm). Acesso em: 09 nov. 2021.
- BRIDI, Maria Aparecida. Teletrabalho em tempos de pandemia e condições objetivas que desafiam a classe trabalhadora. *In*: OLIVEIRA, Dalila Andrade; POCHMANN, Marcio (org.). **A devastação do trabalho: a classe do labor na crise da pandemia**. Brasília: Gráfica e Editora Positiva, 2020. Cap. 7. p. 173-206. Disponível em: <https://gestrado.net.br/wp-content/uploads/2020/12/A-desvastac%CC%A7a%CC%83o-do-trabalho-CNTE-ISBN-978-65-87240-04-6.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2021.
- BRIK, Marina Sell; BRIK, Andre. **Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. Curitiba, PR: Edição do autor, 2013.
- BRUM, Analisa de Medeiros. **Endomarketing estratégico: como transformar líderes em comunicadores e empregados em seguidores**. São Paulo: Integrare, 2017.
- CAMPOS, Maria Isabel de; RUEDA, Fabián Javier Marín. Authentic Leadership: A Theoretical thematic analysis of the contemporary Brazilian leader's speech. **Psychological Evaluation • Paidéia**, Ribeirão Preto, v.29, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1982-4327e2924>. Acesso em: 18 dez. 2021.
- CARRAMENHA, Bruno. **Comunicação com empregados: a Comunicação Interna sem fronteira**. Jundiaí, SP: Editora In House, 2013, 149 p.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones**. 2009. Disponível em:

[https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion\\_de\\_recursos\\_humanos\\_-\\_chiavenato.pdf](https://www.sijufor.org/uploads/1/2/0/5/120589378/administracion_de_recursos_humanos_-_chiavenato.pdf)> Acesso em: 20 set. 2021.

COGO, Rodrigo Silveira; NASSAR, Paulo. A história e a memória na comunicação organizacional: um estudo da narrativa da experiência para atratividade dos públicos. **Animus. Revista Interamericana de Comunicação Midiática**, 2011. Disponível em: <https://doi.org/10.5902/217549773048> Acesso em: 30 jan. 2022.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução Magda Lopes. Editora Artmed. Porto Alegre, 2010.

CURVELLO, João José Azevedo. A comunicação organizacional como fenômeno, como processo e como sistema. **Organicom**, [S. l.], v. 6, n. 10-11, p. 109-114, 2009. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2009.139012. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139012>. Acesso em: 23 fev. 2022.

CURVELLO, João José Azevedo. **O ensino de teorias da Comunicação Organizacional em cursos de Comunicação no Brasil**. Brasília: Universidade de Brasília, Distrito Federal, 2018. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5783/RIRP-15-2018-05-63-84>. Acesso em: 29 jan. 2022.

DEFLEUR, Melvin L.; BALL-ROCKEACH, Sandra. **Teorias da comunicação de massa**. Rio de Janeiro: Zahar-Brasil, 1993.

ERASO, Angel Belzunegui; GARCÉS, Amaya. Teleworking in the context of the Covid-19 Crisis. **Sustainability**, Switzerland, v. 9, n. 12, p. 1-18, maio 2020. Disponível em: <https://www.mdpi.com/2071-1050/12/9/3662/htm> Acesso em: 30 jan. 2022.

ESCRITÓRIO REGIONAL PARA AS AMÉRICAS DA ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DA SAÚDE. Organização Pan-Americana da Saúde. **Histórico da pandemia de COVID-19**. 2020. Disponível em: <https://www.paho.org/pt/covid19/historico-da-pandemia-covid-19>. Acesso em: 9 nov. 2021.

FIGUEIREDO, Paula Cristina Nunes. **Competências para uma liderança percebida como eficaz - líderes e liderados**. Lisboa :Universidade Europeia, 2018. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/27999/1/Disserta%C3%A7%C3%A3o%20de%20Doutoramento%20em%20Gest%C3%A3o%20-%20Paula%20Figueiredo.pdf>. htm Acesso em: 30 jan. 2022.

FONSECA JÚNIOR, Wilson Corrêa da. **A comunicação organizacional: um estudo epistemológico**. 2007. 204 f. Tese (Doutorado em Processo Comunicacionais) - Universidade Metodista de São Paulo, São Bernardo do Campo, 2007.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf> Acesso em: 25 ago. 2021.

GOLEMAN, Daniel. **Gerenciando pessoas**. Tradução Paulo Geiger. Editora Sextante, Rio de Janeiro, 2018.

GUTILLA, Rodolfo Witzig. A nova fronteira do ativismo das marcas: do propósito à ação. **Aberje: ensaios e memórias**, São Paulo, p 137-144, 2018.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, [s. /], v. 9, n. 1, p. 167-184, jan. 2020.

HERNÁNDEZ, Roberto Sampieri; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, María del Pilar Baptista. Metodologia de pesquisa. Tradução: Daisy Vaz de Moraes. 5. ed. Alegre: Penso, 2013.

