

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIHORIZONTES

Programa de Pós-graduação em Administração
Mestrado

Içara Lúcia Naves da Silva Reis

**ACORDAMOS EM HOME OFFICE: os desafios do novo normal na
perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de
Telecomunicações**

Belo Horizonte
2022

Içara Lúcia Naves da Silva Reis

ACORDAMOS EM HOME OFFICE: os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de Telecomunicações

Dissertação apresentada ao Mestrado Acadêmico do Centro Universitário Unihorizontes, como requisito para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a Marina de Almeida Cruz.

Área de concentração: Organização e Estratégia.

Linha de pesquisa: Relações de Poder e Dinâmica das Organizações

Belo Horizonte
2022

REIS, Içara Lucia Naves da Silva.

R375a

Acordamos em home office: os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores do setor de telecomunicações. Belo Horizonte: Centro Universitario Unihorizontes, 2022. 123p.

Orientadora: Dr^ª. Marina de Andrade Cruz

Dissertação (mestrado). Centro Universitario Unihorizontes. Programa de Pós-graduação em Administração.

1. Teletrabalho – home office – telecomunicações. I. Içara Lucia Naves da Silva Reis II. Centro Universitario Unihorizontes - Programa de Pós-graduação em Administração. III. Título

CDD: 331



Instituto Novos Horizontes de Ensino Superior e Pesquisa Ltda.
Centro Universitário Unihorizontes
Mestrado Acadêmico em Administração


ATA DA DEFESA DE DISSERTAÇÃO DE Mestrado Acadêmico em Administração do(a) Senhor(a) **IÇARA LÚCIA NAVES DA SILVA REIS**, REGISTRO Nº. 734. No dia 16 de fevereiro de 2022, às 10:00 horas, reuniu-se no Centro Universitário Unihorizontes, a Comissão Examinadora de Dissertação, indicada pelo Colegiado do Programa de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes, para julgar o trabalho final intitulado **"ACORDAMOS EM HOME OFFICE: os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de Telecomunicações"**, requisito parcial para a obtenção do **Grau de Mestre em Administração**, linha de pesquisa: **Relações de Poder e Dinâmica das Organizações"**. Abrindo a sessão, o(a) Senhor(a) Presidente da Comissão, **Prof.ª Dr.ª Marina de Almeida Cruz** após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares da apresentação do Trabalho Final, passou a palavra ao(à) candidato(a) para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do(a) candidato(a). Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do(a) candidato(a) e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final: **APROVADO**.

O resultado final foi comunicado publicamente ao(à) candidato(a) pelo(a) Senhor(a) Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o(a) Senhor(a) Presidente encerrou a reunião e lavrou o(a) presente ATA, que foi assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora.

Belo Horizonte, 16 de fevereiro de 2022.


Prof.ª Dr.ª Marina de Almeida Cruz
(Orientadora - Centro Universitário Unihorizontes)


Prof.ª Dr.ª Caissa Veloso e Sousa
Centro Universitário Unihorizontes

 Adriana Ventola Marra
Data: 17/02/2022 08:58:52 -0500
Verifique em <https://verificacao.ifsc.br>

Prof.ª Dr.ª Adriana Ventola Marra
Universidade Federal de Viçosa - UFV

DECLARAÇÃO DE REVISÃO DE DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Declaro ter procedido à revisão da dissertação de mestrado **ACORDAMOS EM HOME OFFICE: os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de Telecomunicações**, no total de 121 páginas, de autoria de Içara Lúcia Naves da Silva Reis, sob a orientação da Professora Doutora Marina de Almeida Cruz, apresentada ao Curso de Mestrado Acadêmico em Administração do Centro Universitário Unihorizontes – Área de Concentração Organização e Estratégia.

Dados da revisão:

- Correção gramatical
- Adequação do vocabulário
- Inteligibilidade do texto

Início: 20/01/2022

Término: 30/01/2022

Belo Horizonte, 30 de janeiro de 2022.



Ana Maria Gini Madeira

RESUMO

O objetivo do presente estudo foi analisar e compreender os principais desafios do modelo de “*Home Office*” à luz da Teoria da Mudança de Kurt Lewin (1947), encontrados por Gestores, Supervisores e Funcionários de uma empresa de telecomunicações de grande porte em um cenário de pandemia e isolamento social causado pelo COVID-19. Metodologicamente a presente pesquisa é do tipo descritiva, sendo sua abordagem qualitativa, na qual as técnicas utilizadas foram a entrevista individual, composta por diferentes estratos de níveis profissionais, e a análise de dados visuais de imagens e fotos. Os resultados demonstram as vantagens, as desvantagens e as dificuldades e oportunidades desse modelo de trabalho, bem como ferramentas, metodologias e tecnologias mais relevantes utilizadas por tais funcionários para lidar com os desafios que surgiram nesse contexto. Também foi possível identificar, à luz da Teoria da Mudança de Kurt Lewin (1947), os estágios de mudança enfrentados. Foi percebido que o *Home Office* ganhou importância no mercado de trabalho, intensificando a necessidade de aprofundamento em metodologias, ferramentas de gestão, tecnologias e sistemas. É notório também que esse modelo de trabalho abriu espaço e consolidou-se de tal forma que o “antigo” jeito de trabalhar foi modificado e talvez tenha sido esse um caminho sem volta. Também pode-se ressaltar que, embora as vantagens enumeradas nesse estudo sejam relevantes para a qualidade de vida dos trabalhadores e, nesse estudo, foram significativamente maiores em relação às desvantagens, há importantes desafios relacionados às dificuldades, como a falta de infraestrutura individual para a realização do trabalho, além do isolamento propriamente dito, que acaba por resultar na falta de relacionamento presencial e na diminuição dos vínculos sociais entre os empregados e com a organização, existindo ainda desafios a serem superados para que o *Home Office* possa alcançar seu potencial de maneira plena.

Palavras-chave: *Home Office*, Teletrabalho, Covid-19, Gestão, Tecnologia, Vantagens, Desvantagens

ABSTRACT

The objective of this study was to analyze and understand the main challenges of the "Home Office" model in the light of Kurt Lewin's Theory of Change (1947), found by Managers, Supervisors and Employees of a large telecommunications company in a pandemic and social isolation caused by COVID-19. Methodologically, this research is descriptive, with a qualitative approach, in which the techniques used were individual interviews, composed of different strata of professional levels, and visual analysis of images and photos. The results demonstrate the advantages, disadvantages, difficulties and opportunities of this work model, as well as the most relevant tools, methodologies and technologies used by these employees to deal with the challenges that arose in this context. It was also possible to identify, in light of Kurt Lewin (1947), Theory of Change, the stages of change faced. It was concluded that the Home Office gained importance in the job market, intensifying the need to deepen in methodologies, management tools, technologies, systems, applications. It is notorious that this work model opened a space and entered in such a way that the "old" way of working was modified and perhaps this was a path with no return. It can also be concluded that, although the advantages listed in this study are relevant to the quality of life of the work and significantly greater in relation to the disadvantages, there are important challenges related to the difficulties, such as the lack of individual infrastructure to carry out the work, in addition to from the isolation itself, which ends up resulting in the lack of face-to-face relationships and the reduction of social ties between employees and with the organization, thus existing challenges to be overcome so that the Home Office can fully reach its potential

Keywords: Home Office, Telecommuting, Covid-19, Management, Technology, Advantages, Disadvantages

RESUMEN

El objetivo de este estudio fue analizar y comprender los principales desafíos del modelo "Home Office" a la luz de la Teoría del Cambio de Kurt Lewin (1947), encontrada por Gerentes, Supervisores y Empleados de una gran empresa de telecomunicaciones en una pandemia y aislamiento social provocado por COVID-19. Metodológicamente, esta investigación es descriptiva, con un enfoque cualitativo, en el que las técnicas utilizadas fueron entrevistas individuales, compuestas por diferentes estratos de niveles profesionales, y análisis de imágenes y fotografías. Los resultados demuestran las ventajas, desventajas, dificultades y oportunidades de este modelo de trabajo, así como las herramientas, metodologías y tecnologías más relevantes utilizadas por estos empleados para hacer frente a los desafíos que se presentaron en este contexto. También fue posible identificar, a la luz de la Teoría del Cambio de Kurt Lewin (1947), las etapas de cambio enfrentadas. Se concluyó que el Ministerio del Interior ganó importancia en el mercado laboral, intensificando la necesidad de profundizar en metodologías, herramientas de gestión, tecnologías y sistemas. También es notorio que este modelo de trabajo abrió un espacio y entró de tal manera que se modificó la forma "antigua" de trabajar y quizás este fue un camino sin retorno. También se puede concluir que, si bien las ventajas enumeradas en este estudio son relevantes para la calidad de vida del trabajo y significativamente mayores en relación a las desventajas, existen importantes desafíos relacionados con las dificultades, como la falta de infraestructura individual para llevar a cabo el trabajo, además del aislamiento en sí mismo, que acaba resultando en la falta de relaciones cara a cara y la reducción de los lazos sociales entre los empleados y con la organización, aún quedan retos por superar para que el El Ministerio del Interior puede alcanzar todo su potencial.

Palabras clave: "Home Office"; Teletrabajo, Covid-19, Gestión, Tecnología, Ventajas, Desventajas

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1- Modelo de Mudança de Lewin	26
Figura 2- Percurso metodológico da análise de conteúdo	56
Figura 3 - Ambiente <i>Home Office</i> E10 (foto 1)	98
Figura 4 - Ambiente <i>Home Office</i> E11 (foto 2)	99
Figura 5 - Ambiente <i>Home Office</i> E11 (foto 3)	100
Figura 6- Ambiente <i>Home Office</i> E15 (foto 4)	101
Figura 7 - Ambiente <i>Home Office</i> E17 (foto 5)	101
Figura 8- : Ambiente <i>Home Office</i> E18 (foto 6)	102
Figura 9- : Ambiente <i>Home Office</i> E19 (foto 7)	102

LISTA DE QUADROS E TABELAS

Quadro 1- Categorias de análise.....	47
Tabela 1- Vantagens e benefícios do <i>Home Office</i> percebidos por trabalhadores e organizações.....	34
Tabela 2 - Desvantagens do <i>Home Office</i> percebidas por trabalhadores e organizações.....	39
Tabela 3 - Perfil dos Entrevistados.....	63
Tabela 4- Frequência Códigos Analíticos - Transição ao modelo de <i>Home Office</i> ...	70
Tabela 5- Frequência Códigos Analíticos – Vantagens do <i>Home Office</i>	75
Tabela 6- Frequência Códigos Analíticos – Desvantagens do <i>Home Office</i>	81
Tabela 7- Frequência Códigos Analíticos – Dificuldades do <i>Home Office</i>	85
Tabela 8- Frequência Códigos Analíticos – Gestão e Tecnologia no <i>Home Office</i> ...	89
Tabela 9- Frequência Códigos Analíticos – Percepções sobre o "Novo Normal".....	92
Tabela 10- Perfil dos Entrevistados que forneceram fotos do ambiente do seu <i>Home Office</i>	96

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

CLT - Consolidação das Leis do Trabalho

COVID-19 - Coronavírus

ICT's - *Information and Communication Technologies* – Tecnologias de Informação e Comunicação

IoT – *Internet of Things* – Internet das Coisas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	Objetivo Geral.....	15
1.2	Objetivos Específicos	16
1.3	Justificativa.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1	Tecnologia da informação e informacionalismo: o mundo globalizado e seus novos desafios organizacionais	21
2.2	Mudança organizacional e o <i>Home Office</i>	24
2.2.1	Mudança organizacional e o Modelo de Kurt Lewin.....	24
2.2.2	A Mudança para o “novo normal” e o <i>Home Office</i>	27
2.3	Características do <i>Home Office</i>	30
2.3.1	Vantagens e benefícios do <i>Home Office</i>	31
2.3.2	Desvantagens e dificuldades do <i>Home Office</i>	37
2.4	Gestão e desafios do <i>Home Office</i>	42
3	METODOLOGIA	45
3.1	Tipo, abordagem e método de pesquisa	45
3.2	Unidades de análise e sujeitos da pesquisa.....	48
3.3	Técnicas de coleta de dados.....	49
3.4	Estratégia de análise dos dados	54
4.	APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	62
4.1	Análise das entrevistas.....	62
4.1.1	Perfil dos entrevistados.....	63
4.1.2	Contexto organizacional e a transição para o modelo de <i>Home Office</i> na pandemia.....	66
4.1.3	Vantagens do <i>Home Office</i>	73
4.1.4	Desvantagens do <i>Home Office</i>	79
4.1.5	Dificuldades do <i>Home Office</i>	83
4.1.6	Gestão e Tecnologias no <i>Home Office</i>	87
4.1.7	Percepções dos funcionários sobre o "Novo Normal"	91
4.1.8	Indicação de percepção de segurança e infectividade por Covid-19 no <i>Home Office</i>	94
4.2	Análise de dados visuais.....	95
4.2.1	Perfil dos entrevistados na análise de dados visuais.....	96
4.2.2	Descrição e análise do ambiente de trabalho dos entrevistados	97
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
	REFERÊNCIAS.....	112
	APÊNDICE A	118
	APENDICE B	120

APÊNDICE C	123
-------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

Considerar o potencial das tecnologias como estratégia para o desenvolvimento das organizações se torna cada dia mais importante, já que as mesmas contribuem, cada vez mais, para amplas mudanças sociotécnicas. Nesse cenário, as tecnologias proporcionam um novo modelo de gestão de pessoas mais adequado aos contextos organizacionais que estão sendo vivenciados atualmente e os quais estão presentes em ambientes flexíveis e dinâmicos, com a presença de constantes inovações (CARVALHO; SORCI; FIGUEIREDO, 2020).

Dessa forma, novos modelos de gestão, baseados na tecnologia, têm sido desenvolvidos, bem como metodologias e ferramentas têm sido adaptadas e reinventadas para atender às premissas de um contexto organizacional cada vez mais inserido em um ambiente de volatilidade, de incertezas, de alta complexidade e de ambiguidade (CASTELLS, 2019).

Segundo Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), especificamente a tecnologia da informação é considerada uma forma de viabilização de novos arranjos organizacionais da gestão de pessoas. Ao direcionar o olhar para esse cenário, e aceitando a tecnologia como um dos principais vetores para a expansão da globalização, surgem novas formas de relacionamento, de trabalho, novos empregos e, conseqüentemente, novas tendências e novas tecnologias de gestão (CASTELLS, 2019).

Diante de um contexto no qual os trabalhadores podem estar, inclusive, em países e fusos horários diferentes, identifica-se a urgência do entendimento de fatores ambientais, internos e externos, estruturais, ferramentais e comportamentais, que possam contribuir diretamente para o alcance de objetivos organizacionais. Tais fatores, devidamente estudados, poderão exemplificar vantagens, desvantagens, oportunidades, assim como comprovar o impacto de tais estratégias e das novas tecnologias de gestão no contexto organizacional (CASTELLS; 2019).

Somado a esses pontos, o ano de 2020 trouxe desafios nunca antes enfrentados em tamanha proporção pela atual geração. A pandemia causada pelo SARS-CoV-2, vírus da família dos coronavírus que, ao infectar humanos, causa uma doença chamada COVID-19, iniciada em março de 2020, impôs o isolamento social, que além de trazer impactos profundos para a sociedade, abalou as noções de segurança, de relacionamentos e trouxe impactos diretos nas formas conhecidas de trabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Tais impactos estão relacionados diretamente com a necessidade de implementação de diversas medidas restritivas, as quais incluem o distanciamento social, aliado às medidas preventivas de higienização, ao isolamento de casos e à quarentena dos contatos, ao fechamento de instituições de ensino, à proibição de aglomerações, à restrição de circulação em ruas, à suspensão do comércio e serviços não essenciais e à instauração de modelos de teletrabalho (AQUINO *et al.*, 2020).

Ações de âmbito interno às organizações, como a suspensão de eventos que possam gerar aglomerações, reuniões presenciais, maior controle de custos e de despesas, instituição de cursos *on line* e o teletrabalho, foram implantadas em empresas dos setores público e privado. Já no âmbito externo, medidas foram destinadas ao atendimento de públicos como clientes, fornecedores entre outros *stakeholders*, como a limitação de horários de atendimento presencial, distanciamento e medidas relacionadas à higienização, como disponibilização de álcool para limpeza de mãos (RIBEIRO *et al.*, 2020).

Novas práticas de gestão, tecnologias e ferramentas digitais estão sendo utilizadas como formas de administração e enfrentamento dos impactos causados pela pandemia, seja na adaptação de cidades, baseando-se, por exemplo, no conceito de cidades inteligentes, seja na utilização da tecnologia como meio para se atingir maior isolamento ou ainda para adaptação do funcionamento de atividades e otimização dos seus serviços (FARINIUK, 2020).

Somado a isso, a tecnologia da informação, e as informações e dados resultantes da mesma, podem contribuir, por exemplo, para modelos analíticos e preditivos de

dispersão e contágio da pandemia. Tais contribuições também podem oferecer informações críticas para áreas relacionadas ao comportamento humano e à gestão, devido ao novo arranjo envolvendo a presença, a mobilidade e a conexão entre as pessoas (OLIVER *et al.*, 2020).

Fariniuk (2020) levanta a reflexão da necessidade de conscientização progressiva e, não só individual, mas principalmente coletiva, sobre o papel da tecnologia, sobre a evolução digital e também a respeito do aprendizado que está surgindo da crise que se vivencia nos dias atuais. Como fenômeno social, a pandemia trouxe inúmeras reflexões acerca do trabalho, desde sua atual forma e a necessidade urgente de como repensá-lo e ainda aplicar novas estratégias de enfrentamento, ações e políticas públicas relacionadas ao mesmo com rapidez semelhante (RIBEIRO *et al.*, 2020).

Nesse contexto diferenciado e único que as organizações passaram a vivenciar é importante o destaque que Ribeiro *et al.* (2020) fazem ao tratar do assunto, pois de acordo com eles, caso não houvesse a pandemia, *Home Office* não teria sido implantado de maneira tão ágil e massiva como a que veio a acontecer.

Tendo em vista tais considerações, a prática do *Home Office*, que já vinha sendo utilizada em algumas organizações, emerge, como prática vital para a sobrevivência organizacional e para a manutenção de parte dos empregos. Somado a isso, além de outros benefícios, evita o contato social direto, tão importante na manutenção do controle da curva de infectados e mortos pelo Coronavírus (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Segundo Haubrich e Froehlich (2020), o *Home Office* é caracterizado como forma de trabalho flexível, realizado à distância, que se aprimorou com as evoluções tecnológicas.

Para que haja uma melhor definição e entendimento dos aspectos relacionados a esse modelo de trabalho, no presente estudo adotou-se o termo *Home Office* como terminologia predominante, já que se trata de um conceito ainda em evolução e construção, além de ser uma temática emergente (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020)

Outros termos similares também são empregados na literatura, entre eles o teletrabalho, o trabalho de casa, o trabalho a distância, o teleworking.

Alguns autores já afirmam que o *Home Office* pode ter como vantagens a melhor qualidade de vida, o planejamento de tempo, o aumento de produtividade, o maior equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, a minimização de custos e o aumento da tranquilidade e do bem-estar (FILARDI; CASTRO; ZANINI; 2020). Por outro lado, algumas desvantagens são o isolamento, a dificuldade de organização da vida familiar, a falta de espaço adequada, a vulnerabilidade da segurança da informação e a falta de contato com outros membros da equipe (GIGLIO; GALEGALE; AZEVEDO, 2018).

Diante de todas as transformações acima abordadas e potencializadas com o advento da pandemia causada pelo COVID-19, assim como da conseqüente aceleração da tecnologia e das práticas de gestão relacionadas ao *Home Office*, e tendo em vista a Teoria da Mudança de Kurt Lewin (1947), propõe-se o seguinte problema de pesquisa: **Como os desafios do modelo de “Home Office” estão sendo enfrentados por Gestores, Supervisores e Funcionários de uma empresa de Telecom em um cenário de pandemia e isolamento social?**

1.1 Objetivo Geral

A presente pesquisa se propõe a fazer a investigação do tema “*Home Office*” e dos principais pontos decorrentes do problema de pesquisa com funcionários que atuam em uma empresa de Telecomunicações.

Para atender ao problema de pesquisa, o presente estudo tem como objetivo principal analisar e compreender os principais desafios do modelo de “*Home Office*” à luz da Teoria da Mudança de Kurt Lewin (1947), encontrados por Gestores, Supervisores e Funcionários de uma empresa de telecomunicações de grande porte, na implementação imediata e no decorrer dos meses em que se utilizou essa nova forma de trabalho, e como eles estão sendo enfrentados.

1.2 Objetivos Específicos

De forma mais pontual, pretendeu-se:

- a) Identificar e avaliar as vantagens e desvantagens da utilização do *Home Office*;
- b) Identificar e avaliar as dificuldades e oportunidades da utilização desse modelo de trabalho, levando em consideração o atual cenário;
- c) Identificar possíveis estratégias, processos, práticas, ferramentas e tecnologias mais relevantes utilizadas por tais empregados para lidar com os desafios que surgiram nesse contexto;
- d) Identificar e analisar semelhanças e contrastes entre as visões de Gestores, Supervisores e Funcionários sem cargos de gestão sobre o modelo de *Home Office*.
- e) Identificar, à luz da Teoria da Mudança de Kurt Lewin, os estágios de mudança enfrentados por Gestores, Supervisores e demais Funcionários.

1.3 Justificativa

Em um primeiro momento, optou-se para uma visualização geral do tema, por uma busca ampla nos periódicos científicos *Scielo* e *Spell*, utilizando os termos “*home office*” ou “teletrabalho” na ferramenta de busca de tais bases de dados. Foram encontrados com essa pesquisa inicial 42 artigos relacionados à problemática do presente estudo.

A partir da leitura do título e do resumo, foram selecionados 13 artigos, todos brasileiros, os quais possuíam maior identificação com os objetivos deste trabalho, ou seja, aqueles que relacionavam vantagens, desvantagens, dificuldades e apontavam pontos relacionados a gestão do modelo de Home Office. Foram excluídas as repetições e, desses 13 artigos, 03 tratavam de revisões de literatura e produção científica sobre o tema (LEITE, LEMOS; SCHNEIDER, 2019; GIGLIO, GALEGALE, AZEVEDO, 2018; SCHLEDER, *et al.*, 2019).

Tais trabalhos permitiram, por parte da pesquisadora, uma análise do ponto de vista de produção científica, trazendo a luz a relevância do tema para as organizações.

Observou-se também a incipiência de estudos e pesquisas estruturadas, nos últimos 6 anos, e que possuísem foco em relação à temática, além de permitirem o embasamento teórico para a construção do referencial do presente estudo.

Dos dez artigos restantes, 03 eram estudos de caso voltados para instituições públicas (OLIVEIRA, PANTOJA, 2018; FILARDI, CASTRO, ZANINI, 2020; BERGAMASCHI; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018), diferenciando-os do proposto nesse trabalho. Os outros 03 artigos abordavam apenas conceitualização de termos e contextualização da importância do tema (LOSEKANN; MOURÃO; 2020, GATTI *et al.*, 2018; ROCHA, AMADOR, 2018). Por fim, apenas quatro estavam voltados para estudos de caso em organizações privadas (BARROS; SILVA, 2010; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; HAU; TODESCAT, 2018).

Contudo, nenhum desses estudos de caso sobre o tema *Home Office* foi encontrado no contexto de empresa privada do setor de Telecomunicações. Além disso, apenas um artigo, o trabalho de Losekann e Mourão (2020), apresentou reflexões sobre os impactos da pandemia no modelo de trabalho de *Home Office*, contudo, o fez de maneira genérica, sem especificamente delimitar o ramo e o setor para apresentação de dados.

Em um segundo momento, tendo em vista a necessidade de exploração de um cenário internacional, e ainda relacionando o tema ao contexto causado pela pandemia, foi realizada uma nova busca avançada, utilizando o campo “assunto” do portal de periódicos Capes. Foram empregados os filtros “contendo no título” e “nos últimos 5 anos”, com a finalidade de abranger publicações recentes e diretamente relacionadas ao objetivo de busca.

Para essa busca, além dos termos “*home office*” e “teletrabalho”, foram utilizados os termos: “*Home office and Covid*”; “*Home office and Technology*”; “*Telecommuting and Coronavirus*”; “*Home office and Coronavirus*”; “*Telecommuting and Covid*”. Dada a amplitude da busca internacional, foi necessária a inclusão também dos termos “*technology*”, “*coronavirus*” e “*covid*” para delimitar os artigos ao contexto do estudo aqui proposto.

Do total de 16 publicações encontradas nas buscas, desconsiderando repetições de artigos, 10 publicações foram selecionadas para avaliação. Após leitura prévia dos resumos de tais publicações, 05 publicações foram descartadas por não estarem correlacionados diretamente ao tema, ou por não serem artigos científicos, restando dessa forma apenas 05 artigos. O baixo número de artigos nacionais e internacionais localizados por meio da pesquisa bibliográfica sobre o tema e o cenário em questão, reforça ainda mais a constatação relativa à incipiência de pesquisas e estudos na área.

Conforme apresentado na problemática, o presente trabalho visa contribuir para o preenchimento de lacunas relacionadas ao levantamento de informações diante do cenário de pandemia e isolamento social associadas ao tema. Entre elas, a lacuna levantada por Leite, Lemos e Schneider (2019) merece destaque. Tais autores realizaram uma revisão integrativa da literatura internacional, na qual identificaram apenas 49 artigos com a temática "*Home Office*". Desses, apenas 13 artigos tinham por contexto de análise organizações privadas, e somente 11 utilizavam uma abordagem qualitativa.

