**TRABALHO REMOTO E COMUNICAÇÃO EM TEMPOS DE EMERGÊNCIA SANITÁRIA**

*TELECOMMUTING AND COMMUNICATION IN SANITARY EMERGENCY DAYS*

Gabriela Almeida Marcon Nora[[1]](#footnote-1)

Denise Teresinha Almeida Marcon[[2]](#footnote-2)

Fernanda Almeida Marcon[[3]](#footnote-3)

Édis Mafra Lapolli[[4]](#footnote-4)

**Resumo:** Na era da informação, a construção de vantagem competitiva sustentada advém do conhecimento, que perpassa processos de comunicação organizacional. Diversos eventos e inovações afetaram o mercado de trabalho nas últimas décadas. Recentemente, em março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, doença causada pelo coronavírus SARS-CoV2. Este artigo, fundamentado em pesquisa bibliográfica realizada em bases de dados científicas, tem por objetivo refletir acerca do trabalho remoto, isto é, do desempenho de atividades laborais fora do ambiente convencional, enquanto medida de distanciamento social em tempos de emergência sanitária e seus possíveis reflexos na comunicação organizacional, realizando uma síntese qualitativa da literatura capaz de gerar *insights* para pesquisas futuras nesse campo. Foram pesquisados nas bases de dados científicas Scopus e Science Direct dois eixos principais, quais sejam: Trabalho Remoto e Comunicação Organizacional. A partir de processos de filtragem, foram selecionados os artigos para compor a discussão.

**Palavras-Chave**: Trabalho Remoto; Comunicação Organizacional; Emergência Sanitária; Covid-19.

**Abstract:** *In the information age, sustained competitive advantage comes from knowledge, which permeates organizational communication processes. Several events and innovations have affected the job market in the last decades. Recently, in March 2020, the World Health Organization (WHO) declared the Covid-19 pandemic, a disease caused by the SARS-CoV2 coronavirus. This paper, based on bibliographic research in scientific databases, aims to reflect on flexible work arrangements, that is, the performance of work activities outside the conventional environment, as a measure of social distancing in times of sanitary emergency and its possible effects on organizational communication, carrying out a qualitative synthesis of literature capable of generating insights for future research in this field. Two main axes were searched in the scientific databases Scopus and Science Direct, namely: Remote Work and Organizational Communication. From filtering processes, papers were selected to the discussion.*

**Keywords:** *Telework; Organizational Communication; Sanitary Emergency; Covid-19.*

# Introdução

O mundo moderno evolui de modo dinâmico, interconectado e altamente móvel – cenário em que se destacam alguns atributos como capacidade adaptativa, comunicação, gestão da informação e governança de riscos nas organizações (LEE; SHIN; RIGA, 2007; BRUIN et al., 2020; ADAMS; LI; ZHANG; CHEN, 2020). Diversos eventos e inovações afetaram o mercado de trabalho nas últimas décadas, como exemplo, tem-se a mudança nos valores sociais, o aumento da participação de mulheres na população economicamente ativa, a natureza mutável da relação empregador-empregado e o crescente papel das tecnologias de informação e comunicação (TICs) – que viabilizaram o desempenho das atividades à distância (KALLEBERG; MARSDEN, 2013; CERQUEIRA et al., 2020).

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) declarou a pandemia da Covid-19, doença causada pelo coronavírus SARS-CoV2 (BBC NEWS, 2020). Os primeiros casos conhecidos datam de dezembro de 2019 na cidade de Wuhan, na China. Em menos de vinte anos, dois outros surtos de coronavírus zoonótico – SARS-CoV de 2002 a 2003 e MERS-CoV em 2012 – já haviam infectado populações humanas (PERLMAN, 2020; BRUIN et al., 2020; RAINISCH; UNDURRAGA; CHOWELL, 2020; ADALJA; TONER; INGLESBY, 2020; ADAMS; LI; ZHANG; CHEN, 2020).

Em virtude da declaração da pandemia de Covid-19, considerando o tempo de internação necessário para recuperação dos pacientes, bem como a demanda por unidades de terapia intensiva (UTI) equipadas com respiradores, o isolamento e distanciamento social tem sido, em diversos países, proposto com o intuito de evitar a contaminação em massa dos indivíduos, de modo que clínicas e hospitais das redes pública e privada pudessem prestar atendimento satisfatório à população, sem risco de sobrecarga do sistema.

De acordo com a literatura, o termo “distanciamento” é considerado mais apropriado, haja vista que o “isolamento” pode prejudicar de maneira especial grupos mais frágeis, como os idosos, os quais, com uma distância adequada (atualmente definida entre 1,5 ou 2 metros), ainda poderiam socializar. Ademais, o distanciamento social também abrange a possibilidade de conexões e comunidades virtuais. Além da distância necessária entre os ocupantes de espaços internos como escritórios, locais de reunião e estabelecimentos comerciais, outros exemplos de medidas de distanciamento envolvem a regulação e o controle da entrada e do número de pessoas presentes por metro quadrado nesses locais (BRUIN et al., 2020; FENG et al., 2020).