IVAN, M. V.; TERRA, L. A. A. A influência da liderança na dinâmica organizacional. **Caderno Profissional de Administração –UNIMEP**, v. 7, n. 1, 2017.

JUAREZ, Octavio Uña. Análise dos emissores e receptores na comunicação de massa. **Perspectivas Online**, Campos dos Goytacazes, v. 1, n. 2, p. 111-120, 2007.

JUNIOR, Annor da Silva; VASCONCELOS, Kátia Cyrlene de Araujo; SILVA, Priscilla de Oliveira Martins da. Desenvolvimento organizacional e a formação de lideranças: um estudo no setor de papel e celulose. **Revista de Administração FACES**, v. 9 · n. 2, · p. 15-31, · abr./jun. 2010. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1940/194014448002.pdf> Acesso em: 12 fev. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. *In*: MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano: Difusão Editora, 2006.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: aportes teóricos e metodológicos. *In*: MARQUES, A. C. S.; OLIVEIRA, I. L.; LIMA, F. P. (org.). **Comunicação organizacional: vertentes conceituais e metodológicas**. Belo Horizonte, 2017. p. 41-54.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. **Media & Jornalismo**, v.18, n.33, p.13-24, 2018. Disponível em: [https://doi.org/10.14195/2183-5462\\_33\\_1](https://doi.org/10.14195/2183-5462_33_1) Acesso em: 21 fev. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matizes**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 35-61, jul. 2014. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/matizes/article/view/90446> Acesso em: 21 fev. 2022.

KUNSCH, Margarida M. Krohling. Comunicação organizacional: contextos, paradigmas e abrangência conceitual. **Matizes**, v. 8, p. 35-61, 2014. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/1430/143032897003.pdf> Acesso em: 30 jan. 2022.

LACOMBE, Francisco Jose Masset. **Recursos humanos: princípios e tendências**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2011. 536 p.

LEITE, Kelen Christina. **A (in)esperada pandemia e suas implicações para o mundo do trabalho**. Psicologia & Sociedade, Recife, v. 32, p. 1-18, set. 2020. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/psoc/a/5kJx53cdZNMrdWfrnNW76cD/?format=pdf>. Acesso em: 09 nov. 2021.

LIMA, F.; BASTOS, F. Comunicação no contexto organizacional: afinal, o que é mesmo que estudamos? *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 2008. **Anais [...]** São Paulo: INTERCOM, 2008.

LIZOTE, Suzete Antonieta; TESTON, Sayonara de Fátima; RÉGIS, Ester dos Santos Oliveira; MONTEIRO, Wesley Lucas de Souza. Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. **Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 248-268, jan. 2021. Disponível em: <https://bell.unochapeco.edu.br/revistas/index.php/rgo/article/view/5735>. Acesso em: 20 ago. 2021.

LOZADA, Gisele; NUNES, Karina da Silva. **Metodologia científica**. Porto Alegre: SAGAH, 2018.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, Maringá, v.28, ed. esp., jun./2020. Disponível em: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>. Acesso em: 09 nov. 2021.

MANSI, Viviane Regina. A comunicação da liderança a partir de uma visão compreensiva. *In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO*, 36., Manaus, 2013. **Anais [...]** Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2013/resumos/R8-1119-1.pdf> Acesso em: 22 set. 2021.

MARCHIORI, Marlene. **A relação comunicação - organização**: uma reflexão sobre seus processos e práticas. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Conhecimento e mudança**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2014

MARCHIORI, Marlene. **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2006-2008. v.1.

MARCHIORI, Marlene. Os desafios da comunicação interna nas organizações. **Conexão – Comunicação e Cultura**, UCS, Caxias do Sul, v. 9, n. 17, p. 145-159, jan./jun. 2010.

MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional**: um olhar estratégico sobre a organização. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARCONDES FILHO, Ciro. **Para entender a comunicação**: contatos antecipados com a nova teoria. São Paulo: Paulus, 2008.

MARTINO, Luís Mauro Sá. **Teoria da comunicação**: Ideias, conceitos e métodos. Petrópolis. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 2017.

MELLO, Álvaro Augusto Araújo. **O uso do teletrabalho nas empresas de callcenter e contact center multiclientes atuantes no Brasil**: estudo para identificar as forças propulsoras, restritivas e contribuições reconhecidas. 2011. 278 f. Tese (Doutorado em Administração)- Universidade de São Paulo (USP), São Paulo, 2011. Disponível em:

<https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-16082011-154156/publico/AlvaroAugustoAraujoMello.pdf>. Acesso em: 20 set. 2021.

MISHRA, Anurag. **Do organizations need emotionally intelligent leadership at the workplace?** IntechOpen, 2021. Disponível em:10.5772/intechopen.100294. Acesso em: 21 jan. 2022.