Tais achados demonstram e corroboram a incipiência do tema, ao ressaltar a pequena quantidade de estudos na literatura nacional e internacional. Dessa forma, é possível que exista a necessidade de aprofundamento e estudo do tema, não só das possíveis barreiras e condutores existentes à adoção desse modelo de gestão, mas também em relação às fragilidades e benefícios que tal prática pode apresentar (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

Kelly (2020) reforça esse argumento e afirma também que há um *gap*, ou mesmo ausência, em alguns casos, de estudos e pesquisas atuais relacionados à natureza dos locais de trabalho e a sua relação com tecnologia e produtividade, sendo que, nos trabalhos existentes, o foco de estudo está voltado para os locais tradicionais. Somado a isso, o autor observa ainda que, dadas as consequências da pandemia do Covid-19, e olhando para essa importante mudança do local de trabalho para a casa das pessoas, esses enfoques ficam ainda mais raros e com uma importância ainda maior.

Tal necessidade crescente de novas abordagens de estudo e pesquisa que tenham a finalidade de melhor compreender os aspectos relacionados a essa transformação, se traduzem, por exemplo, na compreensão do potencial humano de desenvolvimento nesse cenário, nos impactos sobre a produtividade ou ainda nas relações com as tecnologias existentes empregadas nesse momento (KELLY, 2020).

Dessa forma, uma das contribuições acadêmicas da pesquisa reside no fato de que, sendo esse um cenário inusitado na história recente, entende-se que as pesquisas resultantes do mesmo podem figurar como contribuições para estudos em contextos futuros. Ainda, conforme Leite, Lemos e Schneider (2019), a temática do *Home Office* ainda carece de contribuições teóricas, especialmente se relacionadas às organizações privadas.

Portanto, essa pesquisa contribui para o estudo e aprofundamento dos temas relacionados ao *Home Office* em um momento ainda mais único na história global das organizações, devido à Covid-19 e à pandemia causada pelo Coronavírus.

A pesquisa, além de contribuição acadêmica, trará também contribuições para a organização em estudo, uma vez que apresentará análises e avaliações da vivência prática e de estratégias adotadas por funcionários e gestores para enfrentamento dos desafios. Cabe ressaltar que a empresa faz parte do setor de Telecomunicações, categorizado como prestador de serviço essencial, com destaque ainda maior em função do momento de pandemia e do isolamento social, diante de um cenário de alta complexidade, incerteza e volatilidade global. Do ponto de vista de contribuição para a sociedade, o estudo trará luz para um tema que, cada vez mais, impactará as novas competências necessárias aos empregados e ao futuro do mercado de trabalho.

O presente estudo está estruturado por esta introdução, seguida pelo referencial teórico, no qual será apresentado o embasamento científico para as fases de coleta de dados e para as futuras análises dos achados na pesquisa de campo. Na sequência, será apresentada de maneira estruturada e justificada a metodologia a ser utilizada para coleta, levantamento e análise dos dados. Por fim, apresentam-se a

consolidação dos dados e os resultados das análises das entrevistas e documentos, seguidos das considerações finais a respeito dos mesmos.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados conceitos sobre tecnologia da informação e sua relação com o Informacionalismo, contextualizando os desafios organizacionais no mundo globalizado. No subcapítulo 2.2 será apresentado o “novo normal” e sua relação com o *Home Office*. Na sequência, se dará, no subcapítulo 2.3, a caracterização do *Home Office*, apresentando suas Vantagens e Benefícios (subcapítulo 2.3.1) e suas Desvantagens e Dificuldades (subcapítulo 2.3.2). Por fim, serão abordados aspectos relacionados à gestão e seus desafios no ambiente de *Home Office*.

2.1 Tecnologia da informação e informacionalismo: o mundo globalizado e seus novos desafios organizacionais

As tecnologias de informação e comunicação (*Information and Communication Technologies – ICT’s*) são as principais responsáveis pelo desenvolvimento do cenário de transformação e revolução do trabalho e da vida no século XXI (MESSENGER; GSCHWIND, 2016). Deve ser ponderado que as tecnologias de informação e comunicação fornecem a infraestrutura (ou seja, o meio) necessária para que essas organizações se integrem entre si, mas o homem ainda é ator principal nesse cenário.

É relevante, dessa forma, o entendimento da importância dos processos de comunicação e dos sistemas que se baseiam na tecnologia da informação, os quais permitem a difusão, o crescimento e o estabelecimento das redes organizacionais.

Com isso, não só admitem maior atuação do indivíduo, mas o colocam como elemento central, permitindo que a tomada de decisão seja feita em conjunto, de maneira rápida, entre organizações ou mesmo entre níveis organizacionais (PECI, 1999). Tais elementos permitem, ainda, estruturas mais flexíveis, o compartilhamento de informações e objetivos organizacionais, o trabalho em conjunto e o compartilhamento de *know-how*, ou seja, maior reciprocidade, com trocas favoráveis e uma relação ganha-ganha (PECI, 1999).

Castells (2019), em seu livro “A Sociedade em Rede”, corrobora esse posicionamento na medida em que afirma que há uma nova estrutura social baseada no informacionalismo, resultante da revolução tecnológica e o qual torna-se base para a sociedade em rede, sendo ainda responsável pela formação das redes de informação cada vez mais complexas e pela dependência dos indivíduos ao fluxo informacional criado por tais redes.

Além disso, o informacionalismo reforça que as novas tecnologias de informação estão realizando a integração do mundo, mas que é preciso entender essa estrutura a partir de uma perspectiva múltipla, que reúna identidade cultural e individual, sistemas de redes e políticas multidimensionais.

O autor também descreve a sociedade contemporânea como sendo globalizada e centralizada no uso da informação, na qual a divisão do trabalho acontece de acordo com um padrão complexo de redes interligadas, fatores esses aplicáveis às organizações em rede.

As tecnologias da informação, nesse contexto, reúnem os meios de interconexão entre pessoas e sistemas, além de abarcarem aspectos humanos, administrativos e estruturais, o que faz com que seja atualmente peça fundamental para o funcionamento organizacional. Isso pode ser reforçado pelo fato de modelos de gestão da inovação influenciarem o modo como empresas estruturam seus processos, assim como na definição de rotinas, sistemas e práticas organizacionais (KITSUTA; RUY, 2019).

Nesse contexto, a chamada Indústria 4.0, ou 4ª Revolução Industrial, descreve a implementação de dispositivos inteligentes, sendo uma estratégia de alta tecnologia e que abrange processos avançados ligados à internet, conectados “em rede”, e que objetivam atender as exigências dos mercados atuais, além de trazer benefícios para a cadeia de valor como, redução de custos, e aumento da produtividade, qualidade e velocidade (SANTOS *et al.*, 2018). Trata-se de um novo paradigma de produção, que por meio dessa elevada interconectividade, somada à Internet das Coisas (*Internet of*

Things – IoT), coopera e comunica-se instantaneamente e gera novos desafios tecnológicos, humanos e sociais (SANTOS *et al.*, 2018).

Saragih *et al.* (2019) ressaltam também que a Revolução 4.0 mudou não só o trabalho em si, mas também a forma utilizada pelos trabalhadores para realização do mesmo. Nesse sentido, a presença da tecnologia, a qual pode ser acessada de qualquer lugar, faz com que surjam empregados os quais trabalham sem ser preciso estar fisicamente na sede de seus escritórios.

Diante do apresentado, as rápidas mudanças no ambiente da tecnologia aceleram as chamadas “*Information and Communications Technologies*” (ICT’s), as quais permitem o trabalho virtual e a conexão entre os trabalhadores, uma vez que a informação é alocada em “nuvens” e, atualmente, pequenos aparelhos, como celulares e laptops já podem acessá-la em qualquer lugar do mundo instantaneamente, na palma da mão (MESSENGER; GSCHWIND, 2016). Além disso, as ICT’s permitem a conexão com família e amigos, mas também com os relacionamentos profissionais, fator esse que pode vir a se tornar invasivo, já que vida pessoal e profissional acabam por não se separarem mais tão facilmente (MESSENGER; GSCHWIND, 2016).

Contudo, é importante ressaltar que as denominadas Organizações 4.0, resultantes dessas intensas mudanças, terão que observar a ligação entre essas novas tecnologias e o desenvolvimento das pessoas, elo esse que passa pelo conhecimento organizacional e pela participação efetiva do capital humano (AIRES; MOREIRA; FREIRE, 2017). Com isso, o uso de tecnologias para aumento da comunicação e da agilidade, a mobilização de novas competências individuais e organizacionais, a utilização de processos contínuos de inovação em gestão de pessoas, passam a ser as atuais demandas e desafios à atividade da gestão de pessoas (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Nesse contexto, Castells (2019) afirma que as atuais transformações dos modelos de trabalho são fundamentadas principalmente por tendências de maior flexibilidade, sendo motivadas pelo ambiente competitivo em que se situam as organizações e

impelidas pela tecnologia, o que já vem sendo visível em vários países, em menor ou maior grau, a considerar sua legislação trabalhista, previdenciária e tributária.

De modo a apresentar o contexto em que a presente pesquisa se insere, serão apresentados no subcapítulo 2.2 os conceitos de “novo normal” e “*home office*”.

2.2 Mudança organizacional e o *Home Office*

2.2.1 Mudança organizacional e o modelo de Kurt Lewin

Segundo Memon, Shah e Khoso (2021), as organizações da atualidade não conseguem sobreviver na economia global sem serem extremamente flexíveis diante das mudanças do mundo de negócios no qual estão inseridas. Além disso, os autores sugerem que a mudança é amplamente disseminada e comum no setor de telecomunicações, dado os avanços da tecnologia e os esforços para aumentarem a eficiência organizacional e se manterem competitivos diante de tais mudanças.

Lewin (1947) conceitua mudança como sendo a diferença entre uma situação predecessora e uma situação que emergiu sequencialmente dessa primeira, sendo a segunda, o resultado de influências internas (endógenas) ou externas (exógenas), nas quais o diagnóstico aprofundado, tanto do antes como do depois permitirá a descoberta das mudanças que ocorreram e de seus efeitos. A exemplo de tais forças, Oliveira, Moraes e Marçal (2019) citam exemplos nos quais as forças endógenas são percebidas na insatisfação do indivíduo ou na vontade de aplicação de conhecimento, e as forças exógenas podem ser observadas nas novas tecnologias e nas limitações do ambiente político, econômico e social.

Além disso, o autor ainda ressalta que tais forças podem ser propulsoras ou de resistência (LEWIN, 1947). As forças propulsoras precisam ser fortes o suficiente para quebrar o estado atual dos hábitos, interesses e costumes do grupo (SCHMIDT, GROENEVELD, WALLE, 2017); já as forças de resistência, ou restritivas, são aquelas que restringem a mudança, limitando e dificultando a mudança (OLIVEIRA, MORAES, MARÇAL, 2019).

Somado a esses aspectos, segundo Memon, Shah e Khoso (2021), Lewin (1947) percebe a mudança como um processo contínuo e também reconhece a existência de forças extremamente complexas relacionadas aos grupos e à dinâmica organizacional.

Dada a percepção do autor de que a mudança é um processo dinâmico, em movimento constante, e após desenvolvimento do seu trabalho, Lewin (1947) propôs um modelo de mudança em três etapas, as quais apresentariam características e elementos que ele concluiu serem relevantes para o melhor entendimento das relações do grupo e das forças propulsoras e restritivas, a saber: Descongelamento, Mudança e Congelamento.

A primeira etapa, denominada de Descongelamento (*Unfreezing*) é o momento no qual se discute iniciar o processo de mudança, partindo de um determinado estágio atual. Oliveira, Moraes e Marçal (2019) ressaltam a importância de fazer a identificação do *status quo* nessa fase e das influências que possam vir a agir sobre o indivíduo e sobre o grupo.

Lewin (1947) afirma que, ao se fazer a identificação das forças exercidas sobre o indivíduo, conseqüentemente será possível apontar, por um lado, quais forças devem ser mantidas ou incentivadas e, por outro, quais forças devem ser minimizadas ou eliminadas para que a mudança desejada seja promovida.

Segundo Kaftandzieva (2021), esse primeiro estágio precisa preparar a organização para aceitar que a mudança seja necessária, sendo essa primeira parte do processo da mudança normalmente o mais difícil e estressante, pois requer que o equilíbrio do status quo seja forçado à desestabilização antes de o novo ser adotado com sucesso.

Na segunda etapa, a de Mudança (*Change* ou *Moving*) é a mudança de fato, momento em que é colocada em prática e implementada. Segundo Oliveira, Moraes e Marçal (2019), essa é a etapa de início do processo de mudança, na qual haverá o desequilíbrio entre as forças propulsoras e restritivas, causado pelos agentes internos ou externos.

Kaftandzieva (2021) ressalta que a transição do Descongelamento para a Mudança não acontece, em regra, do dia para a noite, sendo necessário tempo para que as pessoas possam se acostumar com as novas direções e participar proativamente da mudança. Segundo a autora, tempo e comunicação são fatores essenciais que farão com que as pessoas se sintam conectadas e sendo parte da mudança nesse momento transitório, contudo ainda é importante observar que nem todos podem abarcar esse processo só pelo simples fato de a mudança ser necessária.

Já na última etapa, a etapa de Recongelamento (*Refreezing*), acontece a confirmação da mudança e, segundo Oliveira, Moraes e Marçal (2019), nessa fase acontece a criação de sistemas e estruturas que terão por objetivo consolidar e fazer a manutenção das mudanças ocorridas.

Nessa etapa, segundo Kaftandzieva (2021), as mudanças tomam forma e as pessoas acabam por se acostumar com as novidades, deixando um novo senso de estabilidade no ar. Nesse cenário, a autora ainda reforça a importância de a organização checar se as mudanças foram de fato consolidadas, se as pessoas envolvidas incorporaram os novos processos e se sentem confiantes e confortáveis com o novo jeito de trabalhar.

Figura 1- Modelo de Mudança de Lewin



Fonte: Elaborado pela Autora (2022)

Outro ponto reforçado pelo Modelo proposto por Lewin (1947) é que a mudança só se perpetuará se o grupo ao qual o indivíduo estiver inserido mudar, por isso a mudança deve ser direcionada ao grupo, o que traria, assim, um processo de descongelamento (quebra de paradigmas). Dessa forma, segundo Lewin (1947), uma mudança individual não se sobrepõe e não afetaria por si só o grupo. Somado a isso, o autor

ainda afirma que é fator condicionante que o indivíduo perceba não só a necessidade de mudança, mas também os benefícios dela para, de fato, mudar.

Schmidt, Groeneveld e Walle (2017) afirmam que as bases do pensamento sobre mudanças tecnológicas são oriundas do Modelo de Lewin (1947), para quem a organização prepara-se para a mudança, implementa a mesma e tenta se estabilizar o mais rápido possível, tratando a mudança como evento a ser gerido por um período determinado.

Memon, Shah e Khoso (2021) ressaltam que o sucesso da mudança pode estar diretamente relacionado aos estados de prontidão dos funcionários para a mudança, bem como seus níveis de satisfação e de engajamento. Tais fatores, somado ao medo de mudar, precisam ser considerados no processo de avaliação e acompanhamento da mudança proposta.

Importante ressaltar que, cada vez mais, as mudanças se tornam mais “turbulentas, flexíveis e incertas”, principalmente devido às condições ambientais, relacionadas a fatores externos e às novas tecnologias da informação (SCHMIDT; GROENEVELD, WALLE; 2017). Conclui-se ainda que, para que a organização seja efetiva na gestão da mudança, é necessário o alinhamento da tecnologia da informação ao contexto de mudança, o que requer constantes acompanhamento e ajustes quando e onde forem (SCHMIDT; GROENEVELD, WALLE; 2017).

2.2.2 A Mudança para o “novo normal” e o *Home Office*

Dado o cenário de mudança, alguns modelos de trabalho cresceram em função do momento vivido com o cenário de pandemia e da presença do COVID-19. Como exemplos, mesmo em um contexto de inclusão digital questionável no Brasil, pode-se citar a migração em massa de atividades educacionais presenciais para as agora atividades remotas, as mudanças nas relações comerciais, como o aumento no comércio *online*, e também no entretenimento o que leva à conclusão de que as redes sociais se tornaram agentes significativos na vida e dia a dia das pessoas (COUTO; COUTO; CRUZ, 2020).

Porém, segundo Lemos, Barbosa e Monzato (2020), uma vez que a força de trabalho foi afetada de maneiras diferentes pela pandemia, houve o aumento da parcela de trabalhadores excluídos do mercado de trabalho. Por outro lado, impôs-se a adaptação ao trabalho remoto àqueles em condições menos desfavoráveis.

O então nomeado “Novo Normal” se instalou subitamente, trazendo reflexos na economia e nos negócios, mudando instantaneamente trabalhadores e seus respectivos computadores de suas estações de trabalho para casa e fazendo com que surgissem potenciais problemas pertinentes aos componentes críticos relacionados a essa nova fase, na qual o *Home Office* se torna a principal forma de trabalho para uma grande parte da população (DAVIS *et al.*, 2020).

Savic (2020) ressalta ainda que as condições para a passagem ao trabalho *Home Office* devido ao Covid-19 foram abruptas e não permitiram que as pessoas e organizações tivessem um planejamento ou mesmo alguma preparação prévia. Já para Lemos, Barbosa e Monzato (2020), tais condições são até compreensíveis no cenário estudado, mas tal falta de planejamento potencializou as dificuldades, sejam elas estruturais ou mesmo materiais.

Kelly (2020) também reforça esse contexto, afirmando que, repentinamente, as organizações precisaram alocar os seus respectivos trabalhos na casa de seus funcionários, sem nenhuma oportunidade de planejamento para esse movimento, o que, de antemão, trouxe um primeiro desafio que era o acesso à tecnologia que garantisse que não houvesse impactos de entregas nessa mudança. Ademais, o autor reforça ainda que o simples fato de realizar a compra dessa tecnologia não necessariamente resolveria o problema das novas formas de interação e utilização dela por parte dos trabalhadores.

Chang, Chien e Shen (2021) ressaltam que a duração de tal pandemia é incerta e diversos são os desafios na rotina da população e no ambiente de trabalho, uma vez que as empresas foram forçadas a adotar um novo modelo em curto espaço de tempo. Nesse sentido, segundo os autores, governos e empresa precisaram adaptar e mudar políticas relacionadas ao trabalho, de acordo com a evolução da pandemia, e uma

resposta rápida a esse cenário foi o rearranjo do trabalho, a exemplo do trabalho à distância, o qual, comparado a anos anteriores, demonstrou um avanço importante em termos de tecnologias, ferramentas disponíveis e incentivos das empresas.

Como resultado desse cenário é imperativo que os trabalhadores aprendam novas formas de se conectarem com clientes e colegas, na tentativa de estabelecerem comunicações mais efetivas e performances diferenciadas (CHANG; CHIEN; SHEN, 2021).

Diante do exposto e a partir das recomendações da Organização Mundial da Saúde, o Ministério da Saúde do Brasil definiu então uma série de medidas a serem adotadas para combate e enfrentamento ao coronavírus, com ações relacionadas à prevenção ao contágio e ao seu enfrentamento e contingenciamento (AGÊNCIA BRASIL, 2020), dentre elas o incentivo à adoção do *Home Office* pelas instituições públicas e privadas.

Potencializado por esse cenário, o “*Home Office*” adotado pelas empresas como forma de continuarem a ser competitivas e ainda como forma de evitar possíveis ondas de desemprego em massa (HERMOGENES *et al.*, 2020), se transforma em uma importante forma de trabalho. Savic (2020) pondera ainda que com a pandemia os negócios foram forçados a se inovar e transformar a forma de condução do trabalho, sendo que o *Home Office* se tornou mandatário nesse cenário.

Essa necessidade repentina fez com que essa transformação digital ganhasse velocidade sem precedentes, mesmo que algumas organizações tenham sido pegas de surpresa, pois ainda não estavam preparadas para tais mudanças. Esse cenário destrutivo foi grande, estressante e doloroso, e acredita-se que tais mudanças vieram para ficar (SAVIC; 2020).

Os impactos da Covid-19 na força de trabalho têm sido inúmeros, principalmente pelas mudanças ocorridas na natureza do trabalho, no seu valor, na quantidade e também na velocidade de realização (SAVIC, 2020). Isso, segundo o autor, ainda acarreta a necessidade de um “pensamento digital”, por ele considerado essencial nesse momento, já que envolve não só uma profunda compreensão da tecnologia em si,

mas também do seu poder de democratização, de aceleração e também de intensificação de todas as formas de interação social e realização do trabalho.

2.3 Características do *Home Office*

Rocha e Amador (2018) afirmam que o conceito de *Home Office* tem se mostrado ainda muito heterogêneo, justificado pela existência de nomenclaturas diferenciadas, as quais se referem, na maioria das vezes, às mesmas práticas.

A exemplo disso, o teletrabalho também pode ser frequentemente empregado com expressões que, embora diferentes, descrevem um mesmo universo de organização do trabalho, a saber: *home office*, trabalho remoto, trabalho à distância, trabalho em casa, *telework*, *telecommuting* (ROCHA; AMADOR, 2018).

No Brasil o teletrabalho, ou o popularmente “*Home Office*”, é um assunto ainda recente, mas de crescente importância no ambiente corporativo brasileiro. A Reforma Trabalhista, com a publicação da Lei n. 13.467/2017, alterou a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. (BRASIL, 2017).

Além disso, no artigo 75-B do capítulo II o teletrabalho é definido juridicamente como sendo 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” (BRASIL, 2017).

Nesse contexto, o *Home Office* também pode ser conceituado como trabalho à distância, trabalho virtual, trabalho em casa (em inglês *Home Office*), escritório virtual, dentre outros (GIGLIO; GALEGALE; AZEVEDO, 2018). Por sua vez, Gatti *et al.* (2018) definem o *Home Office* como sendo uma modalidade do Teletrabalho exercida pelo profissional e que é realizada na sua própria casa de maneira constante ou periódica, com a utilização de tecnologias como, por exemplo, *internet*, celulares, *notebooks* e *tablets*.

Saragih *et al.* (2019) sinalizam a existência de alguns termos do idioma inglês que podem ser utilizados para caracterizar essa nova forma de trabalho, a exemplo: *telecommuting*, *telework*, *virtual work*, *off-site work*, *remote work* ou ainda *flexible workplace*. Tais termos, segundo os autores, devem ser considerados intercambiáveis, ou seja, estão sendo utilizados de maneira geral para caracterizar um processo formal de trabalho mediado pela tecnologia da informação, realizado fora dos escritórios ou do local físico onde o trabalho seria realizado normalmente.

Outros termos como *teleworking*, *working from home*, *e-work*, *e-commuting*, *mobile work* são também termos populares e utilizados com a finalidade de nominar o trabalho pelos trabalhadores estão fora de seus escritórios, ou seja, em casa (SAVIC, 2020).

2.3.1 Vantagens e benefícios do *Home Office*

O termo “vantagem” é utilizado para dar enfoque ou o prisma positivo de uma circunstância sob uma determinada perspectiva, sendo assim, pode-se também dizer que vantagem é a margem positiva da diferença entre determinadas situações. Já o termo “benefício”, relaciona-se com situações e ou circunstâncias favoráveis que possam vir a resultar de um determinado fato, beneficiando os envolvidos de alguma forma e de maneira positiva.

Uma vez tendo tais definições esclarecidas, e devido à importância, para este estudo, de levantar e enumerar as principais vantagens e benefícios do *Home Office*, serão apresentados a seguir tais perspectivas positivas abordadas por diferentes autores.

A partir da revisão do referencial teórico, pode-se observar que as vantagens e benefícios mais citados na literatura sobre a adoção e/ou realização do *Home Office* dizem respeito à flexibilidade de horários e da jornada de trabalho (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; HAU; TODESCAT, 2018; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018; GATTI *et al.*, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020); ao aumento da qualidade de vida no trabalho (BARROS; SILVA, 2010; OLIVEIRA; PANTOJA,

2018; GATTI *et al.* 2018; HAU; TODESCAT, 2018; BERGAMASCHI; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020) e à redução de custos para a organização, principalmente aqueles relacionados ao espaço físico, à utilização de papel e equipamentos e ainda aqueles relativos a manutenção, energia e água; e também a redução de custos devido à diminuição da emissão de poluentes (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018; GATTI *et al.* 2018; HAU; TODESCAT, 2018; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Em relação à flexibilidade de horários e da jornada de trabalho, Haubrich e Froehlich (2020) afirmam, por exemplo, que, utilizando-se da tecnologia da informação, há possibilidades de obtenção da flexibilidade do trabalho, a qual pode ser relacionada tanto na forma de distribuição da carga horária, por meio de horários e número de horas trabalhadas diferenciados dos normalmente utilizados pelo empregador, quanto na sua localização física/geográfica. Ou seja, para tais autores, o foco quando se está em *Home Office*, acaba por ser a entrega do produto do trabalho (seja um produto físico ou um serviço), e não mais no “quando” e “onde” ele é realizado.

Rocha e Amador (2018) reforçam ainda que o trabalhador em *Home Office* é posto em uma situação de maior flexibilidade, não só na utilização de suas competências, mas principalmente na flexibilidade de arranjos relativos à sua vida pessoal em seu tempo e local de trabalho.