Nesse cenário de emergência sanitária, o trabalho remoto também passa a ser uma medida de isolamento e/ou distanciamento social adotada por muitas organizações, sobretudo, aquelas para as quais a atividade intelectual é preponderante. Com isso, a transformação digital dos estilos de trabalho em todo o mundo está progredindo mais rápido do que nunca (KODAMA, 2020). As tecnologias da informação, conhecidas por TICs, vieram a possibilitar, intensificar e aprimorar o trabalho e, em tempos de Covid-19, tornaram-se protagonistas. Notável nessa expansão são as demandas por aplicativos de videoconferência e serviços de “nuvem”, ferramentas indispensáveis ​​ao teletrabalho (KODAMA, 2020). Percebeu-se um incremento das reuniões on-line (*meetings* ou *calls*), das interações ao vivo (*lives*); e das conversas e trocas de informações instantâneas pelos diversos canais de comunicação à distância.

Sendo assim, este artigo, fundamentado em pesquisa bibliográfica em bases de dados científicas, tem por objetivo refletir acerca do trabalho remoto, isto é, o desempenho de atividades laborais fora do ambiente convencional (CAILLIER, 2013; BLOOM et al., 2015), enquanto medida de distanciamento social em tempos de emergência sanitária e seus possíveis reflexos na comunicação organizacional.

# Pressupostos para Discussão

A informação representa a liberdade de escolha que se tem ao arquitetar uma mensagem (ECO, 1976; GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007). Na era da informação, a construção de vantagem competitiva sustentada advém do conhecimento, que perpassa processos de comunicação organizacional, os quais vêm sendo tratados de forma cada vez mais profissional e sistemática (GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007; KUNSCH, 2009).

O crescimento dos arranjos flexíveis de trabalho e o incremento do uso de tecnologias da informação e comunicação (TICs), por si só, viabilizam o aumento da comunicação eletrônica, em vez de pessoal, por parte dos funcionários, para interações com outras pessoas no trabalho (HILL; KANG; SEO, 2014; KIRKMAN, GIBSON, 2012). Lima (2020) afirma que as TICs se apresentam de diversas formas no cotidiano atual, por exemplo: plataformas, redes, aplicativos ou *hardwares*.

Muitas organizações foram forçadas a repensar completamente seus modelos de negócios para se adaptar às realidades do ambiente COVID-19, adotando novos modelos de trabalho por meio do uso de sistemas digitais de comunicação (CARROLL; CONBOY, 2020; DWIVEDI et al., 2020). O teletrabalho é corolário do impulso às estruturas operacionais baseadas em rede e recebe um grande incentivo diante das restrições do acesso coletivo a ambientes organizacionais (BAYRAK, 2012; BRUIN et al., 2020; FENG et al., 2020). Desse modo, em tempos de emergência sanitária, a tendência é que o uso das tecnologias para os fins do exercício da atividade profissional seja ainda mais importante e, inclusive, perdure por um longo prazo no contexto pós-pandêmico (GUYOT; SAWHILL, 2020; DWIVEDI et al., 2020).

Ainda que novas tecnologias da informação permitam uma força de trabalho altamente móvel, capaz de trabalhar em locais remotos em todo o mundo, levanta-se a questão de como o suporte a essa força de trabalho flexível e remota difere do suporte aos colaboradores de um escritório comum, com base física fixa (BAYRAK, 2012) e como a comunicação e o trabalho colaborativo são afetados (WELLMAN et al., 2000; KOZINETS, 2002).

Muitas definições sobre o conceito de comunidade virtual apareceram na literatura, mas, tradicionalmente, esse conceito foi definido do ponto de vista social (CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÍU, 2008). As comunidades virtuais tendem a ser muito voluntárias, o que viabiliza o compartilhamento de sentimentos, interesses e uma sensação de proximidade mesmo que raramente ou nunca se encontrem pessoalmente (HILTZ; TUROFF 1993; RHEINGOLD; 1993; BLANCHARD, 2004; CASALÓ; FLAVIÁN; GUINALÍU, 2008). Estima-se que mais da metade dos profissionais, independentemente do local físico de trabalho, participam de pelo menos uma equipe virtual (MARTINS; KELLERMANNS, 2004).

Práticas comunicacionais são referendadas enquanto cultura organizacional (BALDISSERA, 2000). A cultura organizacional pode ser compreendida como o processo por meio do qual as significações são social e historicamente construídas no ambiente da organização (MATTELART; MATTELART, 1999; GUIMARÃES; SQUIRRA, 2007).

# Método

O artigo propõe refletir acerca da temática já apresentada. Para isto, realiza-se uma síntese qualitativa a partir de pesquisas anteriores. Foi utilizado um processo estruturado para selecionar os textos que embasam as discussões sobre trabalho remoto e comunicação organizacional em tempos de emergência sanitária (ENSSLIN, L. et al., 2010). O escopo do trabalho é abordar as principais discussões verificadas neste processo tendo, portanto, horizonte temporal transversal.