MOLINA, Reynier Israel Ramírez; LOPEZ Giselle Paola Fernández; JANBEIH, Omar Nabih El Kadi. Estilos de liderazgo predominantes en las pequeñas y mediana empresas. **Revista Global Negotium**, v. 4, n. 2021. Disponível em: <http://publishing.fgu-edu.com/ojs/index.php/RGN/article/view/161/228>. Acesso em: 14 fev. 2022.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da pesquisa**. Brasília: Universidade Católica de Brasília – UCB, 2003.

DE OLIVEIRA, Leonina Avelino Barroso de; BASTOS, Ana Livia Silva; CAPUTE, Yolanda de Souza. O impacto da pandemia causada pelo Novo Coronavírus nas relações de trabalho. **Revista Mosaico**, v.12, n.1, p. 22-29, 2021. Disponível em: <http://192.100.251.116/index.php/RM/article/view/2519/1573>. Acesso em: 20 jan. 2022.

OLIVEIRA, Maria Livia Pacheco de; COLPO, Caroline Delevati. Comunicação organizacional e desinformação: uma reflexão sobre comunicação pública no Brasil durante a pandemia da covid-19. **Organicom**, ano 18, n. 37, set. / dez. 2022

PARIS, Michelle Maia; CURVELO, João José de Azevedo. Pensando métodos para o estudo da Comunicação Organizacional a partir da Autopoiese. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba, PR. **Anais** [...] 4 a 7 de setembro de 2009. Disponível em: <<http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-2741-1.pdf>. Acesso em: 27 jun. 2021.

PASQUALE, Perrotti Piatrangelo. **Comunicação integrada de marketing: a teoria na prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012.

PEREIRA, Everaldo. Reflexões sobre o modelo do processo linear de comunicação a partir de uma concepção pós-estruturalista de linguagem. Intercom – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 17., 2012, Ouro Preto – MG. **Anais** [...] 2012. Disponível em:<http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2012/resumos/R33-1878-1.pdf> Acesso em: 17 out. 2021.

RIBEIRO, Amanda Wanderley de Azevedo et al. Comunicação organizacional: a percepção dos funcionários de uma instituição privada de educação. *In*: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 35., 2012. **Anais** [...] Fortaleza, CE 2012 Disponível em:<http://www.intercom.org.br/sis/2012/resumos/r7-0795-1.pdf> Acesso em: 17 out. 2021.

RIBEIRO, Emilian Pomarico. **Novas Narrativas da Comunicação em Organizações**. Escola de Comunicações e Artes, São Paulo, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.11606/T.27.2019.tde-16052019-115915> Acesso em: 20 jan. 2022.

RIBEIRO, Emilian Pomarico. **Novas narrativas da comunicação em organizações**. 2019. Tese (Doutorado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2019. doi:10.11606/T.27.2019.tde-16052019-115915. Acesso em: 17 out. 2021.

RÜDIGER, Francisco. **As teorias da comunicação**. Porto Alegre: Penso, 2011.

SANTOS, Rosineia Oliveira dos. A importância da comunicação no processo de liderança. **Rev. Adm. Saúde**, v. 18, n. 72, jul. – set. 2018 Disponível em: <http://dx.doi.org/10.23973/ras.72.128>. Acesso em: 20 jan. 2022.

SOUZA, José Eustáquio Oliveira de. **O gerente comunicador: um guia prático da comunicação gerencial**. São Paulo: ABERJE, 2010. Coleção Grandes Nomes.

TASCHETTO, Maira; FROEHLICH, Cristiane. Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras & Pessoas**. v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019. Disponível em: <https://revistas.pucsp.br/index.php/ReCaPe/article/view/39652> Acesso em: 04 ago. 2021

THEURER, Christian P.; TUMASJAN, Andranik; WELPE, Isabell M. Contextual work design and employee innovative work behavior: when does autonomy matter? **Plos One**, v. 13, n. 10, 2018. DOI:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0204089>.

VALENTE, Raquel Guimarães Machado Rodrigues. **A comunicação organizacional e as tecnologias de informação e comunicação: um estudo de caso no grupo DST**. 2011. 117 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Mestrado em Sociologia, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho, Minho, 2011. Disponível em: <http://repositorium.sdum.uminho.pt/handle/1822/16073>. Acesso em: 12 ago. 2021.

VERGARA, Sylvia Constant. A liderança aprendida. **GV Executivo**. v.6,n. 1, jan./fev. 2007. Disponível em: <https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/4724.pdf> Acesso em: 20 maio 2020.

WILSON, Thomas P. Sociologia e método matemático. *In*: GIDDENS, Anthony; TURNER, Jonathan H. (org.). **Teoria social hoje**. São Paulo: Unesp, 1999. p. 553-582.

WOLF, Mauro. **Teorias das comunicações de massa**. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2005.