Ainda sobre a perspectiva da qualidade de vida, Haubrich e Froehlich (2020) assinalam que esse fator se daria pelo avanço tecnológico da comunicação de dados, mas há outras variáveis que impactam diretamente na percepção desse fator pelos trabalhadores e organizações. Dessa forma, precisa ser ponderado que o termo “Qualidade de Vida” não foi apresentado com o mesmo alinhamento conceitual pelos autores aqui expostos, sendo que, de maneira geral, houve nesse item a abrangência de outros fatores, os quais foram explicitados em outros itens e agrupamentos, como por exemplo:

- A percepção de haver maior conforto para realização do trabalho (GATTI *et al.*, 2018);

- A diminuição do estresse no trânsito (SILVA, 2010; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; BARROS; HAU; TODESCAT, 2018; BERGAMASCHI; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020;);
- A menor exposição a riscos, poluição, doenças e à violência (BARROS; SILVA, 2010; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020);
- Redução de custos para o trabalhador relacionados a combustível, transporte e/ou alimentação (HAU; TODESCAT, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

A exemplo disso, Leite, Lemos e Schneider (2019) destacam que as principais vantagens auferidas ao *Home Office* são o benefício da redução de deslocamento, os ganhos organizacionais em aproveitamento de espaço físico, a melhoria de desempenho organizacional e de desenvolvimento pessoal.

Aspectos relacionados à qualidade de vida e ao aumento significativo da produtividade individual também são observados, sendo esses aspectos considerados mais impactantes na vida dos trabalhadores e utilizados como argumento vantajoso pelas organizações (BERGAMASCHI; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018).

Saragih *et al.* (2019) também encontraram em seu estudo uma forte e significativa relação entre a flexibilidade da jornada de trabalho e o impacto de performance dos teletrabalhadores e reforçam, por exemplo, a necessidade de maior atenção a esse ponto pelas organizações. Tais autores relacionam esse tópico como sendo uma consequência da Indústria 4.0, ou seja, a tecnologia impactando diretamente a forma com que as pessoas se relacionam e trabalham.

Somado a esse ponto, a flexibilidade na jornada de trabalho traz liberdade para os trabalhadores organizarem suas atividades tanto profissionais quanto pessoais, o que pode se refletir diretamente no nível de performance (SARAGIH *et al.*, 2019). Outras vantagens são abordadas com menor frequência entre os autores, mas também possuem relevância no entendimento dos itens positivos relacionados ao *Home Office*, como o aumento do comprometimento com a organização e a utilização de

modelo de teletrabalho como estratégia de retenção de jovens trabalhadores (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Além desses itens, a redução de clima de competição entre funcionários, a maior agilidade nas entregas e o retorno mais rápido depois de uma licença médica foram pontos positivos sinalizados por Hau e Todescat (2018), assim como a melhoria da imagem corporativa, citada por Oliveira e Pantoja (2018), e a retenção de talentos, citada por Rocha e Amador (2018), uma vez que a existência dessa prática nas organizações pode ser percebida como positiva no mercado e pelos trabalhadores.

Apresenta-se, na TAB. 1, um agrupamento em itens das vantagens e benefícios apontados pelos autores presentes neste referencial, e indicando também a frequência com que os mesmos foram observados.

Tabela 1- Vantagens e benefícios do *Home Office* percebidos por trabalhadores e organizações
Continua...

Vantagens e Benefícios do <i>Home Office</i>	Frequência	Autores
Flexibilidade de horários e jornada de trabalho	8	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Gatti <i>et al.</i> , (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich; Froehlich (2020); Hau, Todescat (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Qualidade de vida no trabalho	8	Oliveira e Pantoja (2018); Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Autonomia para organização do trabalho	6	Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017); Rocha e Amador, (2018); Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018)
Redução de custos para a organização (espaço físico, papel, equipamentos, manutenção, energia, água, emissão de poluentes etc.)	7	Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Gatti <i>et al.</i> (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019).
Aumento da produtividade e/ou desempenho	6	Oliveira e Pantoja, (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019).

...continuação

Vantagens e Benefícios do Home Office	Frequência	Autores
Diminuição do estresse no trânsito	5	Oliveira e Pantoja (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Melhoria das relações familiares e do convívio familiar	5	Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Leite, Lemos e Schneider (2019); Bergamaschi, Netto Filha, Andrade (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Flexibilização do local de trabalho	4	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Melhor equilíbrio entre demandas sociais, familiares, laborais e de lazer	4	Rocha e Amador, (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Menor exposição a riscos, poluição, doenças e à violência	3	Oliveira e Pantoja, (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020)
Equilíbrio entre trabalho e família	3	Oliveira e Pantoja (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018).
Melhor organização do tempo	3	Rocha e Amador (2018); Barros e Silva (2010); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Clima de trabalho mais confortável	2	Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020).
Diminuição da rotatividade	2	Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017); Hau e Todescat (2018).
Diminuição do absenteísmo	2	Rocha e Amador (2018); Hau e Todescat (2018).
Maior concentração para realização do trabalho	2	Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Maior motivação	2	Gatti <i>et al.</i> (2018); Hau e Todescat (2018).
Melhoria nos processos de recrutamento, seleção e retenção de pessoas	2	Leite, Lemos e Schneider (2019); Hau e Todescat (2018).
Menos interrupções na realização do trabalho	2	Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018).
Redução de custos para o trabalhador (combustível, transporte, alimentação)	2	Hau e Todescat (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020).
Maior conhecimento da demanda de trabalho	1	Filardi, Castro e Zanini (2020).
Aumento do comprometimento com a organização	1	Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017).
Ausência de clima de competição entre funcionários	1	Hau e Todescat (2018).

...conclusão

Vantagens e Benefícios do <i>Home Office</i>	Frequência	Autores
Estratégia de retenção de jovens trabalhadores	1	Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017).
Maior agilidade nas entregas	1	Hau e Todescat (2018).
Maior conforto para a realização do trabalho	1	Gatti <i>et al.</i> (2018).
Mais privacidade para a realização do trabalho	1	Filardi, Castro e Zanini (2020).
Melhoria da imagem corporativa	1	Oliveira e Pantoja (2018).
Retenção de talentos	1	Rocha e Amador (2018).
Retorno mais rápido depois de uma licença médica	1	Hau e Todescat (2018).

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Dessa forma, pode-se ainda observar que outros fatores têm surgido na literatura mais recente e devem ser considerados como vantajosos e benéficos, tanto para a organização quanto para os trabalhadores que utilizam o *Home Office* como modelo de trabalho.

Importante destacar que alguns desses itens acabam por ter uma relação vantagem-benefício próxima, mas com sutis diferenças dadas pelos autores, como por exemplo, o “equilíbrio entre demandas sociais, familiares, laborais e de lazer”, com maior abrangência de perspectiva e o “equilíbrio entre trabalho e família”, relacionado apenas aos aspectos laborais e familiares.

Afirma-se que algumas vantagens e benefícios acima sinalizados necessitam ainda de maior exploração e pesquisa; como por exemplo, a análise dos contrapontos de oportunidades x riscos em foco, sejam eles pessoais ou organizacionais. Além disso, tais avanços podem permitir que os pesquisadores coloquem tais pontos em teste sob perspectivas voltadas para o recente cenário propiciado pela pandemia da Covid-19 (SPURK; STRAUB, 2020).

2.3.2 Desvantagens e dificuldades do *Home Office*

Foram observados pontos de atenção referentes ao *Home Office*, os quais estão relacionados aos impactos negativos, ou seja, pontos considerados pela literatura como desvantagens percebidas por organizações e trabalhadores.

Percebe-se que o isolamento social, profissional e/ou político é fator predominante na literatura aqui revisada, sendo considerado como a desvantagem mais perceptível e comum ao *Home Office* (BARROS; SILVA, 2010; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Esse subcapítulo, uma vez diretamente conectados aos outros pontos, é fundamental também para melhor entendimento de outras desvantagens apontadas como, por exemplo, a diminuição de contato pessoal, causada pela diminuição das interações pessoais, a dificuldade da gestão de pessoas e do desempenho das atividades em função da distância (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

Outra desvantagem diretamente decorrente do isolamento social, profissional e/ou político é a perda da integração e do vínculo do trabalhador com a organização, ou seja, o distanciamento de relações e conexões entre empresa e trabalhador (BARROS; SILVA 2010; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; HAU; TODESCAT, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Além disso, também são decorrentes do isolamento a falta de visibilidade do trabalhador na empresa (BARROS; SILVA, 2010; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), e a possibilidade de haver falta de controle sobre os trabalhadores, o que criaria dificuldades relacionadas à gestão do desempenho e da produtividade (ROCHA; AMADOR, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Estudos recentes também já têm abordado outras desvantagens, como a tendência à super individualização do trabalho, ressaltada por Hau e Todescat (2018) e Haubrich

e Froehlich (2020) a maior possibilidade de desenvolvimento de problemas psicológicos (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020). Tais autores afirmam que esse último ponto talvez seja, na atualidade, um dos principais desafios do ponto de vista humano e de saúde mental.

Aspectos sobre a percepção de manutenção da estabilidade e da confiança entre liderança e subordinados, assim como a adaptação e adequação do profissional a esse formato de trabalho, também são elencados como pontos de atenção (GATTI *et al.* 2018). Sob essa perspectiva, é importante ressaltar que, conforme abordado por Haubrich e Froehlich (2020), nem todos os profissionais se adaptam ao *Home Office*, pois a sua realização requer algumas características pessoais e individuais como autodisciplina, autonomia, organização, e mesmo a habilidade de exercer seu trabalho sozinho, e, muitas vezes, até mesmo sem supervisão.

Diante do exposto, é importante considerar e avaliar, principalmente sob o ponto de vista de gestão, que existem desvantagens relacionadas à inadaptação, indisciplina, desorganização e/ou falta de comprometimento por parte dos trabalhadores (HAU; TODESCAT, 2018; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Somado a esse ponto, Spurr e Straub (2020) reforçam que, no contexto atual de pandemia, os trabalhadores que foram direcionados a trabalhar em *Home Office*, além de terem seus horários rotineiros modificados em muitos casos, têm que lidar ainda com interrupções e distrações em função da presença da família, que nesse momento, acaba por dividir o mesmo espaço com ele, o que ainda pode causar o aumento dos conflitos familiares já existentes.

Além disso, autores já apontam um importante ponto de atenção a ser avaliado pelas organizações, relacionado ao fato de o *Home Office* ainda não possuir um modelo de contrato de trabalho padrão e legislação específica no Brasil, o que pode criar possíveis passivos trabalhistas e impactar diretamente o incentivo a esse modelo de trabalho e a sua adoção (GATTI *et al.* 2018; HAU; TODESCAT, 2018; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020).

Diante do exposto, como consequência da revisão de literatura, na TAB. 2 que se segue foi elaborado com a finalidade de melhor estruturar os principais pontos relacionados às desvantagens da realização do *Home Office* e serviu também de aporte teórico para esta pesquisa.

Tabela 2 - Desvantagens do *Home Office* percebidas por trabalhadores e organizações

Continua...

Desvantagens do <i>Home Office</i>	Frequência	Autores
Isolamento profissional, social e/ou político	8	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich, (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos; Schneider (2019); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Perda de sua integração e vínculo com a organização	5	Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Barros, Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018).
Prejuízos ao desenvolvimento de carreira	4	Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat, (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017)
Inadaptação, indisciplina, desorganização e/ou falta de comprometimento	4	Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Oliveira e Pantoja ; Filardi , Castro e Zanini (2020).
Conflitos e distrações no ambiente familiar	3	Oliveira e Pantoja (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Hau e Todescat (2018).
Mudança da cultura e da estrutura organizacional	3	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018).
Não possuir um modelo de contrato de trabalho padrão e legislação específica	3	Gatti <i>et al.</i> (2018); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018)
Empobrecimento da comunicação	3	Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Oliveira e Pantoja (2018).
Falta de visibilidade na empresa	2	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros, e Silva (2010).
Falta de controle sobre os trabalhadores	2	Rocha e Amador (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020).
Tendência à super individualização do trabalho	2	Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018).
Maior volume de trabalho	2	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa, Monzato (2020).
Aumento dos custos para o trabalhador	2	Hau e Todescat (2018); Davis <i>et al.</i> (2020).
Maiores gastos com equipamentos (notebooks/celulares/tablets) pela organização	1	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).

...conclusão

Desvantagens do <i>Home Office</i>	Frequência	Autores
Perda de status	1	Filardi, Castro e Zanini (2020).
Possibilidade de desenvolvimento de problemas psicológicos	1	Filardi, Castro e Zanini (2020).
Necessidade de preparo das lideranças e planejamento de incentivos	1	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).
Seleção de funcionários com maiores restrições devido à necessidade de infraestrutura para realizar o trabalho	1	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017).
Receio de má avaliação por parte dos empregados	1	Filardi, Castro e Zanini (2020).
Falta de reconhecimento por parte de colegas e superiores	1	Filardi, Castro e Zanini (2020).
Visão preconceituosa com aqueles que estão em <i>Home Office</i>	1	Hau e Todescat (2018).
Diferenças na relação entre trabalhador presencial e teletrabalhador	1	Oliveira e Pantoja (2018).

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

A literatura também apresenta situações e fatores que não necessariamente são citados como desvantagens do *Home Office*, mas que podem ser percebidos como obstáculos, barreiras ou ainda dificultadores para sua implantação, realização e manutenção. Afirma-se que tais fatores podem impactar diretamente a entrega das tarefas/atividades e, conseqüentemente, a produtividade.

A exemplo disso, Oliveira e Pantoja (2018) sinalizam obstáculos diretamente relacionados à segurança da informação e a problemas com infraestrutura tecnológica. Outro ponto sinalizado por tais autores é a necessidade de que prestação de serviços de suporte, manutenção e treinamento aos teletrabalhadores sejam oferecidos pelas organizações ou por empresas contratadas, para que as dificuldades, dúvidas e problemas sejam sanados em tempo hábil e não impactem a produtividade e a realização das tarefas (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Tais barreiras também são sinalizadas por Filardi, Castro e Zanini (2020) e Haubrich e Froehlich (2020), os quais reforçam que a existência de problemas com infraestrutura tecnológica e com a segurança da informação são críticos e necessitam

de planejamento e implantação devidos, para que os impactos negativos sejam minimizados.

Davis *et al.* (2020), igualmente, sinalizam questões estruturais que podem ser percebidas como geradoras de conflitos negativos. A exemplo disso, os autores citam problemas relacionados aos componentes do ambiente físico de *Home Office*, como temperatura do ambiente, cadeiras desconfortáveis, sem encosto e altura apropriados, mesas inadequadas, com altura não conveniente à ergonomia, monitores e/ou componentes eletrônicos com luminosidade ou posicionamentos incorretos, entre outros.

Já sob a ótica organizacional e social, há algumas dificuldades pertinentes ao aspecto inclusivo dos trabalhadores nesse modelo de gestão. Filardi, Castro e Zanini (2020) apontam que a inclusão de deficientes no programa de teletrabalho pode ser dificultosa devido a fatores práticos como adaptação do mobiliário, treinamento, supervisão necessária, em muitos casos, presencial.

Conseqüentemente, por parte das organizações, pode haver dificuldades consideráveis de inclusão de teletrabalhadores nos processos de recrutamento e seleção que abarquem profissionais com deficiência e/ou ainda aqueles que estão à margem da sociedade, a exemplo, os que não possuem acesso à Internet ou os que têm pouca ou nenhuma estrutura para a realização do trabalho nesse modelo (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Sob a perspectiva do indivíduo, pode haver dificuldades em separar espaço e tempo vida laboral, familiar e pessoal (ROCHA; AMADOR, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), o que pode ainda acarretar dificuldades de realização do trabalho devido, por exemplo, ao acúmulo de tarefas de trabalho e de cuidados da casa e filhos (LEMOS; BARBOSA; MONZATO, 2020).

Dadas a caracterização e a apresentação das vantagens, benefícios, desvantagens e dificuldades do *Home Office*, o próximo subcapítulo apresentará os principais desafios de realização da gestão desse modelo de trabalho.

2.4 Gestão e desafios do *Home Office*

Embora a solução para minimizar os impactos causados pela necessidade de isolamento social tenha sido a implementação do *Home Office* por muitas empresas, trabalhadores buscaram adaptação em tempo recorde e gestores ainda têm descoberto, por meio de tentativa e erro, como fazer gestão de forma equilibrada nesse contexto (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Haubrich e Froehlich (2020) ressaltam que tais mudanças no mercado de trabalho estão exigindo adequações sobre as novas formas de trabalhar. Contudo, no Brasil, o *Home Office* ainda não demonstra um padrão de gestão de implementação. Diante do exposto, as perspectivas do teletrabalho, somadas ao contexto informacional, ao cenário de pandemia e ao isolamento social, trouxeram desafios relacionados a novas formas de gestão.

Nesse sentido, afirma-se que organizações em todo o mundo têm investigado benefícios, dificuldades e vantagens do teletrabalho, principalmente sob as perspectivas da produtividade, diminuição de custos e lucratividade. Todavia, a literatura ainda precisa percorrer um importante caminho para o melhor entendimento da complexidade das situações que estão envolvidas nas práticas que compõem o teletrabalho (ROCHA; AMADOR, 2018).

Além disso, Kelly (2020) traz à luz a discussão da necessidade de um ambiente preparado para a realização do *Home Office*, com computador (laptops e/ou monitor adicional), que possua ferramentas de colaboração e comunicação (como *Skype*®, *Zoom*® e/ou *Microsoft Teams*®), acesso à internet e a softwares de trabalho como o *Microsoft Office*®, sendo essa a tecnologia mínima necessária para que o trabalho no ambiente de casa possa ser realizado de maneira contínua.

O argumento acima é complementado por Hermogenes *et al.* (2020), os quais ressaltam que, para que o *Home Office* seja viável do ponto de vista de gestão, torna-se imprescindível a utilização da tecnologia de informação e de ferramentas digitais

como *Trello*®, *WhatsApp*®, *Telegram*®, *Zoom*®, *Whereby*®, *Canva*®, *Google Drive*®, *Google Forms*®, *OneDrive*®, *Microsoft Teams*®, entre outras.

Os autores ainda concluem que tais ferramentas e softwares têm sido amplamente utilizados como suporte gerencial no acompanhamento de projetos, na agilidade da comunicação, em acessos remotos, na organização de tarefas, na criação, edição e armazenamento de documentos na nuvem e como plataformas de videoconferência, de design e de colaboração (HERMOGENES *et al.*, 2020).

Tais aspectos demonstram a importância da tecnologia no trabalho em *Home Office*, mas, segundo Kelly (2020), eles, por si só, não são definitivos para a manutenção de um ambiente produtivo, pois permitem com eficiência a realização de tarefas do dia a dia, mas não fomentam a criatividade e inovação, por exemplo. Outro ponto que precisa ser avaliado em relação à rotina do *Home Office* por parte da organização e da liderança são os sistemas de controle, seja por sua inexistência em alguns casos ou ainda por sua estruturação defasada ou não adaptada a esse modelo de gestão (KELLY, 2020).

Nesse cenário, haveria dificuldades relevantes quanto ao gerenciamento de pessoas, das entregas, de acesso e utilização de sistemas, da jornada individual, ou mesmo de seus trabalhadores (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). Ressalta-se ainda que outros fatores como gestão, atitude pessoais, valores e o impacto da tecnologia e toda a interação humana-computador continuarão a ser desbravados nos meses em que segue a pandemia (KELLY, 2020).

Contribuindo para essa perspectiva, o principal desafio encontrado por quem faz a migração para o *Home Office*, segundo Barros e Silva (2010), está relacionado ao ajuste pessoal e familiar e ao encontro do equilíbrio entre a vida profissional e vida pessoal. Dessa forma, esses autores acreditam que características pessoais, como a disciplina e o comprometimento, são parte fundamental para o sucesso do teletrabalhador devido às suas variadas demandas e responsabilidades no ambiente de trabalho em casa.

Finalizada a apresentação do Referencial Teórico, serão apresentados, no próximo capítulo, aspectos relacionados à metodologia utilizada para coleta e análise dos dados, visando ao desenvolvimento deste estudo.

3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentada a metodologia aplicada no desenvolvimento deste estudo, envolvendo o tipo, a abordagem e o método de pesquisa, a unidade de análise e a unidade de observação, além dos sujeitos da pesquisa, da estratégia de coleta e da análise dos dados.

3.1 Tipo, abordagem e método de pesquisa

Segundo Vergara (2016), a pesquisa descritiva visa identificar as características de determinada população ou fenômeno, descrevendo processos, mecanismos e relacionamentos existentes no respectivo contexto. Já Gil (2010) também reforça que as pesquisas descritivas, estão voltadas para a descrição dos atributos de determinada população, e servem também para identificar correlações existentes, ou não, entre as variáveis, classificá-las e interpretá-las.

Como é o caso do fenômeno aqui estudado, a presente pesquisa é do tipo descritiva, uma vez que há a exposição e classificação de características, além da descrição da aplicação do fenômeno do *Home Office* em uma empresa de Telecom no cenário de pandemia e isolamento social.

Quanto à abordagem, a pesquisa se caracterizou como qualitativa, uma vez que há necessidade de aprofundamento na complexidade do fenômeno a que se destina esse estudo, no qual a palavra foi o material fundamental da investigação e onde houve uma preocupação com o entendimento interpretativo das ações sociais (MINAYO; SANCHES, 1993).

Além disso, tal abordagem se mostrou adequada ao estudo do presente caso uma vez que houve a necessidade de entendimento de determinada situação e/ou fato social inseridos em fenômenos amplos e complexos. Diante disso, o presente estudo está inserido em um contexto provocado pela pandemia causada pelo Coronavírus e suas implicações diretas nas organizações e, conseqüentemente, nas mudanças e

transformação ocorridas no modelo de trabalho à distância adotado por elas (MINAYO; SANCHES, 1993).

Sob essa perspectiva, a pesquisa qualitativa também é uma forma utilizada para exploração e entendimento pelos indivíduos de um determinado problema social ou humano, sendo seu foco o significado individual e a interpretação da complexidade de uma determinada situação (CRESWELL, 2010).

Sendo o estudo de caso uma estratégia de investigação com exploração profunda de um evento (CRESWELL, 2010), o mesmo foi adotado neste trabalho estudo como o método de pesquisa, visto que tem como objetivo a análise profunda de um ambiente ou de uma situação em particular, além de possuir como foco de interesse os fenômenos atuais, analisados dentro do contexto de vida real (GODOY, 1995).

De acordo com Yin (2010, p. 32), o estudo de caso é uma “investigação empírica” na qual realiza-se a investigação de um “fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. O autor define e ressalta o estudo de caso como uma forma de ciência social e por isso deve-se ter foco no seu escopo, no processo e na metodologia utilizados e, somado a isso, ainda sinaliza que sua utilização é útil para responder às questões que se iniciam com "como" e "por quê".

Yin (2010) também apresenta as etapas mais relevantes no estudo de caso, as quais foram seguidas neste estudo, a saber: definição do caso; finalidade do estudo; elaboração do protocolo; coleta de dados e análise de dados.

Na presente pesquisa, o caso foi definido, como já apresentado, dentro de uma abordagem qualitativa, com a finalidade de investigação e identificação das características do fenômeno do *Home Office* em uma organização na área de Telecomunicações e tratado aqui de maneira abrangente. Assim, pretendeu-se descrever a percepção dos funcionários sobre o contexto vivenciado pelos mesmos e analisar suas características.

Para que a definição do caso fosse feita de maneira estruturada, foi utilizada a fundamentação teórica dos autores utilizados no presente referencial teórico. Assim como indicado por Creswell (2010), a construção de uma organização da literatura permitiu a compreensão, por parte da pesquisadora, de como o estudo proposto amplia as pesquisas já realizadas. Dessa maneira, pôde-se chegar a grupos de construtos que orientaram a estratégia adotada pela pesquisadora na construção e elaboração desta pesquisa.

Tais construtos foram delineados e pré-definidos após a busca e a leitura de artigos sobre o tema “*Home Office*” para que houvesse fundamentação e sustentação teórica prévia, havendo a seleção de pontos críticos e relevantes presentes nos mesmos. Diante do exposto, foi possível construir o Quadro 1 a seguir, o qual apontou os construtos críticos levantados e selecionados pela pesquisadora, relacionando-os com os respectivos autores.

Quadro 1- Categorias de análise

Construtos	Autores
Transição ao Modelo de <i>Home Office</i>	Losekann e Mourão (2020); Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Barros e Silva (2010).
Vantagens do <i>Home Office</i>	Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Leite, Lemos e Schneider (2019); Oliveira e Pantoja (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018); Rocha e Amador (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Desvantagens do <i>Home Office</i>	Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Leite, Lemos e Schneider (2019); Oliveira e Pantoja (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Dificuldades do <i>Home Office</i>	Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Leite, Lemos e Schneider (2019); Oliveira e Pantoja (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Davis <i>et al.</i> (2020); Rocha e Amador (2018).
Gestão e Tecnologia relacionadas ao <i>Home Office</i>	Bergamaschi, Netto Filha e Andrade, (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Hau e Todescat (2018); Messenger e Gschwind, (2016); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Leite, Lemos e Schneider (2019).
Percepções sobre o "Novo Normal" relacionadas ao <i>Home Office</i>	Losekann e Mourão (2020); Davis <i>et al.</i> (2020); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Com o objetivo de averiguar a adesão aos objetivos gerais e específicos, bem como confirmar o seu uso como critério para levantamento e interpretação dos dados, tais construtos foram também validados em campo, neste estudo, em uma etapa de coleta de dados exploratória.

Em relação à etapa de elaboração do protocolo de estudo de caso sugerida por Yin (2010), procedeu-se inicialmente à avaliação da necessidade de procedimentos de autorizações para a realização da coleta de dados pela pesquisadora na organização, bem como eventuais acordos de sigilo e uso das informações disponíveis.

Em paralelo, baseados nos construtos acima delimitados, foram feitos o planejamento e o levantamento das questões relacionadas ao roteiro da pesquisa de campo e ao esboço básico da estrutura de coleta de dados, o que garantiu o rigor metodológico e o atingimento dos objetivos propostos.

Ainda nessa etapa de planejamento, foram selecionados os funcionários que participaram do estudo, seguindo o critério de acessibilidade, bem como foi realizado o envio de convite para participação e agendamento das entrevistas, organizando as informações com dados sociais dos entrevistados (cargo, escolaridade, sexo, área de atuação) em planilha específica para tal.