Ainda que com rigor metodológico, a amostra dos estudos depende da conveniência e oportunidade do pesquisador, dado que selecionadas consoante seus critérios (CRESWELL, 2010) e devido à disponibilidade do inteiro teor (ABBASI; NILSSON, 2012). A pesquisa foi conduzida entre a última semana de abril e primeira semana no mês de junho de 2020. Em função da relevância para a área e disponibilidade de periódicos indexados, foram utilizadas as bases: *Scopus* e *Science Direct* (MONGEON; PAUL-HUS, 2015). Foram pesquisados dois eixos principais, quais sejam: Trabalho Remoto e Comunicação Organizacional. O eixo da Emergência Sanitária foi objeto de integração com a literatura atual encontrada por meio da palavra-chave “Covid”.

Logo, a expressão booleana utilizada para busca dos textos nas bases de dados científicas foi a seguinte: (“*telework*” OR “*telecommuting*” OR “*flexible work arrangements*”) AND (“*organizational communication*” OR “*business communication*”) AND (“Covid”). A pesquisa retornou um banco de artigos bruto que foi filtrado, primeiramente, pela análise das duplicidades e idioma conhecido. Após a eliminação dos artigos duplicados e daqueles cujo idioma não fosse conhecido pelas pesquisadoras, foi realizada a verificação dos títulos e palavras-chave (DUTRA et al., 2015).

A Figura 1, a seguir, demonstra o fluxo da pesquisa:

**Figura 1 -** Fluxo da Busca por Artigos



**Fonte**: Autoria Própria (2020).

Foram considerados alinhados ao tema de pesquisa os artigos que contivessem ao menos uma relação em seu título ou em suas palavras-chave. Os artigos cujo inteiro teor não pôde ser acessado também foram excluídos da base bruta. Após, foi realizada a leitura atenta dos resumos e, a partir da seleção, foram incluídos na análise para leitura integral e síntese qualitativa 20 (vinte) artigos científicos que embasaram a discussão, a qual foi integrada por elementos encontrados nas referências destes, bem como por estudos recentes considerados relevantes ao assunto.

# Discussão da Literatura

Esta seção traz a síntese qualitativa das leituras, visando lançar luz ao debate sobre o qual se debruça o presente artigo.

Há muitas vertentes nos estudos de comunicação organizacional, o Quadro 1 abaixo exemplifica algumas pesquisas dentro da temática:

**Quadro 1**- Estudos Prévios em Comunicação Organizacional

|  |  |
| --- | --- |
| **Problemáticas** | **Autores** |
| Comunidades Virtuais e Confiança | Kozinets (2002); Wellman et al. (2000); Muniz e O’Guinn (2001); Ridings et al. (2002); Koh e Kim (2004); Flavián e Guinalíu (2005); Andersen (2005); Park e Cho (2012) |
| Capital Relacional e Comunicação  | Wasko e Faraj (2005); Wiertz e De Ruyter (2007); Casaló; Flavián e Guinalíu (2008) |
| Esperança e construção de comunidade | Barge (2003) |
| Compaixão | Way e Tracy (2012) |
| Comunicação Corajosa | Jablin (2006); Lyon (2017) |
| Comunicação e Satisfação do Consumidor | Hagel e Armstrong (1997) |
| Desvio positivo como método de comunicação organizacional | Bisel, Kavya e Tracy (2019) |
| Experiências emocionais positivas e discurso social | Lutgen-Sandvik, Riforgiate e Fletcher (2011) |
| Comportamentos de Comunicação Destrutivos  | Lutgen-Sandvik; Sypher (2010) |
| Comunicação eletrônica e liderança  | Hill; Kang e Seo (2014) |
| Comunicação e dignidade no local de trabalho | Thomas e Lucas (2019) |
| Comunicação instrucional e aceitação do receptor | Martins e Kellermanns (2014) |

**Fonte**: Autoria Própria (2020).

Repisa-se que a intenção é refletir acerca dos impactos do trabalho remoto em tempos de distanciamento social no desempenho da comunicação organizacional. A síntese qualitativa permite levantar aspectos relevantes dentro deste escopo.

Estudos já apontavam que trabalho remoto, horários alternativos e outros arranjos flexíveis podem ser ferramentas eficazes na redução da rotatividade e atrasos e no aumento da satisfação e da lealdade coletiva com a empresa (HAYMAN, 2009; MCGUIRE; KENNEY; BRASHLER, 2010).

Além disso, o teletrabalho é considerado, sobretudo em atividades intelectuais e intensivas em conhecimento, uma medida de diminuição dos custos operacionais, do tempo de deslocamento, bem como de melhoria da produtividade individual (WELLMAN et al., 2000; BAE; KIM, 2016; BASILE; BEUREGARD, 2016). No contexto sociotécnico de sua realização, trata-se de uma modalidade de trabalho que reconfigura dimensões da atividade, altera a rotina profissional e forma ecossistemas relacionais distintos (CHARON; LOWE, 2005; VACHERAND-REVEL et al., 2016).

Atualmente, tais arranjos flexíveis vêm atrelados a medidas de isolamento social a fim de conter os avanços da pandemia da Covid-19, a qual causou ruptura sem precedentes no cotidiano dos indivíduos (KAWASHIMA et al., 2020; FENG et al., 2020), em especial, no que tange à necessidade de comunicação em tempo real (GRANGE et al, 2020).

Tendo em vista que organizações são entes coletivos inseridos em um ambiente maior, no qual as atividades são coordenadas para alcançar objetivos individuais e sociais (MILLER, 2008), a falta de capacidade de comunicação organizacional, decorrente do isolamento social, pode comprometer o andamento de projetos, o alcance de metas e o atendimento ao seu público.

 Nessa conjuntura, redes tecnológicas vinculam pessoas e máquinas, e formam comunidades virtuais a fim de superar barreiras espaciais por intermédio da comunicação remota (WELLMAN et al., 2000; KOZINETS, 2002). Uma das principais vantagens das comunidades virtuais na internet é viabilidade de superação barreiras de espaço e tempo à interação existentes nas comunidades tradicionais, fisicamente estabelecidas (ANDERSEN, 2005). Nas situações em que a comunicação “cara a cara” não é possível, os mais variados aparelhos móveis permitem que os indivíduos tenham uma maior sensação de estarem "socialmente presentes", pois podem ver e ouvir as pessoas com quem estão interagindo (DWIVEDI et al., 2020).

 A gestão comunicacional precisa considerar a cultura da organização e ter uma política bem definida (CRUZ, 2007; KUNSCH, 1992). O quão bem-sucedida é a tecnologia ao permitir interações sociais e relacionamentos sociais entre os integrantes da força de trabalho depende, até certo ponto, de como organização opta por usá-la. É necessário pensar na melhor maneira de se comunicar em termos de quais dispositivos utilizar, se por mensagens ou ligações telefônicas, dentre outros fatores, de modo a evitar intervenções invasivas e, por outro lado, buscar recriar as interações naturais do ambiente de trabalho (DWIVEDI et al., 2020). Uma questão identificada em pesquisas anteriores como crítica para a implementação bem-sucedida de tecnologias de comunicação é a aceitação dos envolvidos, aos quais a comunicação é dirigida (MARTINS; KELLERMANNS, 2004).

É importante, além disto, que os líderes compreendam seu papel na promoção de resultados efetivos de trabalho para os funcionários (HILL; KANG; SEO, 2014). Os gestores devem assegurar que reuniões virtuais sejam frequentes, a fim de proporcionar oportunidades de troca formal e informal de informações entre os teletrabalhadores. É fundamental que o apoio da gerência esteja sempre disponível, de forma que os colaboradores não sejam deixados à autogestão, especialmente quando tais indivíduos são novos na organização. Em outras palavras, a gerência precisa considerar não apenas como a tecnologia pode ser usada para servir ao objetivo da organização, mas também como ela pode ser usada para permitir o bem estar de seus funcionários, para que desfrutem de interações sociais saudáveis ​​entre si. Ainda, cabe mencionar a necessidade de preocupação, por parte dos gestores, com a segurança das redes ou comunidades virtuais da organização, no intuito de proteger dados e informações trocadas pelos colaboradores contra ataques cibernéticos (DWIVEDI et al., 2020).

Alguns aspectos, portanto, podem ser determinantes para o bom desempenho da comunicação organizacional, tais como cultura, liderança, política comunicacional e aceitação do público interno. Também se pode falar em ambiente, natureza da atividade desempenhada, investimento da organização em TICs, perfil e capacitação dos colaboradores para o exercício remoto de suas tarefas (ILOZOR; ILOZOR, 2002).

A Figura 2, a seguir, demonstra aspectos-chave para o bom desempenho da comunicação organizacional encontrados na literatura:

**Figura 2** – Aspectos-chave para o Bom Desempenho da Comunicação Organizacional



**Fonte**: Autoria Própria (2020).

Assim, ao mesmo tempo que as modernas tecnologias da informação e comunicação permitem a formação de forças de trabalho altamente móveis e capazes de desempenhar atividades remotamente e de modo desterritorializado, é necessário, em contrapartida, questionar quais os impactos dessa modalidade de trabalho e quais as adaptações necessárias para o próprio atendimento pelo suporte da organização (BAYRAK, 2012).

Evidências mais antigas indicavam que os arranjos flexíveis de trabalho teriam pouco impacto na comunicação interna (DUXBURY; NEUFELD, 1999). Em outro contexto, revelaram-se discrepâncias significativas entre o teletrabalho e o trabalho centralizado na acessibilidade ao conhecimento e padrões de acesso (LEE; SHIN; RIGA, 2007).