3.2 Unidades de análise e sujeitos da pesquisa

Segundo Yin (2010), a fixação da unidade de análise, ou seja, do caso de estudo, relaciona-se com a definição das questões iniciais da pesquisa. Nesse contexto, a presente pesquisa foi realizada em organização privada de grande porte, do setor de Telecomunicações, com aproximadamente 14.000 funcionários diretos e indiretos.

Tal organização está presente em todos os estados do Brasil, atuando nos segmentos Corporativos, Empresarial e Varejo, com serviços de telefonia fixa e móvel, banda larga, TV por assinatura, fibra ótica, transmissão de dados e ainda como provedor de *internet*.

Importante ressaltar que tal organização é considerada como prestadora de serviços essenciais, conforme lista de serviços classificados como essenciais pelo Decreto nº 10.282, de 20 de março de 2020, o qual dispõe sobre o enfrentamento à COVID-19. Segundo o decreto, tais normas “disciplinam, para todo o país, quais serviços são considerados essenciais e não podem, portanto, ser paralisados por medidas como a quarentena”.

Sendo os sujeitos de uma pesquisa aqueles indivíduos que proverão os dados necessários para concretizá-la (VERGARA, 2015), no presente caso, os sujeitos de pesquisa foram funcionários que atuam na gestão de pessoas, com cargos denominados como Gestores e Supervisores, sendo esses cargos oficiais de gestão dentro da organização. Além desses, foram também sujeitos de pesquisa funcionários que não possuem cargos oficiais de gestão, como Analistas, Assistentes e Especialistas.

Os sujeitos foram determinados conforme critério de acessibilidade, levando em consideração tempo de trabalho na empresa superior a três anos, e que estivessem com seu contrato de trabalho ativo. Não houve restrições de localidade em que o funcionário estivesse lotado, área de atuação, formação, gênero ou idade.

3.3 Técnicas de coleta de dados

Yin (2010) afirma que a coleta de dados pode se basear em várias fontes de evidências e, somado a isso, o mesmo considera as entrevistas como “*uma das mais importantes fontes de informações para um estudo de caso*”. Além disso, o autor reforça três princípios a serem seguidos na coleta de dados, a saber: utilização de fontes de evidências diversas, concepção de um banco de dados e manutenção de uma conexão dessas evidências. Tais princípios sugeridos pelo autor foram idealizados para tornar o processo de coleta o mais claro possível, de maneira que os resultados finais refletissem uma preocupação pela validade dos construtos e pela confiabilidade das informações e análises.

Em alinhamento com o primeiro princípio indicado por Yin (2010), Harrysson *et al.* (2017) também recomendam a utilização de múltiplas fontes de evidências para uma compreensão profunda e ampla da investigação a ser realizada, a qual culminará na triangulação das informações, uso esse comumente empregado e altamente valorizado.

Em relação à técnica de coleta de dados, e sendo essa a técnica predominante neste estudo, foi utilizada a entrevista individual composta por diferentes estratos de níveis profissionais. Tal técnica é geralmente usada para que haja a compreensão detalhada de crenças, atitudes, valores e motivações em relação aos comportamentos das pessoas em contextos sociais específicos, explorando, dessa forma, opiniões e diferentes representações sobre o assunto pesquisado (BAUER; GASKELL, 2015).

As entrevistas individuais objetivaram o conhecimento em profundidade e as percepções individuais sobre o tema tratado e, tendo sido realizadas em diferentes estratos e níveis profissionais, permitiram a triangulação das informações e a observação de semelhanças, diferenças e complementariedades entre os mesmos. Além disso, a utilização de outras fontes de evidências permitiu uma maior validação dos construtos aqui selecionados (YIN, 2010).

Foi utilizado um roteiro semiestruturado, com perguntas pré-definidas, mas com possibilidade de esclarecimento e aprofundamento de pontos que pudessem ser relevantes para o entendimento do fenômeno no estudo (YIN, 2010). Dessa forma, as informações coletadas ainda foram espontâneas e refletiram o caráter de uma conversa informal, mas abarcaram um conjunto de perguntas que são provenientes do protocolo do estudo de caso (YIN, 2010).

As entrevistas semiestruturadas trouxeram a possibilidade para o entrevistador de discorrer sobre o tema proposto, seguindo questões previamente definidas, mas aplicando-as em um contexto próximo ao de uma conversa informal, produzindo, assim, uma melhor amostra da população que se desejava estudar (BONI; QUARESMA, 2005). Foram propostas aos entrevistados questões que abrangem o cenário do *Home Office* e os objetivos gerais e específicos deste estudo, o que

permitiu focar no levantamento das informações, seguindo construtos pré-determinados, mas sem limitação das informações a serem relatadas pelos entrevistados.

Foi realizada inicialmente uma etapa exploratória, a qual teve com o principal objetivo a validação do roteiro semiestruturado, com a realização de 09 entrevistas apenas com o grupo de Gestores, sendo essa escolha inicial em função de sua experiência com liderança e de uma possível visão mais abrangente e completa sobre os assuntos abordados na pesquisa.

Essa etapa exploratória aconteceu entre os meses de agosto e setembro de 2021, aproximadamente 05 meses após o início da quarentena obrigatória imposta pela organização em estudo e pelos órgãos de saúde, sendo esse um marco temporal importante para a compreensão da evolução do presente estudo e dos aspectos que inicialmente foram planejados.

Como na literatura pesquisada no momento inicial, ainda havia incipiência de estudos e modelos de levantamento sobre a COVID-19 e o *Home Office* aqui abordados. Tal etapa serviu para obter elementos em campo que validaram tanto os construtos aqui idealizados quanto o roteiro semiestruturado das entrevistas.

Dessa forma, após a realização da etapa exploratória e feita uma primeira análise dos dados obtidos, foram reavaliados os instrumentos de coleta, tendo havido revisão do roteiro de entrevista, objetivando o aperfeiçoamento do mesmo e maior foco nos pontos observados pela entrevistadora que foram mais contributivos para o melhor entendimento das questões de pesquisa.

Diante disso, o roteiro de entrevista foi reorganizado de maneira mais sucinta, o que o deixou menos repetitivo e permitiu uma linha racional mais leve e fluida. Com isso algumas perguntas foram colocadas apenas como complementares e/ou provatórias, deixando à mão da pesquisadora opções que pudessem apoiar a mesma no aprofundamento de algum ponto ou tema relevante para a pesquisa. Tais perguntas

estão sinalizadas como “perguntas complementares” no respectivo Roteiro de Entrevista (Apêndice A).

Importante ressaltar também que não foi observada inicialmente a necessidade de utilização de roteiros diferenciados para os grupos de cargos entrevistados em função das características profissionais e das diferentes atividades de gestão relacionadas a eles (Gestores, Supervisores e demais Funcionários), dado que as perguntas, na etapa exploratória, deixaram os Gestores livres para relatar tanto a sua experiência individual quanto as suas percepções enquanto líderes e gestores de pessoas.

Após a análise dos dados da etapa exploratória e dada a diferença temporal na construção do estudo, a pesquisadora identificou também a necessidade de inclusão de perguntas que abordavam diretamente a relação dos entrevistados com a Covid-19 e o *Home Office*, ou seja, perguntas que tinham como objetivo identificar se os entrevistados já haviam adquirido ou não a doença, e se o *Home Office* lhes trouxe ou não a sensação de segurança diante da maior possibilidade de realização de quarentena e isolamento social nesse momento.

Ademais, após a realização da etapa exploratória, foi também detectada a necessidade de observação visual do ambiente de trabalho dos entrevistados para melhor entendimento de alguns pontos que foram encontrados, principalmente aqueles relacionados à estrutura do ambiente. Diante desse cenário, para as novas entrevistas, foi solicitada aos entrevistados uma foto do seu ambiente de trabalho em *Home Office*, para serem exemplificados visualmente o seu local de trabalho, a estrutura física e ergonômica utilizada pelo mesmo, como por exemplo, mesa, cadeira, computador ou notebook, suporte, iluminação do ambiente etc.

Dada a evolução obtida com a etapa exploratória e realizados os ajustes necessários, entre os meses de outubro e novembro de 2021, foram realizadas novas entrevistas, contudo utilizando funcionários que possuíssem outros cargos, como Supervisores, Analistas, Especialistas, Técnicos e Assistentes. Importante ressaltar que, no presente estudo, não foram entrevistados estagiários e menores aprendizes em função de sua experiência e maturidade profissional.

A diversificação de cargos proposta para as entrevistas foi essencial, uma vez que permitiu a triangulação dos dados coletados entre os diferentes estratos abordados – Gestores, Supervisores e Demais Cargos – o que possibilitou a utilização da análise de alternativas de triangulação discutidas por Flick (2013). Tal análise (2013) relaciona-se com: (i) a convergência de resultados, confirmando pontos de vista e elementos de maneira parcial ou total; (ii) a complementação de resultados, ou seja, a visualização de um cenário mais amplo da realidade investigada; (iii) e/ou a divergência ou contradição de pontos, as quais trazem diferenciação entre os resultados de cada estrato analisado.

Em relação a esses entrevistados, foi usado, tanto na etapa exploratória quanto na segunda etapa do estudo, o critério de acessibilidade para defini-los. A pesquisadora fez o convite a 24 funcionários, com aceitação de 19 desses, sendo 9 Gestores na etapa exploratória, 5 Supervisores e 5 funcionários com cargos de Analista, Especialista ou Assistente.

As entrevistas foram agendadas previamente através de convite virtual, o qual requereu ciência e aceitação dos entrevistados e realizadas via videoconferência, por meio da ferramenta *Microsoft Teams*®, devido ao isolamento social decorrente da COVID-19. As entrevistas foram gravadas com a ciência dos mesmos, para posterior transcrição e realização das análises. Em razão da impossibilidade de realização das entrevistas de maneira presencial, o Termo De Consentimento Livre e Esclarecido foi lido aos participantes antes do início das entrevistas e, conforme consentimento dos mesmos, deu-se início à gravação.

Por questões éticas, os entrevistados, ao serem convidados e no início da entrevista, foram comunicados de que ela estaria sendo gravada, contudo seus dados estariam sob sigilo na divulgação dos resultados do estudo em questão (CRESWELL, 2010). Também foi ressaltado que a participação seria voluntária e que eles poderiam desistir a qualquer momento, mesmo já iniciada a gravação, sendo também considerada a gravação da sua autorização para dar sequência ao processo.

Para Boni e Quaresma (2005), o pesquisador precisa ter fidelidade ao transcrever tudo o que o pesquisado falou durante a entrevista, além de suas percepções e sentimentos, com a finalidade de trazer informações complementares e importantes na hora da análise. Além disso, segundo Yin (2010), o processo de gravação facilita a transcrição dos dados e traz maior fidedignidade aos relatos dos entrevistados, assim como já permite a criação de um banco de dados da pesquisa.

Com o objetivo de complementar os dados coletados nas entrevistas, foi realizada também, no estudo de caso presente, a coleta de documentação, tendo sido coletados materiais visuais, e solicitado aos entrevistados que fossem tiradas e fornecidas fotografias de seu ambiente de trabalho na realização do *Home Office*, com a finalidade de obtenção de dados qualitativos que complementassem os dados obtidos nas entrevistas, conforme evolução da etapa exploratória, já sinalizada anteriormente. Tais imagens permitiram uma oportunidade de os participantes compartilharem a sua realidade diretamente com a entrevistadora (CRESWELL, 2010), permitindo assim a análise de dados visuais.

Essa documentação foi utilizada conforme proposto por Yin (2010), tendo em vista que, segundo o autor, a documentação deve ser empregada para corroborar e dar valor às evidências oriundas de outras fontes; nesse caso, as entrevistas individuais. Nesse contexto, Yin (2010) ainda reforça o fato de que, quando se combinam diferentes técnicas de coleta de dados, nesse caso, as entrevistas em diferentes extratos, a coleta de materiais audiovisuais imprime-se maior rigor à pesquisa.

3.4 Estratégia de análise dos dados

Segundo Creswell (2010), o processo de análise de dados relaciona-se com a extração de sentido dos dados, do texto e da imagem, sendo necessário um relato preciso de tais informações. Yin (2010) ainda afirma que a análise de dados consiste em examinar, categorizar, classificar ou ainda recombinar evidências, conforme objetivos iniciais de um estudo. Creswell (2010) ressalta que esse processo envolve uma reflexão ininterrupta sobre os dados coletados e já passíveis de análises iniciais.

Para que essa estratégia seja construída, devem ser seguidas algumas etapas como a preparação dos dados, a realização de uma interpretação mais ampla, a condução de diferentes análises, o início de aprofundamento na compreensão dos dados, para, dessa forma, iniciar uma análise mais detalhada por meio de um processo de codificação (CRESWELL, 2010).

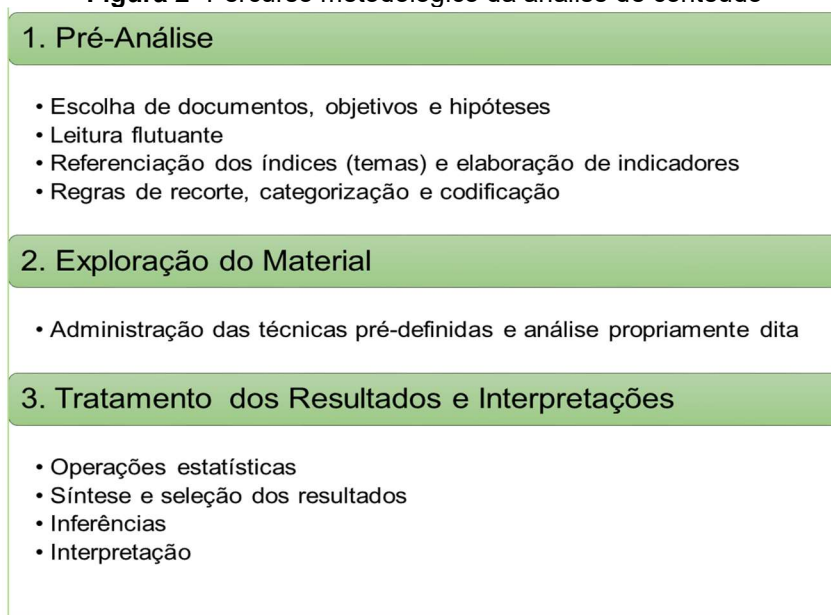
A análise de conteúdo, por meio da qual os dados encontrados nessa etapa foram tratados, é uma técnica de análise das comunicações cujo objetivo é o tratamento de dados para avaliação e identificação do que se diz sobre um determinado tema, sendo possível a sua utilização para fins exploratórios e de verificação, ou seja, sua principal função é enriquecer a tentativa exploratória, aumentando, assim, a propensão para descobertas (BARDIN, 2011).

Bardin (2011) ressalta ainda que todas as iniciativas que trabalham nas mensagens explicitando ou sistematizando o conteúdo e a expressão das mesmas e que utilizem índices quantificáveis ou não, estão relacionadas à análise de conteúdo, ou seja, são consideradas as significações (conteúdo) e, caso, na sua eventualidade, a forma e a distribuição deste conteúdo.

Somado a isso, a técnica de análise de conteúdo se dá por meio de procedimentos sistemáticos de classificação, como o estabelecimento de codificações e categorias (BARDIN, 2011).

O presente estudo utilizou as diferentes fases da análise de conteúdo, conforme sugeridas por Bardin (2021), as quais se organizam em macro etapas cronológicas, a saber: 1. A pré-análise; 2. A exploração do material; 3. O tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A FIG. 2 abaixo apresenta de forma resumida o percurso metodológico do desenvolvimento da análise de conteúdo e suas principais atividades, utilizado pela pesquisadora, seguindo as orientações metodológicas de Bardin (2021).

Figura 2- Percurso metodológico da análise de conteúdo

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

As etapas do desenvolvimento da análise de conteúdo empregadas neste estudo e suas principais atividades serão apresentadas e detalhadas a seguir.

Na fase de pré-análise, Bardin (2021) propõe a organização e a sistematização de ideias iniciais, culminando, assim, num plano de análise, a qual relaciona-se com a escolha de documentos, aos objetivos e hipóteses e à elaboração de indicadores. Os objetivos iniciais neste estudo de caso foram previamente definidos, conforme justificativas no capítulo introdutório, tendo sido também delineadas previamente a escolha de documentos (entrevistas e documentos visuais) e a coleta de dados, ambas já apresentadas no subcapítulo anterior.

Ainda na etapa de pré-análise, segundo Bardin (2021), deve-se fazer a “Leitura Flutuante”, ou seja, o estabelecimento de um primeiro contato com os documentos coletados, sendo percebidas as primeiras impressões e linhas de pensamento.

Tendo em vista que o processo de análise dos dados foi realizado, desde o momento da realização das entrevistas, por meio das anotações e das observações de campo, após as gravações e o arquivamento das entrevistas, as transcrições foram feitas ouvindo novamente as gravações dos vídeos e digitando as falas do entrevistado,

fielmente, para o *Software Word@*, com o objetivo de organizar e estruturar uma primeira leitura dos dados. Tal técnica, conforme sinalizado por Bardin (2011), visa reduzir a complexidade de um amplo volume de dados, primeiramente transformando-os em texto.

Além da leitura flutuante e da escolha dos documentos, Bardin (2021) indica também a referenciação dos índices (escolha do tema específico em uma mensagem) e a elaboração dos indicadores, como, por exemplo, frequências relativa ou absoluta.

Diante do exposto acima e baseado no que foi explorado no Referencial Teórico do presente estudo, a indicação dos índices ou temas sugeridos por Bardin (2021), aqui denominados construtos, foram pré-definidos, a saber: (i) Transição ao modelo de *Home Office*; (ii) Vantagens do *Home Office*; (iii) Desvantagens do *Home Office*; (iv) Dificuldades do *Home Office*; (v) Aspectos relacionados a Gestão e Tecnologia no *Home Office*, e, por fim, (vi) Percepções dos funcionários sobre o "Novo Normal" relacionadas ao *Home Office*. Após a etapa exploratória, houve ainda a inclusão de um sétimo construto, (vii) Indicação de infectividade por Covid-19.

Segundo Vergara (2015), as categorias e agrupamentos devem ser feitos com a finalidade de ordenação e observação de dados congruentes e relevantes, realizando assim uma análise sistemática. Na presente análise de conteúdo, foi utilizado o tipo de grade denominada mista, em que foram definidos, a priori, construtos pertinentes ao estudo, mas na qual é admitida a inclusão de outros construtos novos que possam vir a surgir (VERGARA, 2015).

Para melhor agrupamento (codificação inicial), visualização e posterior categorização desses construtos, a pesquisadora também optou por utilizar, nesse momento de releitura, um código de cores, sendo o mesmo aplicado ao longo da leitura, sinalizando inicialmente as frases e/ou parágrafos de acordo com os construtos definidos, conforme abaixo:

- (i) Transição ao modelo de *Home Office* – Amarelo
- (ii) Vantagens do *Home Office* – Verde
- (iii) Desvantagens do *Home Office* – Vermelho

- (iv) Dificuldades do *Home Office* - **Laranja**
- (v) Aspectos relacionados a Gestão e Tecnologia no *Home Office* – **Azul**
- (vi) Percepções dos funcionários sobre o "Novo Normal" relacionadas ao *Home Office* – **Preto**
- (vii) Indicação de Infectividade por Covid-19 – **Roxo**

Tendo o material sido preparado conforme orientação da etapa de pré-análise, seguiu-se para a segunda etapa proposta por Bardin (2021): a Exploração do Material. Tal etapa é a fase de análise propriamente dita, na qual foram de fato aplicadas as definições anteriormente propostas e consistiu nas operações de codificação e de decomposição ou enumeração (BARDIN, 2021).

Seguindo esse raciocínio, foi criada, no *Software Excel@*, uma planilha, contendo, nas linhas da primeira coluna cada construto (i, ii, iii, iv ...vii) com sua respectiva cor e perguntas do roteiro a ele relacionadas e, na primeira linha de cada coluna subsequente foi inserida a indicação de cada entrevistado (E1, E2, E3.... E19).

Na sequência, cada frase ou parágrafo das entrevistas, já devidamente sinalizados pelas cores, foram recortados das respectivas transcrições e alocados na planilha em seu construto respectivo, realizando, assim, um primeiro agrupamento por temas.

Após tal organização, conforme sugerido por Vergara (2015), foi feita a exploração do material, ordenando, ainda, dentro dos construtos pré-determinadas, aspectos principais de cada frase ou parágrafo. A ideia central foi sinalizada em negrito para que, posteriormente, fosse feita a correlação ou indicação aspectos semelhantes ou divergentes entre os entrevistados.

Na sequência, foi feita a consolidação de grupos de elementos, através de um segundo recorte, agora dos aspectos negritados, organizando os mesmos em uma segunda aba da planilha no *Software Excel@* e criando, por fim, códigos analíticos que agrupassem ideias e sentidos, em virtude de características comuns entre os entrevistados.

Esse processo foi orientado pela premissa proposta por Bardin (2021), que afirma que é imperativa a investigação de elementos comuns entre os achados para que haja a sua classificação em categorias, desmembrando “o texto em unidades, em categorias, segundo reagrupamentos analógicos”.

Bauer e Gaskell (2015) também ressaltam a importância da coerência dentro da construção desse referencial de codificação e afirmam que o mesmo deve ser internamente dotado de coesão e simplicidade, princípio esse utilizado pela pesquisadora ao longo da construção da presente codificação.

Os construtos e seus respectivos códigos analíticos definidos neste estudo estão apresentados no Apêndice B e serão aprofundados ao longo da apresentação dos resultados.

Por fim, a última etapa proposta por Bardin (2021) no desenvolvimento de uma análise de conteúdo é a etapa de tratamento dos dados obtidos e sua interpretação. Nessa etapa, com o uso de operações estatísticas simples, é possível a construção de quadros, tabelas e figuras, e os resultados brutos são tratados, selecionados e sintetizados. A partir daí, é possível a proposição de inferências e interpretações sob a ótica dos objetivos propostos, além de novas descobertas (BARDIN, 2021)

No estudo aqui realizado, após a codificação, os códigos analíticos foram então agrupados por sua frequência simples, tanto na sua totalidade quanto sob a ótica dos diferentes estratos. Em seguida, foi feita a organização dos códigos analíticos por ordem decrescente, elencando aqueles com maior frequência, para que houvesse, dessa forma, o tratamento e a triangulação dos resultados do ponto de vista geral e entre os estratos (Gestores, Supervisores e Demais Cargos), permitindo assim a consolidação da interpretação, a análise e a realização de inferências sobre as informações obtidas.

Segundo Bardin (2021), a técnica proposta para essa organização dos resultados e utilizada neste estudo foi do tipo temática e frequencial. Tal técnica é insubstituível no processo de Análise de Conteúdo, uma vez que permite a “relativização, o

distanciamento, mostra as constâncias, as semelhanças, as regularidades” (BARDIN, 2021).

Já a estratégia da triangulação dos resultados entre os estratos (Gestores, Supervisores e Demais Cargos) é uma forma de consolidação de perspectivas e métodos teóricos, a qual buscou a redução das inconsistências e contradições da pesquisa (BAUER; GASKELL, 2015). Sob o mesmo ponto de vista, Zappellini e Feuerschütt (2015) compreendem que a triangulação é uma alternativa qualitativa para a validação de uma pesquisa, já que permite uma captação mais profunda do fenômeno investigado, clarificando significados pela identificação das diversas formas pelas quais um caso pode ser visto.

Juntamente com a triangulação dos estratos acima descritos, foram analisadas as imagens recebidas, assimilando-as com as características do *Home Office* levantadas, e também ilustrando o que foi dito nas entrevistas, havendo, dessa forma, a análise de diferentes fontes de informação, o que permitiu o exame de tais evidências e a criação de argumentos, justificativas e inferências coerentes para o tema pesquisado.

Sob esse ponto de vista, Creswell (2010) acredita que, se o processo de análise for baseado na convergência de fontes e perspectivas diversificadas, um determinado estudo terá ainda maior validação, ou seja, maior poderá ser a precisão dos resultados obtidos através de tais procedimentos. Assim como proposto por Flick (2009), a triangulação de elementos e fontes de dados deve ser utilizada não somente nas observações coletadas na pesquisa, mas também no material visual, como fotos e vídeos.

Dando continuidade à etapa de tratamento dos resultados proposta por Bardin (2021), foi realizada a análise dos dados e sua interpretação, correlacionando os construtos e seus respectivos códigos analíticos com a visão ampla do estudo e, assim, os achados foram relacionados com as teorias apresentadas no referencial teórico (VERGARA, 2015).

Creswell (2010) afirma ainda que a análise de dados qualitativos envolve reflexões e inferências sobre a relação entre a literatura e as evidências empíricas durante todo o estudo e, portanto, trata-se de um processo constante. Outro ponto complementar a esse e ressaltado por Bardin (2021) é que, a partir de certo número de entrevistas, a temática acaba por se repetir, não fornecendo, dessa forma, novidades significativas aos estudos.

Diante do exposto acima, e a partir dos dados obtidos na etapa exploratória, analisados e categorizados primeiramente, e após comparação com os achados nas demais entrevistas, não se identificou a necessidade de estender as entrevistas a um número superior ao que foi realizado (19).

Para a comunicação dos resultados, foi adotada uma abordagem de descrição detalhada e densa, com a finalidade de torná-los mais realistas e ricos, conforme sugerido por Creswell (2010). Dessa forma, os resultados da pesquisa foram descritos e apresentados com a utilização de trechos exemplificativos das principais falas, de imagens e quadros comparativos que melhor demonstraram as descobertas discutidas.