Dwivedi et al. (2020) sugerem que, em tempos de distanciamento, nos quais os colaboradores trabalham remotamente, a ausência prolongada da comunicação pessoal com os colegas pode vir a resultar em: redução do comprometimento com relação a seus empregos; ansiedade e depressão; sentimento de exclusão dos processos de tomada de decisão; declínio da sinergia e confiança na equipe; e diminuição da produtividade. Há de se levar em conta que, durante a pandemia, as pessoas não estão separadas apenas de seus colegas, como também de seus círculos sociais fora do ambiente laboral. Além disso, quando dispositivos móveis particulares são usados ​​para interação com a equipe de trabalho, os indivíduos precisam pensar na obscuridade dos limites entre teletrabalho e vida pessoal.

Assim sendo, as organizações devem considerar o contexto pandêmico como uma oportunidade de autotransformação e impulsionar ainda mais a transformação digital dos seus estilos de trabalho (KODAMA, 2020). No mundo “pós-Covid-19”, precisarão ponderar os benefícios da manutenção de alguns ou da maioria de seus funcionários trabalhando a partir de casa. Para isso, precisam entender melhor sobre como os teletrabalhadores lidam com as tecnologias para interagir com os colegas, bem como quais as melhores práticas no que diz respeito ao equilíbrio entre vida e trabalho, produtividade, satisfação, efeitos psicológicos, recompensas organizacionais e criação de comunidades virtuais seguras (DWIVEDI et al., 2020).

# Considerações Finais

O estado de emergência sanitária vivenciado ao redor do mundo em virtude da pandemia de Covid-19 estabeleceu transformações nos processos do trabalho. O isolamento e o distanciamento sociais enquanto recomendações para evitar disseminação do contágio da doença determinou a adoção intensiva das tecnologias de informação e comunicação, uma tendência da sociedade moderna.

A natureza da atividade e o perfil das organizações e de seus colaboradores parecem ser aspectos importantes para determinar o êxito da comunicação organizacional nessa conjuntura. Estes fatores integram o arcabouço da cultura organizacional que, consoante a discussão apresentada, deve ser considerada nas políticas comunicacionais no contexto das organizações modernas.

A problemática que se pretendeu introduzir é nova, mas o tema da comunicação organizacional diante dos avanços tecnológicos e viabilidade de arranjos flexíveis de trabalho já vem sendo discutido na literatura há alguns anos. Ainda assim, pouco se percebe empiricamente quanto a um planejamento estratégico comunicacional, sobretudo em situações emergenciais.

Esta carência pode afetar a imagem da empresa e seu desempenho, uma vez que a construção dos relacionamentos é baseada na interação e na facilidade de obtenção de respostas às demandas e provocações do público. A organização como um todo, com destaque para as áreas de marketing e gestão de pessoas, poderia se beneficiar da construção de estratégias de comunicação organizacional.

Para pesquisas futuras, sugere-se o aprofundamento dos fatores que interferem na comunicação dos teletrabalhadores, a fim de se verificar quais os meios tecnológicos mais eficazes para a interação com colegas de trabalho, tanto em termos de metas organizacionais, como no que concerne ao bem estar dos colaboradores. Recomenda-se, também, a realização de um estudo em campo em organizações que foram instadas a adotar arranjos flexíveis de trabalho no contexto da pandemia. Além disso, outro caminho de pesquisa seria identificar o modo como a organização se comunica com seus públicos de relacionamento externo, por exemplo, consumidores, fornecedores e comunidade em geral.

# Referências

ABBASI, Maisam; NILSSON, Fredrik. Themes and challenges in making supply chains environmentally sustainable. **Supply Chain Management: An International Journal**, [S.l.], v. 17, n. 5, p. 517-530, 2012.

ADALJA, A. A.; TONER, E.; INGLESBY, T. V. Priorities for the US Health Community Responding to COVID-19. Jama, [s.l.], v. 323, n. 14, p. 1343, 14 abr. 2020. **American Medical Association** (AMA).

ADAMS, A.; LI, W.; ZHANG, C.; CHEN, X. The disguised pandemic: the importance of data normalization in Covid-19 web mapping. **Public Health**, [s.l.], v. 183, p. 36-37, jun. 2020. Elsevier BV.

ANDERSEN, Poul Houman. Relationship marketing and brand involvement of professionals through web-enhanced brand communities: The case of Coloplast. **Industrial Marketing Management**, v. 34, n. 3, p. 285-297, 2005.

BAE, Kwang Bin; KIM, Dohyeong. The Impact of Decoupling of Telework on Job Satisfaction in US Federal Agencies: Does Gender Matter? **The American Review of Public Administration**, v. 46, n. 3, p. 356-371, 2016.

BALDISSERA, Rudimar. **Comunicação organizacional**: o treinamento de recursos humanos como rito de passagem. São Leopoldo: Ed. da UNISINOS, 2000. p. 13-39.

BARGE, J. Kevin. Hope, communication, and community building. **Southern Communication Journal**, [S.L.], v. 69, n. 1, p. 63-81, dez. 2003. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/10417940309373279.

BASILE, Kelly A. BEUREGARD, T. Alexandra. Strategies for successful telework: how effective employees manage work/home boundaries. **Strategic HR Review**, [S.l.], v. 15, n. 3, p. 106-111, 2016.

BAYRAK, Tuncay. IT support services for telecommuting workforce. **Telematics and Informatics**, [s.l.], v. 29, n. 3, p. 286-293, ago. 2012. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.tele.2011.10.002.

BBC NEWS. **Coronavírus: OMS declara pandemia**. 2020. Disponível em: https://www.bbc.com/portuguese/geral-51842518. Acesso em: 11 mar. 2020.

BISEL, Ryan S.; KAVYA, Pavitra; TRACY, Sarah J.. Positive Deviance Case Selection as a Method for Organizational Communication: a rationale, how-to, and illustration. **Management Communication Quarterly**, [S.L.], v. 34, n. 2, p. 279-296, 30 dez. 2019. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/0893318919897060.

BLANCHARD, Anita. **Blogs as virtual communities**: Identifying a sense of community in the Julie/Julia project. Into the Blogosphere, 2004. Disponível em: < https://conservancy.umn.edu/bitstream/handle/11299/172837/Blanchard\_Blogs%20as%20Virtual%20Communities.pdf?sequence=1\&isAllowed=y>. Acesso em: 02 jun 2020.

BLOOM, Nicholas et al. Does Working From Home Work? Stanford University, **Quarterly Journal of Economics**, [S.l.], v. 3, mar. 2015.

BRUIN, Yuri Bruinen de; LEQUARRE, Anne-sophie; MCCOURT, Josephine; CLEVESTIG, Peter; PIGAZZANI, Filippo; JEDDI, Maryam Zare; COLOSIO, Claudio; GOULART, Margarida. Initial impacts of global risk mitigation measures taken during the combatting of the COVID-19 pandemic. **Safety Science**, [s.l.], v. 128, p. 104773, ago. 2020. Elsevier BV.

CAILLIER, James Gerard. Does teleworking affect managing for results and constructive feedback? A research note. **Canadian Public Administration**, [S.l.], v. 56, n. 4, p. 638-654, 2013.

CARROLL, Noel; CONBOY, Kieran. Normalising the “new normal”: Changing tech-driven work practices under pandemic time pressure. **International Journal of Information Management**, p. 102186, 14 July 2020. Elsevier BV. https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102186.

CASALÓ, Luis V.; FLAVIÁN, Carlos; GUINALÍU, Miguel. Fundaments of trust management in the development of virtual communities. **Management Research News**, [S.L.], v. 31, n. 5, p. 324-338, 25 abr. 2008. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/01409170810865145.

CERQUEIRA, Eugênia Dória Viana; MOTTE-BAUMVOL, Benjamin; CHEVALLIER, Leslie Belton; BONIN, Olivier. Does working from home reduce CO2 emissions? An analysis of travel patterns as dictated by workplaces. Transportation Research Part D: **Transport and Environment**, [s.l.], v. 83, p. 102338, jun. 2020. Elsevier BV.

CHARRON, Kimberly Frank; LOWE, D. Jordan. Factors that affect accountant's perceptions of alternative work arrangements. **Accounting Forum**, [s.l.], v. 29, n. 2, p. 191-206, jun. 2005. Informa UK Limited.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

[DUTRA, A.](http://lattes.cnpq.br/3236680744363339) et al.The construction of knowledge from the scientific literature about the theme seaport performance evaluation. The **International Journal of Productivity and Performance Management**, [S.l.], v. 64, p. 243-269, 2015.

DUXBURY, Linda; NEUFELD, Derrick. An empirical evaluation of the impacts of telecommuting on intra-organizational communication. **Journal of Engineering and Technology Management**, [s.l.], v. 16, n. 1, p. 1-28, mar. 1999. Elsevier BV.

DWIVEDI, Yogesh K.; HUGHES, D. Laurie; COOMBS, Crispin; CONSTANTIOU, Ioanna; DUAN, Yanqing; EDWARDS, John S.; GUPTA, Babita; LAL, Banita; MISRA, Santosh; PRASHANT, Prakhar. Impact of COVID-19 pandemic on information management research and practice: transforming education, work and life. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], p. 102211, jul. 2020. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102211.

ECO, Umberto. **Obra aberta**. São Paulo: Perspectiva, 1976.

ENSSLIN, Leonardo et al. Avaliação do desempenho de empresas terceirizadas com o uso da metodologia multicritério de apoio à decisão - construtivista. **Revista Pesquisa Operacional**, Rio de Janeiro, v. 30, n. 1, jan./abr.2010.

FENG, Z.-h.; CHENG, Y.-r.; YE, L.; ZHOU, M.-y.; WANG, M.-w.; CHEN, J. Is home isolation appropriate for preventing the spread of COVID-19. **Public Health**, [s.l.], v. 183, p. 4-5, jun. 2020. Elsevier BV.

FLAVIÁN, Carlos; GUINALÍU, Miguel. The influence of virtual communities on distribution strategies in the internet. **International Journal of Retail & Distribution Management**, 2005.