4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados, de maneira analítica, os resultados da pesquisa de campo, relacionando os dados à teoria e aos conceitos que orientam o estudo, visando responder ao problema/objetivo que orienta a pesquisa.

A demonstração da relação entre resultados empíricos e conceitos teóricos é essencial na pesquisa científica, e seu objetivo é reforçar ou refutar as ideias/hipóteses defendidas. Portanto, tanto a análise quanto a discussão devem ser realizadas a partir da análise dos dados coletados, tendo em vista os objetivos propostos (VERGARA, 2015).

No subcapítulo 4.1 estão apresentadas e discutidas as análises das entrevistas realizadas. Já no subcapítulo 4.2, estão apresentados e discutidos os resultados referentes à Análise de Dados Visuais, realizada através da análise das imagens do local de realização *do Home Office* enviadas por parte dos entrevistados, de forma a permitir a construção de paralelos comparativos e aprofundamento dos achados no subcapítulo 4.1.

4.1 Análise das entrevistas

O subcapítulo 4.1.1 apresenta o perfil dos entrevistados e suas características, com o objetivo de maior ambientação ao contexto abordado, assim como uma breve avaliação e análise do impacto do perfil exposto no presente estudo.

Na sequência, há a apresentação dos subcapítulos distintos do contexto organizacional e a transição para o modelo de *Home Office* na pandemia (subcapítulo 4.1.2), suas vantagens (subcapítulo 4.1.3), desvantagens (subcapítulo 4.1.4) e dificuldades (subcapítulo 4.1.5).

Posteriormente, são analisados os dados relacionados à Gestão e Tecnologia (subcapítulo 4.1.6) e a percepção dos entrevistados sobre o “novo normal” vivenciado no momento da pesquisa (subcapítulo 4.1.7).

Por fim, no subcapítulo 4.1.8, é apresentada a indicação de Percepção de Segurança e Infectividade por Covid-19 no *Home Office*. Ao longo dessas seções também são analisados os conceitos e as fases da Mudança Organizacional, segundo o Modelo de Kurt Lewin (1947).

4.1.1 Perfil dos entrevistados

No presente subcapítulo, são apresentadas as características e o perfil dos entrevistados, com o objetivo de maior ambientação ao contexto. Foram entrevistados 19 funcionários, residentes em Minas Gerais e Rio de Janeiro, destes, nove com cargos de Gestor, cinco com cargos de Supervisor e cinco funcionários com demais cargos (Analistas, Especialista e Assistente) que estão enumerados, conforme TAB. 3 a seguir, o qual apresenta sistematicamente o perfil dos entrevistados:

Tabela 3 - Perfil dos Entrevistados

Continua...

Res	Cargo	Etapa Pesq.	Escolaridade	Tempo na empresa (anos)	Idade (ano)	UF	Diretoria à qual é vinculado	Sexo	Estado Civil
1	Gestor	1a	Educação Superior completa	16	50	MG	Tecnologia	M	Casado
2	Gestor	1a	Pós-Graduação / Especialização	16	45	MG	Tecnologia	M	Casado
3	Gestor	1a	Educação Superior completa	8	42	MG	Operações	M	Casado
4	Gestor	1a	Educação Superior completa	28	53	MG	Operações	M	Solteiro
5	Gestor	1a	Pós-Graduação / Especialização	16	48	MG	Clientes	F	Casado
6	Gestor	1a	Pós-Graduação / Especialização	8	45	MG	Operações	M	Casado
7	Gestor	1a	Educação Superior completa	22	43	RJ	Operações	M	Casado
8	Gestor	1a	Educação Superior completa	20	61	MG	Tecnologia	M	Casado
9	Gestor	1a	Educação Superior completa	9	44	MG	Clientes	F	Casado
10	Supervisor	2a	Pós-Graduação / Especialização	16	38	MG	Operações	M	Divorc.
11	Supervisor	2a	Educação Superior completa	7	41	RJ	Finanças	M	Casado
12	Supervisor	2a	Educação Superior completa	7	40	MG	Finanças	F	Casado
13	Supervisor	2a	Educação Superior completa	8	41	MG	Operações	F	Solteiro
14	Supervisor	2a	Pós-Graduação / Especialização	19	58	MG	Operações	M	Casado
15	Analista	2a	Educação Superior completa	15	35	MG	Suporte	M	Casado

Continua...

Res	Cargo	Etapa Pesq.	Escolaridade	Tempo na empresa (anos)	Idade (ano)	UF	Diretoria à qual é vinculado	Sexo	Estado Civil
16	Especialista	2a	Pós-Graduação / Especialização	9	38	MG	Pessoas e Cultura	F	Casado
17	Assistente	2a	Educação Superior completa	11	35	MG	Jurídica	F	Solteiro
18	Analista	2a	Educação Superior completa	3	33	MG	Tecnologia	M	Casado
19	Analista	2a	Educação Superior completa	3	39	MG	Tecnologia	M	Casado

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

*Nota: Res. Abreviação de respondentes; Etapa da pesq. Abreviação de etapa na pesquisa.

A coluna Etapa da Pesquisa indica quais funcionários foram entrevistados na etapa exploratória (1ª etapa de coleta de dados), realizada entre os meses de agosto e setembro de 2020, e quais foram entrevistados posteriormente, entre os meses de outubro e novembro de 2021 (2ª etapa de coleta de dados).

Do ponto de vista de escolaridade, todos os entrevistados possuíam ao menos o Curso Superior Completo, sendo que seis possuíam pós-graduação ou especialização na sua área de formação. Em relação ao tempo na empresa, o entrevistado mais antigo possuía 28 anos de vínculo com a organização, e o mais novo, três anos. Essa diferença influencia diretamente o entendimento deles em relação à empresa e seus processos organizacionais, bem como o domínio de suas atividades e a maior maturidade na apresentação de suas percepções.

A média de idade dos entrevistados foi de 44 anos, sendo o mais novo com 33 anos e o com maior idade, 61 anos. Esse ponto também foi importante na análise dos dados, uma vez que todos já possuíam, além da estabilidade contratual na organização, vivência empregatícia, não se tratando aqui de entrevistados que estariam a vivenciar o seu primeiro emprego ou de jovens que estariam iniciando sua carreira profissional nesse momento de pandemia.

Assim como a diversificação de cargos, nível escolar, tempo de casa, idade, sexo e estado civil, a amplitude organizacional também é observada, tendo sido entrevistados funcionários de todas as Diretorias da Organização, o que, além de permitir a complementariedade de cenários, trouxe realidades diferentes entre culturas internas já mais preparadas para o *Home Office*, como as Diretorias de Tecnologia e Operações, historicamente propensas a serem mais adaptáveis ao ambiente tecnológico, e outras ainda mais conservadoras e iniciantes no assunto, como as Diretorias Jurídica e de Suporte e Finanças.

No presente estudo, outros fatores importantes relacionados ao perfil dos entrevistados, têm relação com o número de pessoas, tanto do sexo Masculino (13) quanto do Feminino (06), além de casados (15) e solteiros/divorciados (4), o que permitiu à pesquisadora ter um olhar mais amplo sobre as características que ambos apontam sobre o *Home Office*, não trazendo, dessa forma, para esse estudo características apenas de um público com aspectos socioeconômicos específicos.

Diante das características dos perfis dos entrevistados, empregados formalmente e da avaliação dos seus respectivos níveis de escolaridade, dos cargos apresentados e do tempo de empresa, é possível inferir também que esse estudo não abarcou entrevistados concentrados em um cenário social desprivilegiado, tanto economicamente, quanto educacionalmente, o que, sob esse, aspecto pode trazer uma realidade menos dura do que a vivenciada pela maioria da população brasileira no momento de isolamento social e quarentena devido à COVID-19.

Importante ressaltar novamente que os entrevistados, por motivos éticos, tiveram seus nomes ocultados e que as citações das entrevistas se deram de maneira literal, incluindo incorreções ortográfica e gramaticais, de modo a aproximar o leitor do contexto da coleta de dados. Dessa forma, os entrevistados estarão identificados ao longo da análise como E1, E2, ..., E19, para que seja mantida a confidencialidade.

4.1.2 Contexto organizacional e a transição para o modelo de *Home Office* na pandemia

Para a análise dos resultados, é necessário considerar o contexto em que os entrevistados se encontravam no cenário anterior à pandemia, pois já havia, na respectiva organização, um programa de *Home Office* estruturado, implantado há três anos, e que já abarcava 20% do quadro da organização.

Tal programa possuía regras já pré-definidas, como, por exemplo, a livre inscrição e participação, mas com alinhamento e ciência prévios da liderança, da disponibilidade de infraestrutura (internet, energia, local adequado ao trabalho) assumida por quem se inscrevesse, do uso de notebook cedido pela empresa, e da limitação de estar em *Home Office* por, no máximo, três dias na semana.

Ou seja, a organização já possuía um modelo estruturado e consolidado em algumas áreas, mesmo que ainda híbrido ou de maneira parcial, mas que fazia com que seus funcionários ainda estivessem obrigatoriamente presenciais no seu local de trabalho ao menos dois dias na semana. Dos 19 entrevistados neste estudo, 12 já participavam do programa de *Home Office* oficial da organização, contudo sete ainda não tinham tido a experiência de realização desse modelo de trabalho.

Com a intensificação dos reflexos da COVID-19 em março de 2020 e a orientação do Ministério da Saúde quanto ao início de período de quarentena e isolamento social, a empresa, segundo dados divulgados na mídia, em menos de uma semana, colocou mais de 10 mil funcionários (83% do total) trabalhando de suas residências, fazendo com que a sua prestação de serviços de telecomunicações, considerada como serviço essencial, não sofresse descontinuidade ou queda para seus clientes.

Importante ressaltar que a não adesão a esse modelo de trabalho por uma pequena parte de seus funcionários, naquele momento, se deu principalmente ao fato de a empresa ter cargos que não permitem tal adesão já que os mesmos prestam serviços operacionais em campo, presencialmente, realizando atividades relacionadas a diagnóstico de defeitos, manutenção corretiva e preventiva de equipamentos,

sistemas e até mesmo instalações na casa do cliente, o que, conseqüentemente, inviabilizava de ter sua força de trabalho 100% *Home Office*.

Diante desse cenário, e a partir de nove entrevistas realizadas com gestores da organização na etapa exploratória deste estudo, pôde-se, primeiramente, observar um momento de transição para um modelo de *Home Office* integral, o qual não era o adotado pela empresa antes da pandemia.

Foi ainda possível observar, por meio dos dados obtidos, as características da primeira etapa da Mudança proposta por Lewin (1947), denominada Descongelamento (*Unfreezing*), uma vez que, com a chegada da Covid-19, foi iniciado o processo de mudança, o qual partiu do entendimento e da necessidade de uma nova forma de organizar o trabalho, diante das orientações dadas pelo Ministério da Saúde.

Gestores que antes não realizavam o *Home Office*, sinalizaram maiores dificuldades na transição, em função da falta de cultura e vivência quanto ao modelo, bem como as dificuldades de viabilização de infraestrutura, como, por exemplo, não possuir notebooks para todos de forma imediata. Ou seja, o surgimento da necessidade de viabilizar a utilização de notebooks pessoais com acesso remoto a máquinas físicas nas lotações de trabalho e a viabilização de acesso à internet com o mínimo de qualidade para que as atividades pudessem ser continuadas, foi considerado um primeiro desafio para a empresa.

Embora todos os gestores tenham sinalizado que a transição fora rápida, alguns sistemas e processos precisaram também sofrer adaptações e mudanças, a exemplo da VPN (rede privada virtual), à qual nem todos tinham acesso e que não estava preparada para o aumento tão rápido da demanda de utilização.

Os depoimentos abaixo exemplificam as dificuldades iniciais encontradas pelos gestores e seus times.

Mas toda a equipe de uma vez só, foi realmente um desafio e a gente praticamente em uma semana, uma semana e meia a gente conseguiu testar efetivamente, a gente conseguiu agilizar quem já tinha micro em casa para poder fazer os testes para ver a questão primeira da liberação na VPN (E6).

(...) é lógico que a gente passa por períodos de adaptação e evolução né? No início a gente teve alguns problemas, seja tecnológico, seja de adaptação mesmo das pessoas e agora a gente está em um patamar que grande maioria já se adaptou 100%" (E2).

Além disso, quanto à transição, os gestores entrevistados sinalizaram preocupações com a produtividade e o foco no trabalho, bem como adaptações necessárias à cultura do *Home Office*, como, por exemplo, a quebra de paradigmas negativos relacionados ao modelo de trabalho e ao contexto familiar dos seus funcionários, como pode ser visto nos relatos abaixo.

Aí o que aconteceu foi o seguinte, não tinha mais o que ficar pensando. Se eu tinha receio, acabou. Porque o receio que eu tinha era: como que eu ia controlar as atividades do pessoal? (E8).

A minha preocupação era quando o colaborador estivesse em casa se ele iria ter a habilidade de entender que ele estava levando o trabalho para casa. Com a pandemia ele entendeu que tudo iria acontecer na casa dele, inclusive o trabalho. E a falta de opção, ou seja, o isolamento, fez até com que ele se habituasse de uma maneira melhor com esse trabalho (E4).

Todo mundo conseguiu se encaixar no modelo, todo mundo entendeu o momento e, acredito eu, por ser da área de tecnologia, isso também deu uma contribuição, uma menor resistência (E1).

Esses resultados corroboram aspectos da literatura revisada como, por exemplo, a sinalização da necessidade de adaptação às mudanças da cultura e à estrutura nas organizações, uma vez que as mesmas terão de lidar com formas distintas de trabalho, pois o teletrabalho já está inserido nas novas formas de labor contemporâneo (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Até então, a literatura revisada, datada até final de 2019, apenas trazia o *Home Office* no Brasil como uma opção cuja adoção competiria à empresa, assim como o seu planejamento e a sua estruturação, cabendo a ela o controle da situação (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Fato esse, exemplificado por aqueles entrevistados que já tinham a oportunidade de fazer opcionalmente o *Home Office* em alguns dias da semana na organização em estudo.

Ou seja, até esse marco temporal, o teletrabalho estava sendo visto apenas como consequência das inovações tecnológicas e como prática opcional capaz de, entre

outros benefícios, compatibilizar redução dos custos e aumento da produtividade (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). Contudo, o que foi vivenciado pela pandemia causada pela COVID-19, foi a implantação do *Home Office* como uma imposição, uma necessidade sem precedentes nas organizações.

Nesse contexto, outro ponto importante levantado na análise com os entrevistados é que, conforme citado por Losekann e Mourão (2020), com a chegada da pandemia, as organizações tiveram de estabelecer novas políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. Recursos precisaram ser investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota, e o aprendizado de novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação precisou ser feito em tempo recorde (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Esses achados também são corroborados pelo ponto de vista de Kaftandzieva (2021), o qual afirma que o primeiro estágio da mudança, sob a Teoria de Kurt Lewis, precisa preparar a organização para aceitar que a mudança é de fato necessária, sendo esse início, normalmente, o mais difícil e estressante, pois requer que o equilíbrio do atual status quo seja alterado antes de o novo ser adotado com sucesso. Nos relatos, são externalizados o desconforto e o stress vivenciados nesse primeiro momento temporal.

Diante disso, algumas situações vivenciadas pelos entrevistados naquele momento de transição podem ser consideradas novas e até inusitadas sob a perspectiva de ainda não terem sido exemplificadas na literatura aqui revisada, como, por exemplo, a quebra de paradigmas negativos, quanto à improdutividade daqueles que estão em *Home Office*, percebida por aqueles que não faziam *Home Office* anteriormente, e a preocupação com o a imagem e a postura individual em reuniões virtuais, conforme relato abaixo:

(...) tiveram alguns ajustes finos, que eu falo, as pessoas por si só já tinham problemas antes mesmo posturais, só que aí no vídeo fica pior... Diferente de uma mesa de reunião, porque se você ficar fazendo caras e bocas aqui do meu lado um ou outro vai ver, agora, quando você está no vídeo, todo mundo está vendo sua cara... tem que ter cuidado com a imagem que está atrás, que aparece, tem todo um trabalho de imagem para ser feito em cima disso (E7).

Após a realização da segunda etapa, com as entrevistas de Supervisores e funcionários com cargos de Analistas, Especialistas e Assistentes, pode-se observar o seguinte cenário comparativo de frequência de códigos analíticos relacionado à “Transição ao modelo de *Home Office*”, conforme apresentado na TAB. 4.

Tabela 4- Frequência Códigos Analíticos - Transição ao modelo de *Home Office*

Códigos Analíticos Construto Transição ao modelo de <i>Home Office</i>	Gestores (09)	Supervisores (05)	Demais Cargos (05)	Total (19)
Já participava do Programa de <i>Home Office</i> oficial da Organização	6	3	3	12
Período inicial de adaptação	4	3	4	11
Dificuldades tecnológicas iniciais	8	1		9
Adaptação da família ao <i>Home Office</i>	3	2	3	8
Transição não gerou problemas relevantes	4	2	1	7
Não participava do Programa de <i>Home Office</i> oficial da Organização	3	2	2	7
Preocupações com infraestrutura individual adequada	1	3	2	6
Preocupação inicial com produtividade e foco no trabalho	4	1		5
Quebra de paradigmas iniciais sobre o <i>Home Office</i>	2	1	1	4
Preocupação inicial com a integração e relacionamento do time	1	1		2
Adaptação em relação a outras distrações do ambiente		1	1	2
Grande parte do Time é de Operação de Campo, sem possibilidade de realizar <i>Home Office</i>	1			1
Preocupação com saúde e bem-estar do time	1			1
Adaptação de " <i>Dress Code</i> " na realização de reuniões virtuais	1			1

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Conforme pode ser visto na TAB. 4, os dados das entrevistas foram alocados em 14 códigos analíticos relacionados à “Transição ao modelo de *Home Office*”. Os códigos mais frequentes foram a “Já participava do Programa de *Home Office* oficial da Organização”, com a menção de 12 respondentes. O segundo código mais citado foi “Período inicial de adaptação”, com 11 respondentes, seguido por “Dificuldades tecnológicas iniciais”, com nove respondentes.

Já os códigos menos frequentes, com apenas uma menção foram: “Grande parte do Time é de Operação de Campo, sem possibilidade de realizar *Home Office*”;

“Preocupação com saúde e bem-estar do time” e “Adaptação de ‘*Dress Code*’ na realização de reuniões virtuais”. Os demais códigos podem ser observados na TAB. 4 apresentado.

Percebe-se na TAB. 4, ao se compararem os dados obtidos na primeira etapa exploratória deste trabalho, realizada com os gestores, com os dados obtidos na segunda etapa, com entrevistas com supervisores e demais cargos, que houve o surgimento de apenas uma nova categoria na segunda etapa da pesquisa, a qual diz respeito à “Adaptação em relação a outras distrações do ambiente”. Tal categoria pode ser exemplificada pelos relatos abaixo.

Foi bem complicado mudar a rotina caseira de... de estar em casa. Quer dizer, estando em casa, o complicado era barulho de obra, isso incomodava demais (eh...) Pessoas entrando e saindo no meio do trabalho (E10).

No primeiro momento, foi ... eu acho que mais a questão ambiental mesmo, a questão de trabalhar em casa e morar com outras pessoas, e ter barulho, às vezes ter alguma interferência... eu acho que foi mais nessa questão mesmo, de influências do ambiente (E17).

Contudo, a principal diferença que pôde ser observada pela pesquisadora entre os relatos dos Gestores, na Etapa Exploratória, e os Supervisores e Demais funcionários, os quais foram entrevistados praticamente um ano depois, foi na intensidade de vivência das mudanças e dos seus impactos. Dado que as entrevistas foram realizadas em momentos diferentes, a intensidade e a preocupação com que os Gestores percebiam e externalizavam os fatos e o cenário ainda muito recente, somados às dores da mudança abrupta, foram visivelmente diminuídas nos relatos posteriores dos supervisores e nos demais cargos, sendo, em alguns códigos analíticos, até ignorada ou mesmo esquecida por eles.

Como exemplo disso, podem ser citadas as dificuldades tecnológicas iniciais, mencionadas por quase a totalidade de gestores (08) e apenas por um Supervisor, assim como a preocupação inicial com produtividade e foco no trabalho, citada por quatro Gestores e apenas um Supervisor.

Tal diferença de percepção bem como a frequência e a intensidade da mesma podem estar diretamente ligadas ao momento posterior ao primeiro estágio de mudança

vivenciado pelos entrevistados, o que é corroborado pela segunda etapa proposta por Lewin (1947), a etapa de Mudança (*Change ou Moving*). A pesquisadora observou que a mudança de fato ocorreu no momento quando foram colocadas em prática e implementadas as ações relacionadas ao *Home Office*, propriamente ditas.

Esse ponto de observação pode ser exemplificado pela fala dos entrevistados abaixo, os quais fazem a comparação entre o primeiro momento da mudança (março/2020) e o momento em que foram entrevistados (outubro/novembro/2021):

No início foi muito difícil adaptar, né, porque 'cê tava' acostumado a sair de casa todo dia... Aí, ... em casa, a gente não tinha estrutura, tivemos que adaptar, né, tivemos que colocar uma mesinha, um computador com a cadeira adaptada, né? Mas, aos poucos, foi adaptando...hoje tá... assim, a gente conseguiu adaptar... Já tem uma estrutura em casa, tem uma mesa, cadeira que a própria empresa forneceu (E13),

'Pra' mim foi mais adaptação física de espaço de trabalho, tá? Eu ampliei a minha banda larga, né? Tinha uma fibra de cem, passei por uma fibra de quatrocentos e fiz um ambiente totalmente separado dentro da minha casa, um escritório, mesmo, sabe? Com cadeira, com estrutura de bancada pra eu trabalhar, onde eu pudesse ter concentração e eu ficasse um pouco mais isolado, sabe? Então, nos meus dois primeiros meses, ali, foi mesmo só pra ter um suporte, assim, operacional, vou dizer assim, pra eu trabalhar (E11).

No primeiro momento, foi... foi um pouco assustador, mas, depois, a gente conseguiu se organizar, conseguiu transformar muita atividade que é presencial, a gente conseguiu adequar pra forma digital. Então, hoje, a gente consegue atender todo mundo de forma virtual (E15).

Diante das falas supracitadas fica evidente a presença das etapas da mudança propostas no modelo de Lewin (1947), ao longo do tempo em que foi implementado o *Home Office* na organização, havendo, inicialmente, um ponto de partida para a mudança, com a chegada da Covid, e na sequência, momentos de adaptação e desenvolvimento em relação às necessidades que foram surgindo a partir desse ponto de partida.

Além disso, com os trechos exemplificados acima, é possível corroborar a percepção de Lewin (1947) na qual a mudança deve ser vista como um processo contínuo, dinâmico, que está em movimento constante. Nesse contexto, ainda é plausível fazer uma contraposição com a terceira e última etapa, a etapa de Recongelamento (*Refreezing*), na qual acontece a confirmação da mudança, ou seja, a utilização do

Home Office no momento de pandemia e isolamento social e a perpetuação do mesmo ao longo dos meses subsequentes.

Segundo Oliveira, Moraes e Marçal (2019) é nessa fase que ocorrem a criação de sistemas e estruturas que terão por objetivo consolidar e fazer a manutenção das mudanças, como é o caso dos funcionários que criaram espaços estruturados e/ou adaptados em casa para que o trabalho ficasse mais confortável, ou ainda a modificação de processos, antes presenciais, para um modelo virtual de realização. É perceptível, dessa forma, conforme sinalizado por Kaftandzieva (2021), que as pessoas acabam por se acostumar com as novidades, e que há a criação de um senso de estabilidade, senso esse, relatado por elas neste estudo.

4.1.3 Vantagens do *Home Office*

Ao serem indagados sobre as vantagens do *Home Office*, não houve unanimidade entre os 19 entrevistados, mas houve um número significativo de vantagens apresentadas pelos mesmos, sendo 23 vantagens percebidas por eles. Sob essa perspectiva, o quantitativo das vantagens mais citadas pelos entrevistados foram: não haver necessidade de deslocamento para o trabalho (16), não haver tempo gasto no trânsito (16), maior qualidade de vida (11); economia de tempo (8); maior tempo disponível para e com a família (7), mais tempo disponível para outras atividades como lazer e/ou educação (7) e maior foco e concentração no trabalho (7). Tais vantagens podem ser exemplificadas pelos depoimentos abaixo:

(...) gente tem elogios na parte da economia de tempo, na possibilidade de cuidar da saúde, de poder cuidar da família, de poder fazer outras atividades, do ganho de qualidade de vida... e você está com a sua família no seu lar, podendo ser produtivo (E7).

(...), mas outra coisa que eles falaram muito é a questão de não ter que ficar dentro de um ônibus de 2 a 3 horas por dia... Eu acho que o *home office* ele aumenta a produtividade, aumenta o engajamento da galera, eu acho que faz isso (E9).

É possível observar que as vantagens tidas como consequência do *Home Office*, a partir das entrevistas realizadas, também se encontram em consonância com a literatura revisada, por exemplo o aumento da produtividade citado por Haubrich e

Froehlich (2020), os quais acreditam que, por exemplo, as atividades que exigem maior nível de atenção, podem ser mais produtivas no ambiente de *Home Office*, dado o foco e atenção que um local silencioso pode oferecer.

Já a maior qualidade de vida apresentada por Filardi, Castro e Zanini (2020), reforça aspectos como maior tempo disponível, a não necessidade de deslocamento, a oportunidade de cuidados maiores com a saúde, a maior proximidade com a família, sendo mencionada ainda como um indicador pessoal vantajoso para a realização do *home Office*.

Importante também ressaltar que a vantagem relacionada ao maior tempo/disponibilidade com a família, percebida por seis dos 19 entrevistados, também é citada nos trabalhos de Leite, Lemos e Schneider (2019), Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018), Rocha e Amador (2018) e Oliveira e Pantoja (2018). O depoimento a seguir ilustra de maneira geral os pontos apresentados.

A questão de você poder não pegar um trânsito, de você acordar minutos antes de pegar o trabalho... isso é muito bom. Poder almoçar em casa, você poder escolher o que que você quer comer e tal... isso é muito bom (...) A qualidade de vida, porque como eu moro distante do trabalho e tem trânsito, isso aí acaba desgastando (eh...) no dia, você acaba estressando e tal. Então, eu acho que esse foi o grande diferencial, mesmo, a qualidade de vida. Eu tô me alimentando melhor, eu bebo mais água, eu tenho a concentração do trabalho bem maior do que se tivesse in loco (E19).

A frequência dos Códigos Analíticos do Construto Vantagens do *Home Office*, segundo a percepção de Gestores, Supervisores e demais Cargos e os respectivos autores que corroboram tais achados estão contemplados na TAB. 5 Frequência Códigos Analíticos – Vantagens do *Home Office*.

Tabela 5- Frequência Códigos Analíticos – Vantagens do *Home Office*

...continuação

Códigos Analíticos Construído Vantagens do Home Office	Gestores (09)	Supervisores (05)	Demais Cargos (05)	Total (19)	Autores
Não haver tempo gasto no trânsito	8	4	4	16	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Não haver necessidade de deslocamento	8	4	4	16	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Maior Qualidade de Vida	6	2	3	11	Oliveira e Pantoja (2018); Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018);
Maior foco e concentração no trabalho	3	1	3	7	Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Mais tempo disponível para outras atividades (lazer; educação)	1	2	4	7	Rocha e Amador, (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Maior disponibilidade para o trabalho	3	1	2	6	
Aumento do bem-estar pessoal	1	2	2	5	Oliveira e Pantoja (2018); Gatti <i>et al.</i> (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).

...continuação

Códigos Analíticos Construído Vantagens do Home Office	Gestores (09)	Supervisores (05)	Demais Cargos (05)	Total (19)	Autores
Maior tempo de descanso		2	2	4	
Diminuição do stress		1	3	4	Oliveira e Pantoja (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018).
Economia Financeira (diminuição de custos com aluguel, vestuário, alimentação, deslocamento)		3	2	5	Hau e Todescat (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020).
Possibilidade de trabalho e/ou mudança para outro local (cidade menor, sítio e/ou interior)		1	2	3	Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional	2			2	
Engajamento	2			2	Gatti et al. (2018); Hau e Todescat (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017).
Maior flexibilidade na negociação de horário e jornada de trabalho	2			2	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Gatti et al., (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich; Froehlich (2020); Hau, Todescat (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Maior segurança física (por questões de Violência e Segurança Pública)	1		1	2	Oliveira e Pantoja, (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020)
Aumento da produtividade	1	1		2	Oliveira e Pantoja, (2018); Aderaldo; Aderaldo e Lima, (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019).
Economia Financeira para empresas (diminuição de custos com luz, água, estrutura)		1	1	2	Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Gatti et al. (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019).

...conclusão

Códigos Analíticos Construto Vantagens do <i>Home Office</i>	Gestores (09)	Supervisores (05)	Demais Cargos (05)	Total (19)	Autores
Melhoria na alimentação		1	1	2	
Aumento da cooperação e resiliência	1			1	
Maior consciência das responsabilidades individuais	1			1	
<i>Dress Code</i> mais confortável		1		1	Aderaldo; Aderaldo e Lima (2017); Filardi, Castro e Zanini (2020).

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Conforme pode ser visto na TAB. 5, os dados das entrevistas foram alocados em 23 códigos analíticos relacionados às “Vantagens de *Home Office*”. Os códigos mais frequentes foram: “Não haver tempo gasto no trânsito” e “Não haver necessidade de deslocamento”, com a menção de 16 respondentes em ambos. O segundo código mais citado foi “Maior Qualidade de Vida”, com 11 respondentes, seguido por “Economia de tempo”, com oito respondentes.

Na sequência, com sete citações cada, estão os códigos analíticos “Mais tempo disponível para e com a família”; “Maior foco e concentração no trabalho” e “Mais tempo disponível para outras atividades (lazer; educação)”.

Por outro lado, os códigos analíticos citados por apenas um respondente foram: “Aumento da cooperação e resiliência”; “Maior consciência das responsabilidades individuais” e “*Dress Code* mais confortável”. Além desses, os demais códigos analíticos podem ser observados diretamente na TAB. 5.

Contudo, chama a atenção o fato de a literatura revisada neste artigo, embora não tenha sido exaustiva, ainda não ter um olhar direcionado para achados percebidos como vantagens pelos entrevistados neste estudo, especificamente: a maior disponibilidade para o trabalho (6); o maior tempo de descanso (4); a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional (2); a melhoria na alimentação (2), o aumento

da cooperação e resiliência (1) e a maior consciência das responsabilidades individuais (1), como podem ser exemplificadas abaixo:

O *home office* trouxe uma oportunidade das pessoas se desenvolverem, então as pessoas têm procurado mais cursos online, treinamentos, e-learning, leitura e eu acho que isso fez com que mudasse o mindset das pessoas com relação à questão cultural (E3).

Então, as pessoas hoje estão muito mais conscientes da responsabilidade delas na atividade delas, na empresa e social também. Então elas estão muito mais cooperativas, muito mais resilientes a lidar com situações de pressão ou de problema. Elas estão muito mais dispostas a ajudar (E2).

Além disso, apenas Oliveira e Pantoja (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020) citam como vantagens a menor exposição a riscos, como estresse, violência e doenças, fator esse citado também por dois entrevistados, sobre a sua segurança física, por questões de violência e segurança pública, como uma vantagem.

Os pontos positivos acima destacados podem ser indícios de algumas mudanças culturais, mesmo que pequenas, relacionadas à percepção positiva geral dos indivíduos sobre o *Home Office*.

Por outro lado, algumas vantagens sinalizadas pela literatura não foram contempladas neste estudo, como a ausência de clima de competição entre funcionários; a diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade (ADERALDO, ADERALDO; LIMA, 2017; HAU; TODESCAT, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018;); benefícios no que tange à melhoria no recrutamento, seleção e retenção de pessoas (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; ROCHA; AMADOR, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017); a possibilidade de contratar profissionais sem restrições geográficas (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020); e a melhoria da imagem corporativa (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Tais vantagens estão intimamente relacionadas a uma perspectiva organizacional, de gestão de pessoas e recursos humanos, fato esse que, não sendo o foco deste trabalho, pode ter sido o motivo de essas vantagens não terem surgido nas falas de Gestores, Supervisores e funcionários com demais cargos.

4.1.4 Desvantagens do *Home Office*

Por outro lado, quando questionados sobre as desvantagens da realização do trabalho em *Home Office*, os entrevistados foram mais concisos ao sinalizar uma percepção negativa sobre o assunto. Contrapondo as 23 vantagens apresentadas no subcapítulo anterior, somente 12 desvantagens foram sinalizadas pelos entrevistados, sendo que as que possuíram maior frequência foram o distanciamento das relações pessoais e/ou sociais (16), seguido pelo aumento do volume de trabalho (9) e pelo aumento dos gastos pessoais (água, luz, estrutura física) (5).

As desvantagens podem ser exemplificadas, sequencialmente, pelos comentários abaixo relacionados:

(...) um café da manhã em uma sexta-feira, o almoço com todo mundo, isso aí foi o baque que teve... A falta da interação pessoal ela é uma desvantagem, a socialização. Então se o gestor não proporciona isso com o time, com a equipe isso é muito ruim, tem até uns dias que eu faço café da manhã, que é um dia que a gente entra na live e não fala de trabalho (E7).

Uma coisa, querendo ou não, você estar ali com boa parte do time como eu estava. Ali na sala você está vendo todo mundo trabalhando, você sabe o que todo mundo está fazendo e tudo mais. Aí, nessa hora, a confiança no time é imprescindível pra saber: olha esse cara agora eu não estou vendo ele aqui mais todos os dias trabalhando comigo, mas eu sei que ele está entregando, eu sei que ele está ali efetivamente de casa trabalhando, consumindo as 8 horas por dia de maneira proveitosa (E1).

Assim, é uma coisa estranha que aconteceu na pandemia para os gestores, eu acho que os gestores tiveram um verdadeiro derrame de demanda, foi uma coisa absurda. E o mais impressionante é que essas demandas elas vêm acontecendo em um prazo inexistente e aí a gente fica assim, pulando de incêndio para incêndio. Não há planejamento nenhum que dê conta disso (E4).

Nesse sentido, os resultados deste estudo corroboram os achados da revisão de literatura. Por exemplo, o isolamento social, citado diretamente por 2 entrevistados, é visto como a principal desvantagem por: Barros e Silva (2010); Aderaldo. Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Gatti *et al.* (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Hau e Todescat, (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020).

Importante destacar aqui outras desvantagens que podem ser decorrentes do isolamento social, como a possibilidade de perda de vínculo com a empresa e contato direto com colegas e gestores (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ROCHA; AMADOR 2018; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020), assim como a individualização do trabalho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019). O relato abaixo pode exemplificar o contexto da diminuição do networking e do contato direto com colegas e gestores:

E eu também vejo a questão do networking. Eu acho que isso acabou, também, perdendo um pouco, porque exatamente quando você estava ali no prédio com outras áreas, seja no momento formal ou não, você tinha essa possibilidade. Hoje, a gente tem as ferramentas, como o *Teams* e outras ferramentas, mas você vai acabar ficando mais focado pro que é da sua área, ou, um pouco, as áreas de interface, mas outras áreas que, de repente, você não interagia, você acaba não tendo tanto essa network. Então, eu vejo, também, como uma desvantagem (E16).

Já a falta de visibilidade pela ausência física na organização, dado que as pessoas não estão fisicamente no local e não estão sendo vistas diariamente, relatada por quatro entrevistados, é também apontada por Barros e Silva (2010) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), assim como o aumento do volume de trabalho (9) é apontado por Hau e Todescat (2018). Também foram encontrados resultados relacionados ao aumento dos custos com a realização do trabalho em casa pelo empregado (5), conforme sinalizados por Hau e Todescat (2018).

Somado a isso, foram mencionadas pelos entrevistados desvantagens relacionadas ao aumento da pressão por resultados, ao excesso de reuniões virtuais (2) e a não possibilidade de confraternização e comemorações de resultados juntos (1). Tais desvantagens, embora estejam relacionadas ao processo de aumento de produtividade e à impossibilidade de estarem fisicamente juntos em um contexto de pandemia e isolamento, respectivamente, não foram encontradas descritas sob essa ótica pelos autores aqui revisados.

O TAB. 6 abaixo contempla a frequência dos Códigos Analíticos do Construto Desvantagens do *Home Office*, segundo a percepção de Gestores, Supervisores e demais Cargos e os respectivos autores que corroboram tais achados:

Tabela 6- Frequência Códigos Analíticos – Desvantagens do Home Office

Continuação...

Códigos Analíticos Construto Desvantagens Home Office	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (19)	Autores
Distanciamento das relações pessoais e sociais	9	4	3	16	Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Barros, Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018).
Aumento do volume de trabalho	3	3	3	9	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa, Monzato (2020).
Aumento dos gastos pessoais (água, luz, estrutura física)		3	2	5	Hau e Todescat (2018); Davis <i>et al.</i> (2020).
Falta de visibilidade física do time;	4			4	Rocha e Amador (2018); Filardi, Castro e Zanini (2020).
Excesso de reuniões	1		1	2	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa, Monzato (2020).
Impossibilidade de treinamentos presenciais		2		2	Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Barros, Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Hau e Todescat (2018).
Intensificação das relações familiares			2	2	Oliveira e Pantoja (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Hau e Todescat (2018).
Isolamento			2	2	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich, (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos; Schneider (2019); Barbosa e Monzato (2020).
Aumento da pressão por resultados	1			1	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa, Monzato (2020).

...conclusão

Códigos Analíticos Construídos Desvantagens Home Office	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (19)	Autores
Diminuição das pausas de descanso ao longo da jornada de trabalho		1		1	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa, Monzato (2020).
Menor Gestão do Conhecimento		1		1	
Não possibilidade de confraternização e comemoração de resultados juntos (decorrente do isolamento)	1			1	Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini(2020); Haubrich e Froehlich, (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos; Schneider (2019); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Conforme sinalizado na TAB. 6 acima, dos 12 códigos analíticos, 11 já estavam presentes na literatura revisada, havendo apenas uma citação não encontrada e considerada como desvantagem, relacionada à dificuldade de realização da Gestão do Conhecimento nesse tipo de modelo, conforme relato a seguir:

A parte negativa, e a mais difícil que eu vejo, é quando eu preciso treinar uma pessoa que é o famoso “carrapato”. A gente faz um carrapato virtual, mas, a gente sente que tem momentos que a gente passa, que a gente, mesmo que estejamos em conferência, não conseguimos passar tão bem quanto presencial. Então, quando eu pego uma atividade nova, um serviço novo, demoramos um tempo a mais pra fazer a gestão desse conhecimento e passar pra frente. Talvez por não saber lidar tão bem ainda. Enfim, eu ainda não achei o ponto de melhoria, mas eu sei que não é tão bom. É difícil treinar as pessoas, mas isso tem sido um desafio (E10).

Contudo, é importante destacar que não foram mencionadas pelos entrevistados outras desvantagens abordadas pela literatura, como a falta de um modelo de contrato de trabalho padrão ou de legislação específica para o *Home Office* (GATTI *et al.*, 2018; HAU; TODESCAT 2018; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020), a possibilidade de

dificuldades de ascensão na carreira (ADERALDO, ADERALDO; LIMA, 2017; FILARDI, CASTRO; ZANINI, 2020) e os problemas relacionados a comunicação (BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020).

Outras desvantagens apresentadas por Filardi, Castro e Zanini (2020), como a possibilidade de desenvolvimento de problemas psicológicos, a perda de status, o receio de má avaliação por parte dos empregados e a falta de reconhecimento por parte de colegas e superiores também não foram apontadas pelos entrevistados.

Sob esse aspecto, diante de um número considerável de desvantagens não sinalizadas pelos entrevistados, cabe um ponto de atenção sobre a necessidade de discussão maior entre empresa e funcionários sobre os aspectos negativos que possam surgir ao longo do tempo com a ampliação do modelo de *Home Office*, para que, sendo opcional ou não a adesão ao modelo, tanto a empresa quanto os funcionários tenham transparência nas informações a respeito do assunto.

4.1.5 Dificuldades do *Home Office*

Em complemento às vantagens e desvantagens da realização do *Home Office*, o presente estudo também procurou levantar dificuldades que possam permear o dia a dia e a rotina dos entrevistados que estão em *Home Office*.

Tais pontos foram trazidos à parte neste estudo, pois não necessariamente são percebidos como desvantagens, mas podem trazer barreiras, ruídos ou ainda dificultar diretamente a realização de um trabalho focado e com qualidade. Além disso, trata-se de pontos ou fatores os quais, em teoria, não existiriam no modelo presencial e, por isso, merecem a devida atenção neste estudo, já que passaram a ser presentes na vida dos trabalhadores com a realização intensiva do *Home Office*.

Sob essa perspectiva, foram expostas 12 dificuldades pelos entrevistados, sendo as mais frequentes aquelas relacionadas à infraestrutura individual, como acesso à internet, mobiliário adequado, equipamentos etc., relatadas por 12 entrevistados; as dificuldades de finalizar a jornada de trabalho, com sete relatos; os ruídos familiares

no ambiente de *Home Office*, sinalizados por 06 entrevistados, e a necessidade de comunicação mais ativa e constante, com quatro relatos.

Conforme Oliveira e Pantoja (2018) observam, obstáculos diretamente relacionados à segurança da informação e a problemas com infraestrutura tecnológica foram as maiores dificuldades relatadas pelos entrevistados e que podem colocar em questionamento o modelo de trabalho em *Home Office*, conforme o relato abaixo:

Com relação a isso eu cito a questão da infraestrutura né. Eu digo infraestrutura na residência de cada colaborador...Então vira e mexe você vê “ah energia aqui na rua acabou”, “a internet caiu”, “ah não consegui acessar”. A maioria é questão de falta de luz ou a internet que por algum motivo caiu. Então, a gente efetivamente não tem muito o que fazer nesse momento, esperar a energia voltar, a internet voltar. E esse é um ponto que acaba, em alguns momentos, impactando, então você acaba tendo que administrar com quem está ativo naquele momento para dar sequência nas atividades (E6)

O que a gente fica, às vezes, vulneráveis é porque a internet, ela é um meio de comunicação, mas ele é propício a falhas. Se eu tenho aqui, né, no meu ambiente, uma internet com a baixa qualidade, isso prejudica o desempenho, às vezes, não só do colaborador, mas prejudica o desempenho do grupo (E14).

Filardi, Castro e Zanini (2020) e Haubrich e Froehlich (2020), também reforçam que a existência de problemas com infraestrutura tecnológica é crítica e necessita de planejamento e implantação devidos para que os impactos negativos sejam minimizados.

Somado a isso, e conforme abordado por Davis *et al.* (2020), os componentes do ambiente físico de *Home Office*, também foram relatados como dificuldades encontradas pelos entrevistados, uma vez que estão relacionados à infraestrutura pessoal, como local apropriado, mobiliário, conforme exemplificado pelos relatos a seguir:

Outra coisa de ponto de dificuldade, isso até na minha casa eu tenho esse problema, pois como todo mundo passou para home office, eu não tenho escritório preparado para todo mundo aqui em casa. Então eu tenho minhas filhas em um escritório com escrivaninha, minha esposa e sobrou para mim a mesa da sala com a cadeira da sala. E isso aqui na minha casa eu ainda tenho, tem gente que nem isso tem...uma mesa, uma escrivaninha, uma cadeira adequada para esse tipo de trabalho (E7).

Grande parte das pessoas que estão trabalhando, elas estão utilizando equipamento próprio. Utilizando o equipamento eletrônico próprio. Utilizando

mobiliário próprio ... se isso fosse uma semana, quinze dias, isso não teria impacto. Mas, aí, nós já estamos há dois anos aí, e tem gente utilizando mesas que não são na altura correta, cadeiras que a nível ergométrico, não são adequadas. Então, pessoas que tão tendo problema, aí, na lombar, na coluna, problemas, de exposto a uma luminosidade de equipamento muito tempo, né? E, às vezes, a luminária da casa não tá boa, porque a luz lá é uma luz normal, não é uma luz fluorescente clara, aí ela força muito a vista, aproxima muito do equipamento do monitor, aí começa a dar dor de cabeça... (E14).

Na TAB. 7 Frequência Códigos Analíticos – Dificuldades do *Home Office* são apresentadas as dificuldades relatadas pelos entrevistados e as respectivas frequências.

Tabela 7- Frequência Códigos Analíticos – Dificuldades do *Home Office*

Continua...

Códigos Analíticos Construído Dificuldades <i>Home Office</i>	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (17)	Autores
Infraestrutura individual (acesso à internet, mobiliário adequado, equipamentos)	8	3	1	12	Davis <i>et al.</i> (2020), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Haubrich e Froehlich (2020); Oliveira e Pantoja (2018)
Finalizar a jornada de trabalho	4	3		7	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020).
Ruídos familiares no ambiente de <i>Home Office</i>	3	1	2	6	Oliveira e Pantoja (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Hau e Todescat (2018).
Necessidade de comunicação mais ativa e constante	1	3		4	Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Oliveira e Pantoja (2018).
Conciliação de atividades domésticas, cuidados com a família e o <i>Home Office</i>			2	2	Rocha e Amador, 2018; Filardi, Castro e Zanini (2020)
Engajamento em atividades que antes eram presenciais	2			2	

...conclusão

Códigos Analíticos Construído Dificuldades Home Office	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (17)	Autores
Falta de um Modelo de Gestão apurado voltado para <i>Home Office</i>	1	1		2	Gatti <i>et al.</i> (2018); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018)
Intensificação das relações familiares			2	2	Oliveira e Pantoja (2018); Lemos, Barbosa e Monzato (2020); Hau e Todescat (2018).
Equilíbrio entre segurança da Informação e utilização de computadores pessoais para acesso remoto	1			1	Oliveira e Pantoja (2018)
Gestão da agenda de reuniões	1			1	Hau e Todescat (2018); Lemos, Barbosa, Monzato (2020).
Manutenção do foco em reuniões virtuais	1			1	
Obrigatoriedade de realização nesse momento de pandemia	1			1	

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Importante destacar que dois entrevistados sinalizaram não ter nenhuma dificuldade na realização do *Home Office*, sendo assim excluídos da contagem total na TAB. 7 acima.

Além disso, é necessário apontar que algumas dificuldades citadas pelos entrevistados não foram abordadas diretamente na literatura revisada neste estudo, como a dificuldade de engajamento em atividades que antes eram presenciais, a manutenção do foco em reuniões virtuais e a obrigatoriedade de realização do trabalho em *Home Office* no momento de pandemia.

Tais pontos são importantes para o melhor entendimento dos impactos e possíveis barreiras que possam ser minimizadas, ou que ainda requerem melhor preparação das organizações na transição, enquanto há a adoção desse modelo de trabalho.

4.1.6 Gestão e Tecnologias no *Home Office*

Ao analisar os resultados do construto dos aspectos relacionados a Gestão e Tecnologia, nove entrevistados citaram a manutenção da produtividade dos times, enquanto dez sinalizaram que a produtividade aumentou durante o período de *Home Office* no cenário da pandemia e isolamento social, conforme relatos abaixo:

Eu acho que aumentou (a produtividade), por conta daquele ponto positivo que eu falei lá atrás que é a disponibilidade (E3).

O que faz a gente considerar uma equipe produtiva ou não é a gente atender todas as demandas dentro do prazo contratado. E aí eu percebo que teve uma melhora significativa. Não só pela disponibilidade do colaborador que está ali, olhando para aquilo ali o tempo todo, mas também houve em algumas áreas... houve uma diminuição da solicitação porque muitas empresas não estão funcionando (E4).

“Não é porque você tem *home office* que você abaixa a guarda. Quando você tem *home office*, você aumenta a guarda. Você tem que fazer as coisas melhor, mais tempo, no dia seguinte tá tudo melhor... no nosso caso, aqui, a nossa produção ela aumentou pra nós. Ela aumentou, a gente vê a quantidade de chamados que a gente trata, hoje a gente tem muito mais. E a gente consegue resolver muito mais (E14).

Esse cenário é validado pelos autores aqui referenciados, os quais afirmam que o aumento da produtividade é predominante na realização do *Home Office*, sendo esse um importante argumento organizacional para implantação e manutenção do mesmo (BARROS; SILVA, 2010; ADERALDO, ADERALDO; LIMA, 2017; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; TODESCAT, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018; GATTI *et al.* 2018; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Ressalta-se ainda que não houve indicação de percepção de diminuição da produtividade durante esse período por nenhum dos entrevistados.

Em relação às ferramentas de trabalho, todos os entrevistados citaram a larga utilização de aplicativos e/ou ferramentas como *Microsoft Teams*®, *WhatsApp*®,

Telegram® para condução de reuniões virtuais e melhoria na comunicação, assim como a utilização, por exemplo, do *Planner*®, do *Office 365*®, do *Sharepoint*® e do *Microsoft Analytics*® para controles, compartilhamento de dados e informações, além de apoio à gestão e para tomada de decisão. Outras ferramentas como Bloco de Notas®, *Google Agenda*®, *Excel*® também foram citadas, conforme trechos das entrevistas abaixo:

A gente tem usado o Office 365® e dentro do Office 365®, ele tem uma gama de ferramentas, desde de *Sharepoint*® e o *Microsoft Teams*®, que é uma ferramenta de colaboração... A gente usa muito o chat, usa muito o conceito de equipes, utiliza bastante a colaboração ali, seja via mensagem, ou seja, via vídeo, a gente organiza bastante os documentos da área, procedimentos também, armazenando na estrutura de arquivos da ferramenta (E2).

Então assim, se eu tenho que falar alguma coisa eu mando no *Teams*®, eu peço que eles comuniquem toda equipe das atividades extras no *Teams*®, e é bom que também lá é um repositório que eu posso consultar a hora que eu quiser (E7).

A gente tem na equipe algumas ferramentas, como o Trello e o *Planner*, que conseguem nos dar um cronograma de tempo de entrega e tal... *Teams*, a gente tem muito uso, agora do Telegram... (E19).

Sob o aspecto metodológico de Gestão, as metodologias sinalizadas com maior frequência usadas para gestão durante o *Home Office* foram: a utilização de reuniões semanais de feedback e status como forma de acompanhamento dos resultados, com oito indicações, e a gestão feita por Indicadores, com quatro indicações, como pode ser observado no depoimento abaixo:

Nós temos, mensalmente, reuniões de resultados que são feitas na área, então você tem, ali, os indicadores, como ações, controles que a gente faz aqui, também internamente, como, por exemplo, de hora extra e outros indicadores (E16).

A principal ferramenta que a gente utiliza é uma reunião de carteira, de carteira de projeto. Então toda semana a gente pega pessoa por pessoa, vai olhando aquilo que tem que entregar dentro daquele mês ou no mês que está pra frente e a gente ali garante que as evoluções estão acontecendo dentro do esperado para se cumprir o prazo que está acordado (E2).

Embora tenha sido citada apenas por um entrevistado, cada metodologia a seguir também foi sinalizada ao longo das entrevistas: desdobramento e acompanhamento de metas, PMBoK®, Gestão do tempo, organização utilizando post its, OKR (*Objectives and Key Results*); Reuniões "One on One"; Metodologia Ágeis.