GRANGE, Elisha S.; NEIL, Eric J.; STOFFEL, Michelle; SINGH, Angad P.; TSENG, Ethan; RESCO-SUMMERS, Kelly; FELLNER, B. Jane; LYNCH, John B.; MATHIAS, Patrick C.; MAURITZ-MILLER, Kristal. Responding to COVID-19: the UW medicine information technology services experience. **Applied Clinical Informatics**, [s.l.], v. 11, n. 02, p. 265-275, mar. 2020. Georg Thieme Verlag KG.

GUIMARÃES, André Sathler; SQUIRRA, Sebastião Carlos de Moraes. Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica. **Revista Famecos**, v. 14, n. 33, p. 46-52, 2007.

GUYOT, Katherine; SAWHILL, Isabel V.. **Telecommuting will likely continue long after the pandemic**. 2020. Brookings. Disponível em: https://www.brookings.edu/blog/up-front/2020/04/06/telecommuting-will-likely-continue-long-after-the-pandemic/. Acesso em: 08 mai. 2020.

HAGEL, John; ARMSTRONG, Arthur G. **Net Gain**: Expanding markets through virtual communities, Harvard Business School Print, Boston. 1997.

HAYMAN, Jeremy R. Flexible work arrangements: exploring the linkages between perceived usability of flexible work schedules and work/life balance. **Community, Work & Family**, [s.l.], v. 12, n. 3, p. 327-338, ago. 2009. Informa UK Limited.

HILL, N. Sharon; KANG, Jae Hyeung; SEO, Myeong-Gu. The interactive effect of leader–member exchange and electronic communication on employee psychological empowerment and work outcomes. **The Leadership Quarterly**, [S.L.], v. 25, n. 4, p. 772-783, ago. 2014.

HILTZ S. R., TUROFF M. **The Network Nation**. Cambridge (MA): MIT Press, 1993.

ILOZOR, D.b.; ILOZOR, B.d.. Australian telecommuting: management communication strategies. **Logistics Information Management**, [s.l.], v. 15, n. 2, p. 80-87, maio 2002. Emerald.

JABLIN, Fredric M.. Courage and Courageous Communication Among Leaders and Followers in Groups, Organizations, and Communities. **Management Communication Quarterly**, [S.L.], v. 20, n. 1, p. 94-110, ago. 2006. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/0893318906288483.

KALLEBERG, Arne L.; MARSDEN, Peter V.. Changing work values in the United States, 1973–2006. **Social Science Research**, [s.l.], v. 42, n. 2, p. 255-270, mar. 2013. Elsevier BV.

KAWASHIMA, Takayuki; NOMURA, Shuhei; TANOUE, Yuta; YONEOKA, Daisuke; EGUCHI, Akifumi; SHI, Shoi; MIYATA, Hiroaki. The relationship between fever rate and telework implementation as a social distancing measure against the COVID-19 pandemic in Japan. **Public Health**, [s.l.], v. -, n. -, p. 1-10, maio 2020. Elsevier BV.

KIRKMAN, Bradley L.; GIBSON, Cristina B.; KIM, Kwanghyun. Across borders and technologies: Advancements in virtual teams research. *In* KOZLOWSKI, S. W. J. (Org.). **The Oxford handbook of organizational psychology**. New York: Oxford University Press, 2012.

KODAMA, Mitsuru. Digitally transforming work styles in an era of infectious disease. **International Journal Of Information Management**, [S.L.], p. 01-06, jun. 2020. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102172.

KOH, J; KIM, Y.-G. Knowledge sharing in virtual communities: an e-business perspective. **Expert Systems with Applications**, [S.L.], v. 26, n. 2, p. 155-166, fev. 2004. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/s0957-4174(03)00116-7.

KOZINETS, Robert V. The field behind the screen: Using netnography for marketing research in online communities. **Journal of Marketing Research**, v. 39, n. 1, p. 61-72, 2002.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Universidade e comunicação na edificação da sociedade**. São Paulo: Loyola, 1992.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling et al. **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Paulo: Difusão, 2009.

LEE, H.; SHIN, B.; HIGA, K. Telework vs. central work: a comparative view of knowledge accessibility. **Decision Support Systems**, [s.l.], v. 43, n. 3, p. 687-700, abr. 2007. Elsevier BV.

LIMA, Amanda Nunes Ferreira. **Como a pandemia de Covid-19 impacta o mundo do trabalho**. 2020. Disponível em: <http://www3.eca.usp.br/noticias/como-pandemia-de-Covid-19-impacta-rela-es-de-trabalho>. Acesso em: 10 abr. 2020.

LUTGEN-SANDVIK, Pamela; RIFORGIATE, Sarah; FLETCHER, Courtney. Work as a Source of Positive Emotional Experiences and the Discourses Informing Positive Assessment. **Western Journal of Communication**, [S.L.], v. 75, n. 1, p. 2-27, 19 jan. 2011. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/10570314.2010.536963.

LUTGEN-SANDVIK, Pamela; SYPHER, Beverly Davenport (Ed.). **Destructive organizational communication:** Processes, consequences, and constructive ways of organizing. Routledge, 2010.

LYON, Alexander. **Case studies in courageous organizational communication:** Research and practice for effective workplaces. Peter Lang, 2017.