Messenger e Gschwind (2016) reforçam, sob esse ponto de vista, que as novas tecnologias de informação revolucionaram o trabalho diário e a vida no século XXI, permitindo que o trabalho também sofresse um processo de transformação. As ferramentas e metodologias de gestão sinalizadas pelos entrevistados são exemplos dessa transformação e precisam ser foco de estudo e de aprendizado, pois, segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) elas são o meio para se ampliar a comunicação, para se atingir a agilidade e para garantir a conexão entre as pessoas.

Somado a isso, outro ponto importante sinalizado por nove entrevistados foi o aumento significativo da comunicação virtual, através da criação de grupos de mensagens instantâneas, telereuniões e comunicação por telefone e, conseqüentemente, também a necessidade de adaptação a esse modelo de comunicação, conforme relato a seguir:

(...) as ferramentas hoje de comunicação elas são muito importantes. Já eram, e aí eu acho que ganha uma relevância maior. Então a nossa comunicação por grupos de mensagem instantânea, as telereuniões, isso eu acho que ganhou mais importância ainda (E3).

Eu faço reuniões semanais com cada um e todo mundo nessa reunião eu peço pra todo mundo abrir a câmera, eu falo “gente, não interessa se está todo mundo descabelado ou não está, é a única oportunidade que a gente tem de se ver (E9).

O TAB. 6 a seguir apresenta os Códigos Analíticos e suas respectivas frequências dos aspectos relacionados a Gestão e Tecnologia no *Home Office*, referentes à percepção de produtividade, às ferramentas e às metodologias de gestão indicadas pelos entrevistados:

Tabela 8- Frequência Códigos Analíticos – Gestão e Tecnologia no *Home Office*

Continua...

Códigos Analíticos Construto Gestão e Tecnologia no Home Office	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (19)
Ferramentas: <i>Teams</i>	9	5	5	19
Ferramentas: <i>WhatsApp</i>	4	4	4	12
Aumento da produtividade	3	3	4	10
Manutenção da Produtividade	6	2	1	9
Aumento da comunicação virtual: grupos de mensagem instantânea, tele reuniões	4		5	9

...conclusão

Códigos Analíticos Construto Gestão e Tecnologia no <i>Home Office</i>	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (19)
Metodologia: Reuniões de feedback e acompanhamento de resultado	6		2	8
Ferramentas: Telegram	1	2	1	4
Ferramentas: <i>Planner</i>	2		2	4
Metodologia: Gestão de Indicadores	1		3	4
Metodologia: <i>Kanban</i> e gestão a vista	1	1	1	3
Ferramentas: Excel			3	3
Metodologias: Anotação e <i>Check lists</i> diários		1	1	2
Ferramentas: Sharepoint	1		1	2
Ferramentas: <i>Microsoft Analytics</i>	2			2
Ferramentas: Bloco de Notas		1		1
Metodologia: Desdobramento e acompanhamento de metas	1			1
Ferramentas: One Note			1	1
Ferramentas: Google Agenda	1			1
Ferramentas: <i>Office 365</i>	1			1
Ferramentas: <i>Outlook</i>			1	1
Ferramentas: <i>Zoom; Webex</i>			1	1
Metodologia: PMBoK		1		1
Metodologia: Gestão do tempo	1			1
Metodologia: Organização utilizando post its	1			1
Metodologia: OKR (<i>Objectives and Key Results</i>)		1		1
Metodologia: Reuniões " <i>One on One</i> "			1	1
Metodologia: Ágeis		1		1

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Embora a organização tenha ferramentas oficiais, como o *Microsoft Teams*® e o *Office 365*®, o resultado obtido neste estudo foi abrangente e apresentou um número vasto de metodologias e ferramentas sendo utilizadas pelos entrevistados. É importante observar, dessa forma, que não houve metodologia predominante ou específica utilizada para o *Home Office*, cabendo aos entrevistados a utilização do que for mais adequado ao seu contexto enquanto funcionário.

Diante do exposto, os achados neste estudo ressaltam ainda mais a gama de ferramentas e metodologias disponíveis que podem ser usadas no modelo de trabalho

Home Office, sendo essas essenciais para que os trabalhadores façam o planejamento, a execução e o acompanhamento das metas e de suas entregas.

Sob esse ponto de vista Leite, Lemos e Schneider (2019) afirmam que a gestão relacionada ao modelo do *Home Office* tem sido discutida no meio acadêmico no que tange ao controle, às estratégias para sua implantação e também na identificação de variáveis a serem consideradas nesse processo, como as tecnologias da informação que serão empregadas.

4.1.7 Percepções dos funcionários sobre o "Novo Normal"

Em relação a percepções sobre o “novo normal” e perspectivas sobre o futuro da gestão do modelo do *Home Office* em função do cenário de pandemia, os entrevistados consideraram aspectos importantes relacionados a mudanças no mercado de consumo, culturais, trabalhistas e até mesmo sociais.

Além disso, pontos relacionados à importância de um processo gradativo de retomada das atividades com maior preocupação da organização em relação à saúde de seus funcionários foi reforçada por três gestores.

Outro ponto importante apresentado também por seis entrevistados é o fato de que o *Home Office* trouxe alguns benefícios econômicos e financeiros para algumas organizações, relacionados ao ambiente físico (aluguel), luz, água e demais gastos de infraestrutura, mostrando-se, dessa forma, economicamente viável para elas.

Tais pontos podem ser ilustrados pela fala a seguir:

(...) a gente vai ter que se preparar para um modelo mais híbrido porque também estar lá em algum momento juntos, todo mundo junto acho que é importante.... Eu já quase não comprava roupa, agora que não vai precisar ir todo dia no escritório vou gastar menos roupa, menos sapato.... Agora posso morar mais longe, vou uma ou duas vezes no escritório. Agora faz sentido ter um carro, só para eu ir trabalhar? Então eu acredito que vão ser revistos muitos desses hábitos e desses comportamentos.... Eu acho que as empresas também entenderam que é um modelo que é sustentável pra elas: se os resultados tão bons e eu consigo ter uma economia, não preciso ter um espaço gigantesco pra acomodar todo mundo, eu consigo economizar com água, com luz.... Então eu espero um mundo bem diferente, mas que vai ser divertido (E1).

Nesse contexto, dezesseis entrevistados citaram a possível existência de um modelo de *Home Office* híbrido, diferente do utilizado no ápice da quarentena e no momento de maior isolamento social, ou seja, que mesclasse o *Home Office* com o trabalho presencial, sendo aquele em que seria possível ter uma base de trabalho e estar presente fisicamente, ao menos um dia na semana, com as demais pessoas da equipe, que permitisse amenizar as desvantagens e dificuldades apresentadas neste estudo, como exemplifica a citação abaixo:

Existe ainda uma necessidade presencial em algumas situações. Essas situações hoje, por medidas de segurança e pelo contexto, a gente está impedido de encontrar. Mas assim que liberar, assim que voltar elas vão ocorrer naturalmente, seja uma assembleia, seja uma reunião executiva estratégica, seja um encontro com um fornecedor ou um parceiro para poder discutir ou fechar um grande negócio. E tem várias situações que as pessoas ainda vão preferir estar presencial do que remoto (E2).

A frequência dos códigos analíticos pertinentes à “Percepções sobre o “Novo Normal”, conforme apresentado na TAB. 9 a seguir, sintetiza os pontos declarados pelos entrevistados em relação a suas perspectivas:

Tabela 9- Frequência Códigos Analíticos – Percepções sobre o “Novo Normal”

Contínua...

Códigos Analíticos Construto Percepções sobre o “Novo Normal”	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (19)
Preparação para um Modelo <i>home Office</i> “híbrido”	8	3	5	16
Economia para as organizações relacionadas ao ambiente físico, luz, água e estrutura	3	1	2	6
Modelo <i>Home Office</i> permanente para algumas áreas em que não haja necessidade de estar presencialmente	1	1	2	4
Evolução do trabalho <i>Home Office</i> (ergonomia, equipamentos, meio de acesso)	1	1	1	3
Permanência de atendimentos “ <i>on line</i> ”			3	3
Processo gradativo de retomada das atividades com maior preocupação da organização em relação à saúde de seus funcionários.	3			3
Mudança das relações de trabalho como um todo (CLT, benefícios)	1		1	2
Mudanças em relação a hábitos de consumo (vestuário, moradia, transporte)	1	1		2
Mudanças no mercado de trabalho	1		1	2
Pessoas mais conectadas a tecnologias	1	1		2

...conclusão

Códigos Analíticos Construto Percepções sobre o "Novo Normal"	Frequência Gestores (09)	Frequência Supervisores (05)	Frequência Demais Cargos (05)	Total (19)
Usar os aprendizados durante o processo na pandemia para evolução técnica, social e comportamental.	1	1		2
Permanência da comunicação virtual e remota	1			1
Contratações sem base de trabalho física para algumas atividades	1			1
Criação de rotina voltada para o <i>Home Office</i>	1			1
Foco no desenvolvimento pessoal e profissional	1			1

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

Assim como Losekann e Mourão (2020), que reforçam que os impactos da pandemia em todos os seus aspectos precisarão ser estudados ao longo do tempo, principalmente aqueles relativos à forma de trabalho vivenciada nesse período, a percepção dos entrevistados está relacionada ao futuro do *Home Office* como uma forma de trabalho que estará mais presente no cotidiano das organizações e dos trabalhadores.

Pode-se perceber, dessa forma, que os entrevistados já trazem em suas falas a possibilidade de um novo ciclo de mudanças futuras, não sendo desconsideradas as adaptações necessárias realizadas e os aprendizados obtidos ao longo dos meses que sucederam o início da realização do trabalho em *Home Office*.

Isso é corroborado por Lewin (1947), o qual afirma que o processo de mudança é um processo dinâmico, em movimento constante, e que, após a última etapa, a etapa de Recongelamento (*Refreezing*), na qual aconteceram a confirmação das mudanças expostas ao longo deste trabalho, uma nova fase de descongelamento (*Unfreezing*) reinicia o ciclo de mudança.

Reforçando esse ponto de vista, Davis *et al.* (2020) afirmam que, em um curto período de tempo, as organizações estarão mais adaptadas a esse modelo de trabalho realizado durante a pandemia, principalmente em razão da necessidade de redução da potencialidade de contaminação da COVID-19, mas que, após um longo período,

elas perceberão que o *Home Office* pode ser uma opção permanente para muitos trabalhadores, devido às inúmeras vantagens, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores.

Por outro lado, como foi descrito ao longo deste trabalho, há algumas desvantagens e riscos que poderão ser minimizados quando o modelo estiver mais consolidado ou melhor ajustado à realidade das organizações e ao contexto externo a elas; por exemplo; através de um modelo híbrido de *Home Office* e também pela evolução dos aspectos legais, sociais e organizacionais relacionados a ele, conforme perspectivas acima citadas pelos entrevistados.

4.1.8 Indicação de percepção de segurança e infectividade por covid-19 no *Home Office*

Como já explanado na sessão metodológica, as entrevistas com o grupo de funcionários com cargos de Supervisores, Especialistas, Analistas e Assistentes foram realizadas nos meses de outubro e novembro de 2021, aproximadamente um ano e meio após o início da realização do *Home Office* pela organização.

As entrevistas com esse grupo permitiram a evolução do questionário no que tange à necessidade do pesquisador de entender se os entrevistados perceberam de fato algum impacto real na preservação da sua saúde diante de um cenário de minimização de exposição ao risco de contaminação, diferente daquele encontrado caso permanecessem em trabalho presencial.

Dado esse contexto, foi perguntado aos entrevistados qual a percepção em relação à segurança que o *Home Office* lhes tinha trazido no período de quarentena, momento esse que ainda estava vivenciando. Dos 10 entrevistados na 2ª etapa de coleta de dados, todos afirmaram que o *Home Office* trouxe a sensação de maior segurança e maior proteção pessoal e familiar e, desses, seis ainda afirmaram que *Home Office* lhes permitiu fazer o isolamento e a quarentena de maneira mais adequada, conforme relatos abaixo:

(...) uma das grandes vantagens foi a questão da segurança, porque meu marido, por exemplo, por mais que ele tivesse todos os cuidados, ele teve que voltar, ele não trabalhou remotamente. Então, sem sombra de dúvida, me senti muito mais segura (E16).

Não tive COVID... Eu fiquei isolado aqui.... Realmente, eu fiquei bem preocupado quando entrou, e eu preferi por me isolar e isolar todo mundo dentro de casa, sabe? ... Então, foi uma forma que eu vi pra prevenir todo mundo (E11).

Além disso, dos 10 entrevistados, sete afirmaram que não haviam adquirido COVID-19 até o momento da realização da pesquisa, conforme relatos abaixo:

Não, não tive COVID.... (Estar em *Home Office*) com certeza fez toda a diferença, porque eu tentei muito essa questão do isolamento, eu tive muito receio, porque tenho pais idosos. Então eu, indo para o trabalho, eu teria um contato maior com as pessoas, então a probabilidade de eu contrair o vírus e repassar pros meus pais, pra minha filha, seria muito maior. Então, com o *home office*, eu não tinha que sair de casa (E19).

Não tive COVID. No meu caso eu pegava muito transporte público, então é um, é um risco. Seria um risco. E eu passo a maioria do tempo, mesmo, em casa, isolada e... Eu acho que (estar em *Home Office*) contribuiu bastante, sim pra me sentir segura (E17).

Embora não possa haver generalizações dado o contexto qualitativo deste estudo, tais achados apresentam resultados consistentes de que o trabalho em *Home Office*, de fato, pode contribuir para a segurança e a saúde dos trabalhadores, tendo em vista, principalmente, a redução da exposição dos mesmos a fatores que possam aumentar o risco de contágio, como a utilização de transporte público.

Esses achados também são corroborados por Davis *et al.* (2020), ao afirmarem que as empresas irão continuar com o modelo de *Home Office*, com a finalidade de reduzir o potencial de disseminação da COVID-19 no ambiente de trabalho; conseqüentemente, os trabalhadores ficarão mais seguros em suas casas.

4.2 Análise de dados visuais

Neste subcapítulo serão apresentados os resultados referentes à análise de dados visuais, realizada através da análise das imagens e/ou fotografias do local de realização do *Home Office*, fornecidas pelos entrevistados, de forma a permitir a

construção de paralelos comparativos e aprofundamento dos achados na análise das entrevistas.

Importante ressaltar ainda que nenhum dos trabalhos da literatura revisada aqui nesse estudo utilizou-se dessas metodologias em conjunto, ou seja, de análise de dados visuais com fotos como forma de complemento e aprofundamento à realização das entrevistas. Esse é um dos pontos diferenciais do trabalho aqui presente, pois traz contribuições significativas à pesquisa, seja pelo esclarecimento de situações verbalizadas pelos entrevistados, ou ainda permitindo novas descobertas pela ilustração visual desses cenários.

4.2.1 Perfil dos entrevistados na análise de dados visuais

No presente subcapítulo, estão apresentados as características e o perfil dos sete entrevistados que se dispuseram a fornecer a fotografia do seu ambiente de trabalho. Desses, 4 possuem cargos de Supervisor e três são funcionários com demais cargos (Analistas, Especialista e Assistente). Todos eles estão enumerados conforme TAB. 9 a seguir, o qual apresenta sistematicamente os respectivos perfis:

Tabela 10- Perfil dos Entrevistados que forneceram fotos do ambiente do seu *Home Office*

Resp	Cargo	Etapa Pesq.	Escolaridade	Tempo na Empresa (anos)	Idade (anos)	UF	Área	Sexo
10	Supervisor	2a	Pós-Graduação / Especialização	16	38	MG	Operações	M
11	Supervisor	2a	Educação Superior completa	7	41	RJ	Finanças	M
12	Supervisor	2a	Educação Superior completa	7	40	MG	Finanças	F
15	Analista	2a	Educação Superior completa	15	35	MG	Suporte	M
17	Assistente	2a	Educação Superior completa	11	35	MG	Jurídica	F
18	Analista	2a	Educação Superior completa	3	33	MG	Tecnologia	M
19	Analista	2a	Educação Superior completa	3	39	MG	Tecnologia	M

Fonte: Elaborado pela Autora (2022).

*Nota: Res. Abreviação de respondentes; Etapa da pesq. Abreviação de Etapa na pesquisa.

Nesse cenário, é importante salientar que o tempo de empresa mínimo desses funcionários é de três anos, sendo que o mais novo possui 33 anos de idade. Isso

demonstra que não são profissionais recém-contratados ou em início de carreira e que já possuem conhecimento da organização e de suas respectivas atividades e responsabilidades.

4.2.2 Descrição e análise de dados visuais do ambiente de trabalho dos entrevistados

A análise de dados visuais realizada através da observação visual do ambiente de trabalho dos entrevistados foi importante e necessária para o aprofundamento de pontos que foram encontrados durante as entrevistas, principalmente aqueles relacionados à estrutura do ambiente. Para tanto, foi apresentado visualmente ao pesquisador o local de trabalho e sua organização, bem como a estrutura física e ergonômica utilizada pelos entrevistados, como por exemplo, mesa, cadeira, computador, iluminação do ambiente, acessórios e objetos pessoais, etc.

A observação de tal estrutura individual é relevante para o presente estudo dada sua possibilidade de geração de desconforto, conforme sinalizado por Davis *et al.* (2020). Cadeira, mesa, monitor e acessórios do computador são os componentes críticos com maior potencial de causa de problemas relacionados à saúde dos funcionários em *Home Office*.

As fotos a seguir, as quais foram mantidas na sua proporção e qualidade de imagem originais, ilustram e complementam os achados da análise das entrevistas apresentados anteriormente e reforçam a contribuição e diferencial metodológico no presente estudo, uma vez que, na literatura revisada, não houve a utilização dessas metodologias em conjunto com tal finalidade.

Figura 3 - Ambiente *Home Office* E10 (foto 1)



Fonte: Entrevistado 10.

Figura 4 - Ambiente *Home Office* E11 (foto 2)



Fonte: Entrevistado 11

Figura 5 - Ambiente *Home Office* E11 (foto 3)



Fonte: Entrevistado 12

Figura 6- Ambiente *Home Office* E15 (foto 4)



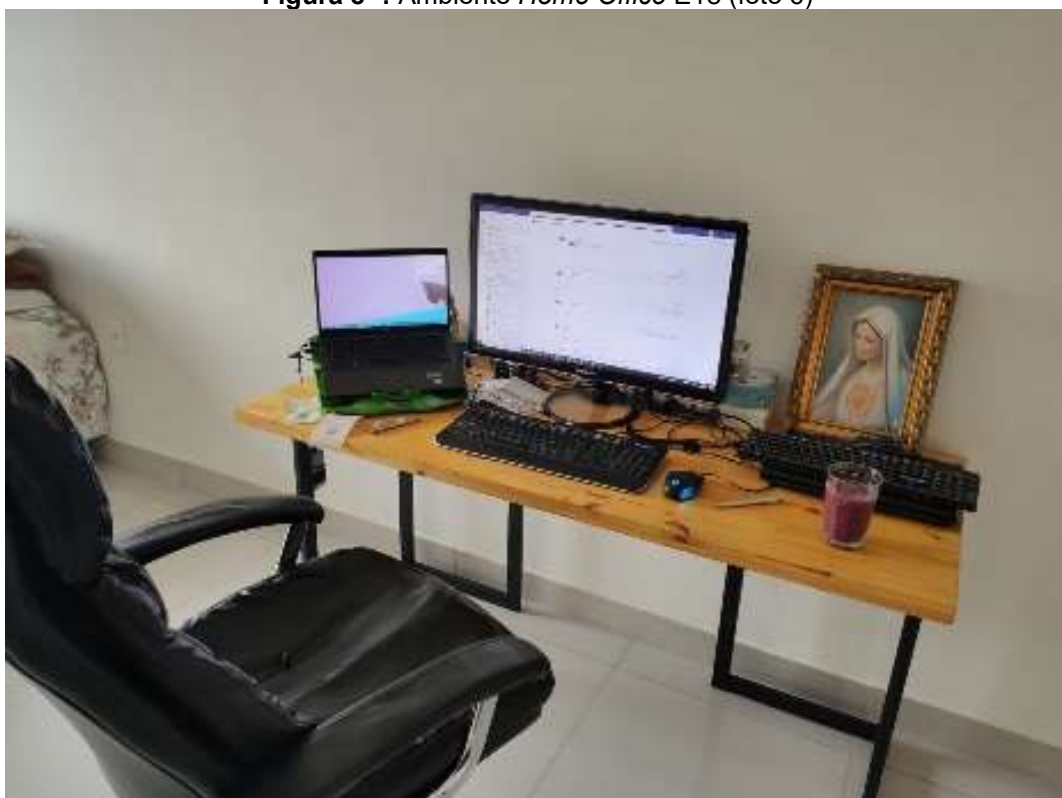
Fonte: Entrevistado 15

Figura 7 - Ambiente *Home Office* E17 (foto 5)



Fonte: Entrevistado 17.

Figura 8- : Ambiente *Home Office* E18 (foto 6)



Fonte: Entrevistado 18.

Figura 9- : Ambiente *Home Office* E19 (foto 7)



Fonte: Entrevistado 19.

De uma maneira geral, todas as fotos apresentam o uso de notebooks, e, em alguns casos, ele está sendo utilizado com elementos acessórios, como suporte, mouse externo, teclado externo e até mesmo com múltiplas telas de apoio, como pode ser observado nas FIG. 3, 8 e 9.

Além disso, é possível identificar uma estrutura mobiliária básica, com a presença de mesa e cadeira. Contudo, não há uniformização das mesas de trabalho (altura, largura e tamanhos variados) e das cadeiras utilizadas (modelos diferentes entre si, mas todas com encosto para lombar e apoio de descanso para os braços), denotando não haver padrão de uso de mobiliário ou mesmo ergonômico no ambiente no qual funcionários estão realizando o *Home Office*.

É possível visualizar também iluminação natural (oriunda de portas, janelas e/ou persianas), mas em nenhuma foto fornecida foi identificada iluminação direcionada à mesa de trabalho, como luminárias de mesa. Não é possível avaliar se o nível de iluminação é muito alto ou muito baixo, já que, embora as fotos nas FIG. 5 e 6 os ambientes pareçam pouco iluminados, o motivo da baixa luz pode ser a fotografia ter sido tirada contra a luz do ambiente.

Diante desse cenário, a FIG. 7 pode ser usada para melhor ilustrar as adaptações pelas quais os entrevistados relataram ter passado, conforme externalizado pela fala da entrevistada E17 abaixo:

Então, a internet, em casa, eu já tinha, né. Eu tenho um notebook que eu estou usando pra trabalhar. A empresa ofereceu o computador, caso quem não tinha o computador, poderia usar. A empresa ofereceu, também, cadeira pra melhorar o ambiente de escritório, né. Eu até peguei uma emprestada com a empresa, mas, assim, foi uma mesa adaptada, a princípio. Depois, arrumei uma melhorzinha, mas, ainda assim, não é a própria mesa de escritório (E17).

Complementando ainda sua fala, ao analisar a foto do seu ambiente de trabalho (FIG. 7), é possível inferir que o seu quarto é utilizado como local de realização *do Home Office*, devido à presença de um armário e parte de uma cama. Isso exemplifica a discussão da relação entre a falta de separação de trabalho e casa, abordada como uma desvantagem por Savic (2020).

Além disso, verifica-se que a entrevistada tenta adaptar a altura do seu notebook utilizando livros, o que pode sinalizar que a sua mesa de trabalho é mais baixa e/ou menor do que o ideal. E, adicionalmente, a presença de um ventilador no chão denota que o ambiente deve ter uma temperatura acima do que possa ser considerado normal ou que não tem uma ventilação apropriada para que a pessoa se sinta confortável ao longo do seu dia de trabalho.

Em alguns casos, também se percebem ambientes com mais informações visuais, o que pode sugerir falta de organização dos objetos adjacentes ao notebook, como livros, fios e tomadas, calendários, roupas, fotografias, copos, como é o caso das FIG. 5, 7 e 9. Por outro lado, outras fotos demonstram menos informações visuais e melhor organização do ambiente, como se pode observar nas FIG. 3, 6 e 8. Visualmente, é possível perceber a liberdade de organização do espaço de realização do *Home Office* que os entrevistados possuem.

Reforçando ainda tais aspectos, os relatos dos entrevistados E11 e E19, abaixo, exemplificam a necessidade de estruturação do ambiente para que o trabalho fosse mais bem realizado, e, através das FIG. 4 e 9, é possível compreender tal necessidade de adaptação e de estrutura física e tecnológica relatada:

Pra mim, foi mais adaptação física de espaço de trabalho, tá? Eu ampliei a minha banda larga, né? Tinha uma fibra de cem, passei por uma fibra de quatrocentos e fiz um ambiente totalmente separado dentro da minha casa, um escritório, mesmo, sabe? Com cadeira, com estrutura de bancada pra eu trabalhar, onde eu pudesse ter concentração e eu ficasse um pouco mais isolado (E11).

“Tive que fazer algumas adaptações em casa pra poder ter uma qualidade melhor... Então, aqui em casa, a gente não tinha essa estrutura... Então, tive que adaptar a minha casa pra ter uma mesa, pra ter uma cadeira, eu tive que comprar um monitor. Então eu tive que fazer algumas adaptações, sim, pra melhorar o meu dia a dia no trabalho (E19).

Um outro ponto importante que pôde ser corroborado com a análise dos dados visuais das fotos é que, ao serem verificadas visualmente a estrutura de trabalho e a organização desse ambiente por iniciativa individual dos entrevistados, confirma-se que houve diretamente um custo adicional para os funcionários na obtenção desses recursos, como por exemplo, estrutura física, internet, mobiliário, energia, monitores,

desvantagem essa sinalizada por Hau e Todescat (2018) e Davis *et al.* (2020) e indicada também por cinco entrevistados neste estudo.