MARTINS, Luis L.; KELLERMANNS, Franz Willi. A Model of Business School Students' Acceptance of a Web-Based Course Management System. **Academy of Management Learning & Education**, [S.L.], v. 3, n. 1, p. 7-26, mar. 2004.

MATTELART, Armand e MATTELART, Michèle. **História das teorias da comunicação**. São Paulo: Edições Loyola, 1999.

MCGUIRE, J. F.; KENNEY, K.; BRASHLER, P.. **Flexible work arrangements**: The fact sheet. Georgetown University Law Center. 2010. Disponível em: < https://scholarship.law.georgetown.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1012&context=legal>. Acesso em: 10 fev 2019.

MILLER, K. I. Organizational Communication. **The International Encyclopedia of Communication**, [s.l.], v. 1, p. 285-289, 5 jun. 2008. John Wiley & Sons, Ltd.

MONGEON, Philippe; PAUL-HUS, Adèle. The journal coverage of Web of Science and Scopus: a comparative analysis: a comparative analysis. **Scientometrics**, [s.l.], v. 106, n. 1, p. 213-228, 19 out. 2015.

MUNIZ, A.; O’GUINN, T.C. Brand communities. **Journal of Consumer Research**, 2001, Vol. 27,pp. 412-32.

PARK, Huiju; CHO, Hira. Social network online communities: information sources for apparel shopping. **Journal Of Consumer Marketing**, [S.L.], v. 29, n. 6, p. 400-411, 7 set. 2012. Emerald. http://dx.doi.org/10.1108/07363761211259214.

PERLMAN, S.. **Another decade, another coronavirus**. 2020. Disponível em: < https://www.nejm.org/doi/full/10.1056/NEJMe2001126>. Acesso em: 20 mar 2020.

RAINISCH, G.; UNDURRAGA, E. A.; CHOWELL, G. A dynamic modeling tool for estimating healthcare demand from the COVID19 epidemic and evaluating population-wide interventions. **International Journal of Infectious Diseases**, [s.l.], v. 96, p. 376-383, jul. 2020. Elsevier BV.

RHEINGOLD, H. **The Virtual Community**. MA- Addison-Wesley: Reading, 1993. 325 pp.

RIDINGS, Catherine M; GEFEN, David; ARINZE, Bay. Some antecedents and effects of trust in virtual communities. **The Journal of Strategic Information Systems**, [S.L.], v. 11, n. 3-4, p. 271-295, dez. 2002. Elsevier BV. http://dx.doi.org/10.1016/s0963-8687(02)00021-5.

THOMAS, Benjamin; LUCAS, Kristen. Development and Validation of the Workplace Dignity Scale. **Group & Organization Management**, [S.L.], v. 44, n. 1, p. 72-111, 19 out. 2018. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/1059601118807784.

VACHERAND-REVEL, J.; IANEVA, M.; GUIBOURDENCHE, J.; CARLOTTI, J.-f.. Les pratiques du télétravail pendulaire de cadres: reconfiguration des écosystèmes relationnels et d’activités. **Psychologie du Travail et des Organisations**, [s.l.], v. 22, n. 1, p. 54-73, mar. 2016. Elsevier BV.

WASKO, Molly McLure; FARAJ, Samer. Why Should I Share? Examining Social Capital and Knowledge Contribution in Electronic Networks of Practice. **Mis Quarterly**, [S.L.], v. 29, n. 1, p. 35, 2005. JSTOR. http://dx.doi.org/10.2307/25148667.

WAY, Deborah; TRACY, Sarah J. Conceptualizing Compassion as Recognizing, Relating and (Re)acting: a qualitative study of compassionate communication at hospice. **Communication Monographs**, [S.L.], v. 79, n. 3, p. 292-315, set. 2012. Informa UK Limited. http://dx.doi.org/10.1080/03637751.2012.697630.

WELLMAN, B.; SALAFF, J.; DIMITROVA, D.; GARTON, Laura; GULIA, Milena; HAYTHORNTHWAITE, Caroline. Computer Networks as Social Networks: collaborative work, telework, and virtual community. **Knowledge and Communities**, [s.l.], v. -, n. -, p. 179-207, 2000. Elsevier.

WIERTZ, Caroline; RUYTER, Ko de. Beyond the Call of Duty: why customers contribute to firm-hosted commercial online communities. **Organization Studies**, [S.L.], v. 28, n. 3, p. 347-376, mar. 2007. SAGE Publications. http://dx.doi.org/10.1177/0170840607076003.

1. Doutoranda do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Itajaí – PPGA/UNIVALI, gabriela@almeidamarcon.com. [↑](#footnote-ref-1)
2. Mestranda do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina – PPEGC/UFSC, denise@almeidamarcon.com. [↑](#footnote-ref-2)
3. Mestra em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina – PPGA/UFSC, fernanda@almeidamarcon.com. [↑](#footnote-ref-3)
4. Doutora em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina e Docente do PPEGC/UFSC, edispandion@gmail.com. [↑](#footnote-ref-4)