O aumento de custos sinalizado pode ser verificado também no trecho abaixo, o qual se relaciona com a FIG. 5:

Você acaba gastando muito mais em casa... eu tive que fazer esse escritório, algo que eu não tinha planejado. Gasto com água, gasto com luz... (E12).

Retomando ainda a análise das entrevistas, é importante ressaltar que 12 dos 19 entrevistados indicaram como principal dificuldade na realização do *Home Office* a infraestrutura individual, como o acesso à internet, mobiliário adequado, equipamentos, dificuldades essas sinalizadas por Davis *et al.* (2020), Filardi, Castro e Zanini (2020) e Haubrich e Froehlich (2020).

Dessa forma, a análise dos dados visuais reforça os achados das entrevistas e corrobora ainda o ponto de atenção ressaltado por Davis *et al.* (2020), no qual afirmam que as organizações precisarão se preocupar e providenciar acomodações ergonomicamente apropriadas aos seus funcionários em *Home Office*, caso contrário, o desconforto gerado pela falta de estrutura individual pode acarretar o aumento de custos organizacionais, relacionados com tratamentos de saúde e também com o aumento do absenteísmo.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo geral identificar os principais desafios do modelo de trabalho de *Home Office* encontrados pelos funcionários de uma empresa de telecomunicações de grande porte, devido à implementação imediata da nova forma de trabalho quando chegada da pandemia e da determinação do isolamento social causado pelo Coronavírus.

Visto que tal cenário se deu de forma abrupta e sem tempo para planejamento e preparação, tanto cultural quanto estrutural, o *Home Office* ganhou importância no mercado de trabalho, intensificando necessidades de aprofundamento em metodologias, ferramentas de gestão, tecnologias, sistemas e aplicativos.

No que diz respeito aos objetivos específicos, eles pretenderam:

- a) Identificar e avaliar as vantagens e as desvantagens da utilização do *Home Office*;
- b) Identificar e avaliar as dificuldades e oportunidades da utilização desse modelo de trabalho, levando em consideração o atual cenário;
- c) Identificar possíveis estratégias, processos, práticas, ferramentas e tecnologias mais relevantes utilizados por tais empregados para lidar com os desafios que surgiram nesse contexto;
- d) Identificar e analisar semelhanças e contrastes entre as visões de Gestores, Supervisores e Funcionários sem cargos de gestão sobre o modelo de *Home Office*.
- e) Identificar, à luz da Teoria da Mudança de Kurt Lewin, os estágios de mudança enfrentados por Gestores, Supervisores e demais Funcionários

Em relação aos objetivos “a”, “b” e “c”, ao longo deste estudo, foi feita a apresentação das vantagens, desvantagens e dificuldades do *Home Office* vivenciadas e evidenciadas pelos entrevistados. Por mais que as vantagens aqui enumeradas sejam relevantes para a qualidade de vida dos trabalhadores e significativamente maiores em relação às desvantagens, há importantes desafios relacionados a dificuldades pertinentes à falta de infraestrutura individual para a realização do trabalho. Há ainda

o isolamento propriamente dito, que acaba por resultar na falta de relacionamento presencial e na diminuição dos vínculos sociais entre os empregados e com a organização.

Por outro lado, em relação ao objetivo “c”, foi observado que se intensificam necessidades de aprofundamento em processos, metodologias e ferramentas de gestão, em novas tecnologias, sistemas e aplicativos, já que o meio virtual se consolida como o *lócus* de reuniões virtuais, de controles, de forma de realização e entrega do trabalho, de vida pessoal e profissional também entrelaçadas nesse meio. Nesse cenário, a intensidade, a rapidez de adaptação e a capacidade de utilização dessas novas tecnologias de informação e gestão são fatores decisivos para a remoção de obstáculos e para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Ao longo dos diagnósticos, também foi possível identificar e analisar semelhanças e contrastes entre as visões de Gestores, Supervisores e Funcionários sem cargos de gestão sobre o modelo de *Home Office* e as características acima destacadas, seja através da apresentação das mesmas em quadros comparativos, ou ainda exemplificadas por meio das entrevistas, atingindo dessa forma, o proposto no objetivo “d”.

Por fim, em relação às percepções dos funcionários sobre o "Novo Normal" e o futuro do *Home Office*, são sinalizados desafios para os quais eles não haviam sido preparados e estão aprendendo e evoluindo com o passar do tempo. Dessa forma, também foi possível identificar, à luz da Teoria da Mudança de Kurt Lewin (1947), os estágios de mudança enfrentados por esses funcionários o que contribui para o melhor entendimento do processo enfrentado pelos mesmos, de todas as adaptações que foram necessárias dos aprendizados que já incorporam a vida pessoal e profissional dos mesmos, alcançando dessa forma o objetivo “e”.

Atingidos objetivos específicos, pôde-se alcançar o objetivo geral deste estudo, que se propunha analisar e compreender os principais desafios do modelo de “*Home Office*”, encontrados por Gestores, Supervisores e Funcionários na implementação imediata e no decorrer dos meses em que se utilizou essa nova forma de trabalho e

como eles foram enfrentados, de acordo com a Teoria da Mudança de Kurt Lewin (1947).

Diante do exposto, pode-se concluir que, tanto o objetivo geral quanto os específicos, foram alcançados com a realização de análises das entrevistas e de dados visuais, apresentando dessa forma, não só confirmações sobre o ponto de vista teórico, mas também avanços no tema, trazendo luz para pontos que não haviam sido identificados na pesquisa bibliográfica realizada.

Além da utilização de metodologias que se complementaram, as contribuições do trabalho foram relacionadas também a descobertas de novos códigos analíticos ainda não observados na literatura revisada.

A exemplo disso, pode ser citada a determinação dos códigos analíticos relacionados às vantagens do *Home Office*, especificamente: a maior disponibilidade para o trabalho; o maior tempo de descanso; a oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional; a melhoria na alimentação; o aumento da cooperação e resiliência e a maior consciência das responsabilidades individuais. Foi identificada também a desvantagem relacionada à dificuldade de realização da Gestão do Conhecimento nesse tipo de modelo. Tal desvantagem não foi encontrada descrita, sob essa ótica, pelos autores aqui revisados.

Também não foram abordadas diretamente, na literatura revisada neste estudo, dificuldades relacionadas à realização do *Home Office*, entre elas a dificuldade de engajamento em atividades que antes eram presenciais, como treinamentos e dinâmicas de integração; a manutenção do foco em reuniões virtuais e a obrigatoriedade de realização do trabalho em *Home Office* no momento de pandemia, situações essas relatadas pelos entrevistados.

Além disso, a presente pesquisa permitiu um relato do que foi vivenciado pelos entrevistados imediatamente após os reflexos da COVID-19, em março de 2020, com o início de período de quarentena e isolamento social. Dessa forma, foi possível observar, por meio dos dados obtidos, as características da primeira etapa da

Mudança proposta por Lewin (1947), denominada de Descongelamento (*Unfreezing*). Dada a importância histórica desse fenômeno, o presente estudo também contribui para um melhor entendimento de como os trabalhadores foram afetados por tais reflexos.

Os resultados da pesquisa ainda trazem contribuições acerca da necessidade de novas práticas de gestão à distância, abrindo novos caminhos de estudo no campo da Administração, pois, embora a organização tenha ferramentas oficiais, como o *Microsoft Teams*® e o Office 365®, o resultado obtido neste estudo foi abrangente e apresentou um número vasto de metodologias e ferramentas sendo utilizadas pelos entrevistados. Diante disso, é possível observar que não houve metodologia predominante ou específica utilizada para o *Home Office*, cabendo aos entrevistados a utilização da que melhor se acredita ser adequada ao seu contexto enquanto funcionário, sem ainda orientação teórica para tal.

Outro avanço importante feito por este estudo, em relação à literatura revisada, está relacionado às percepções sobre o “novo normal” e as perspectivas quanto ao futuro da gestão do modelo do *Home Office*, em função do cenário de pandemia.

Sob esse aspecto, os entrevistados consideraram pontos importantes relacionados a mudanças no mercado de consumo, culturais, trabalhistas e até mesmo sociais. Como exemplo, podemos citar a preparação para um modelo *Home Office* "híbrido", que concilie a economia para as organizações, relacionada a ambiente físico, luz, água e estrutura e o modelo *Home Office* permanente para algumas áreas em que a presença do funcionário na empresa não seja necessária. Outro ponto importante considerado foi a evolução do trabalho *Home Office* no que se refere a ergonomia, equipamentos, meio de acesso.

Por fim, outro avanço importante deste estudo foi mostrar que o *Home Office* foi o modelo de trabalho que permitiu que as pessoas de fato se sentissem com maior proteção pessoal e familiar e com maiores chances de não adquirir a COVID-19, dado que o *Home Office* lhes permitiu fazer o isolamento e a quarentena de maneira mais adequada

Diante do exposto, é notório que esse modelo de trabalho abriu um espaço de atuação e tornou-se realidade, de tal forma em algumas organizações que o “antigo” jeito de trabalhar foi modificado e talvez tenha sido esse um caminho sem volta.

Fato é que a extensão e duração da pandemia da COVID-19 serão estudadas sob diversas perspectivas, sendo importante a continuidade e o aprofundamento de estudos futuros relacionados aos impactos do *Home Office* na vida pessoal, profissional, e, principalmente, na saúde física e mental das pessoas. Assim como devem ser acompanhadas, ao longo do tempo, as características, vantagens, desvantagens, necessidades de adaptações e oportunidades de desenvolvimentos de novas práticas de gestão, além, claro, da evolução dos seus aspectos legais e trabalhistas.

Dessa forma, embora sejam vistos avanços notáveis acelerados nos dois últimos anos, sejam tecnológicos, estruturais ou mesmo de gestão, ainda existem desafios a serem superados para que o *Home Office* possa alcançar seu potencial de maneira plena.

O desafio principal diante desses aspectos, sob essa perspectiva, talvez seja a inserção da mão de obra brasileira nesse modelo de trabalho, dada a necessária existência de infraestrutura individual (internet, computador, mobiliário e espaço próprio adequado) para a sua realização. As organizações não poderão se abster de prestar esse suporte, para que o *Home Office* não seja um modelo que restrinja ainda mais o acesso aos postos de trabalho.

Ressalta-se que o presente estudo teve como limitações o fato de ter sido realizado considerando apenas uma empresa privada do setor de Telecomunicações, não havendo possibilidade, em função de recursos e tempo, de maior abrangência de funcionários de diferentes áreas, com diferentes cargos e níveis salariais, que pudessem contribuir com outras perspectivas em relação ao tema. Novamente, é importante destacar que o perfil dos entrevistados (escolaridade, tempo de empresa e idade) pode não refletir a realidade da maioria da mão de obra brasileira.

Pesquisas futuras poderiam também associar novas literaturas que estejam surgindo a respeito do tema Covid-19 e Gestão, como por-exemplo estudos sobre Qualidade de Vida no Trabalho, impacto da Covid-19 nas Relações do Trabalho e, ainda, atualizações de legislação, no campo do Direito Trabalhista, que porventura possam ocorrer sobre o *Home Office*, as quais podem fornecer novos elementos para análise de impactos, semelhanças, diferenças e possíveis contribuições de tais correntes teóricas. Outras literaturas que poderiam ser associadas são os demais modelos teóricos existentes de Gestão da Mudança organizacional, contribuindo assim para a complementação e o aprofundamento da visão de Kurt Lewin (1947), utilizada neste estudo.

Ademais, como sugestões metodológicas, pesquisas futuras poderiam ampliar o número de empresas e funcionários pesquisados, e, adicionalmente, agregar outras metodologias de coleta e análise de dados, como exemplo, grupos focais ou ainda pesquisas quantitativas, podendo, dessa forma, contribuir para a ampliação do olhar e maior riqueza de detalhes, além de obter subsídios para identificar mudanças na percepção das pessoas a respeito do assunto.

Pesquisas futuras poderiam, também, selecionar amostras de empresas de um mesmo setor, com o objetivo de poder fornecer elementos de comparação entre elas. Tal procedimento amostral seria importante para a avaliação de características pertinentes a determinados setores de atuação, como o de Telecomunicações abordado neste estudo.

REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos Ebape. Br**, v. 15, p. 511-533, 2017. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395160287>> Acesso 15 de abr. 2021.
- AGÊNCIA BRASIL. **Covid-19**: Veja como cada estado determina o distanciamento social. Brasília, 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/saude/noticia/2020-04/covid-19-veja-como-cada-estadodetermina-o-distanciamento-social>> Acesso em: 20 de abr. 2021.
- AIRES, R. W. A.; MOREIRA, F. K.; FREIRE, P. S. Indústria 4.0: desafios e tendências para a gestão do conhecimento. In: Seminário de Universidade Corporativa e Escolas de Governo. **Anais...** Florianópolis: Suceg, p. 224-247, 2017. Disponível em: <<https://anais.suceg.ufsc.br/index.php/suceg/article/view/49>> Acesso 15 de abr. 2021.
- AQUINO, E. M. L.; SILVEIRA, I. H.; PESCARINI, J. M.; AQUINO, R.; SOUZA-FILHO, J. M.; ROCHA, A. S. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n.1, p. 2423–2446, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1413-81232020256.1.10502020>> Acesso 15 de abr. 2021.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Edição revista e atualizada. São Paulo: Edições 70, 2021.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos Ebape. br**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BAUER, Martin W.; GASKELL, George. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: um manual prático**. 13. ed. Petrópolis: Editora Vozes Limitada, 2017.
- BERGAMASCHI, A. B.; NETTO FILHA, W. R.; ANDRADE, A. R. Home office: solução para aumento de produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business and Management**, v. 4, n. 3, 2018.
- BONI, V.; QUARESMA, J.. Aprendendo a entrevistar como fazer entrevistas em Ciências Sociais. **Em Tese**, v. 2, n. 1, p. 68–80, 2005.
- BRASIL. **Lei nº 13.467, de 13 de julho de 2017**. Brasília, 2017. <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/l13467.htm> Acesso em: 5 de abr. 2021.
- BRASIL. **Decreto legislativo nº 10.282, 2020**. Brasília, 2020. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato201922/2020/decreto/D10282.htm> Acesso

em: 20 de abr. 2021

CARVALHO, F. S.; SORCI, P. A. B. S.; SOUZA, G. L. A. Os Desafios do administrador frente às novas tendências. **NT-facit Business and technology journal**, v. 1. p.124-137, 2020.

CASSAR, M.; KIGER. The use of triangulation for completeness purposes. **Nurse researcher**, v. 12, p19-29. Disponível em:<[doi10.7748/nr2005.04.12.4.19.c5956](https://doi.org/10.7748/nr2005.04.12.4.19.c5956)> Acesso em: 2 de abr. 2021.

CASTELLS, M. **A sociedade em rede: do conhecimento à política. A sociedade em rede: do conhecimento à ação política.** São Paulo: Paz e Terra, 2019.

CHANG, Y.; CHIEN, C.; SHEN, L. Telecommuting during the coronavirus pandemic: Future time orientation as a mediator between proactive coping and perceived work productivity in two cultural samples. **Personality and individual differences**, v. 171, n.110508, 2021. Disponível em: <<https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.110508>> Acesso em: 13 de abr. 2021.

COUTO, E. S; COUTO, E. S.; CRUZ, I. M. P. #Fiqueemcasa: Educação Na Pandemia Da Covid-19. **Interfaces Científicas - Educação**, v.8, n. 3, p. 200-217, 2020. Disponível em:<<https://doi.org/10.17564/2316-3828.2020v8n3p200-217>> Acesso em: 3 de abr. 2021.

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

DAVIS, K. G., K.: S. E., DANIEL, D.: GERDING, T., NAYLOR, J. S. M. The home office: ergonomic lessons from the “new normal”. **Ergonomics in Design**, v. 28, n. 4, p. 4–10, 2020.

FARINIUK, T. M. D. Smart cities e pandemia: tecnologias digitais na gestão pública de cidades brasileiras. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 4, p. 860–873, 2020.

FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P., ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos Ebape.Br**, v. 18, n. 1, p.28–46, 2020. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174605>> Acesso em: 12 de abr. 2021.

FLICK, U. **Introdução à pesquisa qualitativa.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.

FLICK, U. **Introdução à metodologia de pesquisa.** Porto Alegre: Penso, 2013.

GATTI, D. P.; TERRA, G. S.; PORTUGAL, N. S., SOUZA, W. G; PORTUGAL JÚNIOR, P. S.; SILVA, S. W. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do Unifatea - RAF**, v.16, n. 16, p.187-200, 2018.

GIGLIO, C. R. F. S.; GALEGAL, N. V.; AZEVEDO, M. M. Vantagens do Teletrabalho para as Empresas : Produção Científica nos Principais Congressos Brasileiros. **Gestão da Produção, Operações e Sistema**, v.13 n. 4, p. 18–20, 2018.

GIL, A. **Como Elaborar projetos de pesquisa**, 5. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.

HARRISON, H.; BIRKS, M.; FRANKLIN, R. M., J. Case Study Research: Foundations and Methodological Orientations. **Anais... Forum: Qualitative Social Research**, v. 18, n.1, 2017. Disponível em: <<https://doi.org/10.17169/fqs-18.1.2655>> Acesso em: 3 de abr. 2021.

HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.22279/navus.2018.v8n3.p37-52.601>> Acesso em; 5 de abr. 2021.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do 'Home Office' em Empresas de Tecnologia da Informação. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p.167-184, 2020. Disponível em:<<https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2020.9.1.27901.167-184>> Acesso em: 13 de abr. 2021.

HERMOGENES, L. R.; SANTOS, M.; NASCIMENTO, P. F.; TEIXEIRA, L. F. A importância das digital skills em tempos de crise: alguns aplicativos utilizados durante o isolamento social devido à pandemia do Covid-19. **Revista Augustus**, v. 25, n. 51, p.198-218, 2020.

KAFTANDZIEVA, I. Kurt Lewin's Change Management Model Implemented in Textile Industry in North Macedonia. Enhancing and managing competitive economics and business environment: challenges for the southeastern european countries and the black sea region. In: 9th Asecu Youth international conference and summer school and 10th Jubilee summer school of the Faculty of Economics – Skopje. **Anais... Ukim, Asecu**, 2021. Disponível em:<<http://www.asecu.gr/files/asecu-youth/9th-asecu-youth-conf-proceedings.pdf#page=104>>Acesso em: 2 fev.2022.

KELLY, J. A. The New" Covid-19" Home Office Worker: Evolving Computer-Human Interactions and the Perceived Value of Workplace Technology. **Technium Soc. Sci. J.**, v. 13, p. 575, 2020.

KITSUTA, C. M.; QUADROS, R. Gestão da inovação em empresas brasileiras de serviços de tecnologia da informação: modelos de inovação planejada, de aplicação rápida e de inovação deliberada a posteriori. **Cadernos Ebape. Br**, v. 17, n. 4, p. 1048-1061, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174440>> Acesso em: 4 de abr. 2021.

LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p.186–209, 2019. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.19094/contextus.v17i3.42743>> Acesso em: 3 de abr. 2021.

LEMOS, A. H. C.; BARBOSA, A. O.; MONZATO, P. P. Women in home office during the covid-19 pandemic and the work-family conflict configurations. **Revista Administração de empresas**, v. 60, n. 6, p.388-399, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/s0034-759020200603>> Acesso em: 4 de abr. 2021.

LEWIN, K. Frontiers in group dynamics: II. Channels of group life; social planning and action research. **Human Relations**, v.1, p.143-153, 1947.

LOSEKANN, R. G. C. B; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia COVID-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, n. 5, 71-75, 2020. Disponível em: <<https://doi.org/10.4025/cadadm.v28i0.53637>> Acesso em: 4 de abr. 2021.

MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas - um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p.125-147, 2005.

MEMON, F. A.; SHAH, S.; KHOSO, I. U. Improving Employee's Engagement in Change: Reassessing Kurt Lewin's Model. **City University Research Journal**, v. 11, n. 1, p. 144- 164, 2021.

MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L. Three generations of Telework: New ICT s and the (R) evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195-208, 2016.

MEYER, C. B. A case in case study methodology. **Field methods**, v. 13, n. 4, p. 329-352, 2001. Disponível em: <<https://doi.org/10.1177/1525822X0101300402>> Acesso em 12 de abr. 2021.

MICHAELIS. **Dicionário brasileiro da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Melhoramentos. Disponível em: <<https://michaelis.uol.com.br/moderno-portugues/>> Acesso em: 20 de abr. 2021.

MINAYO, M. C. S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity. **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 237–248, 1993.

OLIVER, N.; LETOUZÉ, E.; STERLY, H.; DELATAILLE, S.; NADAI, M.; LEPRI, B.; VINCK, P. Mobile phone data and COVID-19: Missing an opportunity?. **Computers and Society**, 2020. Disponível em: <<https://arxiv.org/ftp/arxiv/papers/2003/2003.12347.pdf>> Acesso em : 5 de abr. 2021.

OLIVEIRA, M. A. M.; MORAES, R. O.; MARCAL, A. S. V. Pequenos e médios empresários contábeis? Por que (não) resistir à mudança? à luz de Kurt Lewin. In: XIX USP International Conference in Accounting. **Anais...São Paulo: Congressosusp**, 2019. Disponível em:

<<https://congressosp.fipecafi.org/Arquivos/Conteudo/USPICA.pdf>> Acesso 2 fev. 2022.

OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. In: Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público Florianópolis: Universidade do Sua de Santa Catarina. **Anais...** Santa Catarina, Unisul, 2018. Disponível em: <<http://www.cidesp.com.br/index.php/lcidesp/2cidesp/paper/view/48>> Acesso em 20 de abr. 2021.

PECI, A. Emergência e proliferação de redes organizacionais: marcando mudanças no mundo de negócios. **Revista de Administração Pública**, v. 33, n. 6, p.7-24, 1999.

RIBEIRO, F. D. O.; SALLABERRY, J. D.; SANTOS, E. A. D.; TAVARES, G. D. O. D. Ações dos Tribunais de Contas no enfrentamento dos efeitos do coronavírus. **Revista de Administração Pública**, v. 54, n. 5, p.1402-1416, 2020.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape.Br**, v.16, n. 1, p.152-16, 2018. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/1679-395154516>> Acesso em : 5 de abr. 2021.

SANTOS, B. P.; ALBERTO, A.; LIMA, T. D. F. M.; CHARRUA-SANTOS, F. M. B. Indústria 4.0: desafios e oportunidades. **Revista Produção e Desenvolvimento**, v. 4, n. 1, p.111-124. Disponível em: <<https://doi.org/10.32358/rpd.2018.v4.316>> Acesso em: 2 de abr. 20221.

SARAGIH, M.H.; TANIA, M.; IDRIS, L.K.; PRAJNAJAYA, Y. The effect of financial compensation and flexibility of working hours on telecommuting employee performance. **International Journal of Recent Technology and Engineering**, v. 8 n.4, p.355-360, 2019.

SAVIC, D. Covid 19 and work from home: Digital transformation of the workforce. **The Grey Journal**, v.16, n. 2, p.101-104, 2020.

SCHLEDER, M. V. N.; GAI, M. J. P.; OLIVEIRA, G. C.; COSTA, V. M. F. Teletrabalho e a Pesquisa Acadêmica: Análise da Produção Científica Disponível em Bancos de Dados Nacionais Abertos até 2017. **Revista Administração em Diálogo-RAD**, v.21, n. 1, p.81-98, 2019.

SCHMIDT, E.; GROENEVELD, S.; WALLE, S. V. A change management perspective on public sector cutback management: towards a framework for analysis. **Public Management Review**, v.19, n.10, p.1538-1555, 2017. Disponível em: <doi: 10.1080/14719037.2017.1296488> Acesso em: 12 de abr. 2021.

SPURK, D.; STRAUB, C. Flexible employment relationships and careers in times of the COVID-19 pandemic. **Journal of Vocational Behavior**, n.119, p. 1-4, 2020. Disponível em: <doi: 10.1016/j.jvb.2020.103435> Acesso 20 de abr. 2021.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2016.

ZAPPELLINI, M. B.; FEUERSCHÜTTE, S. G. O uso da triangulação na pesquisa científica brasileira em administração. **Administração: ensino e pesquisa**, v. 16, n. 2, p. 241-273, 2015.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A

Roteiro de entrevista

A) Transição ao novo Modelo com a Covid-19

- 1) Você já participava do programa de *Home Office* antes do início da pandemia? Com qual frequência?
- 2) Você já se preparava para um aumento nessa participação? **(Pergunta complementar)**
- 3) Como foi a transição para o *Home Office* em tempo integral?
- 4) Quais foram os desafios e/ou adaptações necessárias que você enfrentou no momento da mudança do contexto de trabalho presencial para o contexto de *home office*?
- 5) Você precisa estar fisicamente nos prédios? Qual é o motivo? **(Pergunta complementar)**

B) Vantagens do *Home Office*

- 1) O que há de positivo para você ao se adotar esse modelo de trabalho?
- 2) O que mudou positivamente na sua rotina a partir da adoção do trabalho em contexto de *home office*? **(Pergunta complementar)**

C) Desvantagens do *Home Office*

- 1) O que mudou negativamente na sua rotina a partir da adoção do trabalho em contexto de *home office*?
- 2) Você tem ou vivenciou reclamações com esse modelo? Caso positivo, a que você atribui essas reclamações? **(Pergunta complementar)**

D) Dificuldades do *Home Office*

- 1) Você apresenta alguma dificuldade adicional em relação ao contexto de trabalho em *home office*?
- 2) Aconteceu alguma mudança com a equipe de trabalho a partir do contexto de trabalho em *home office*? Caso positivo, quais foram as principais mudanças? **(Pergunta complementar)**
- 3) Você possui necessidades diferenciadas de supervisão do seu trabalho? **(Pergunta complementar)**

- 4) Você identificou ou sofreu alguma barreira ao trabalho em *home office*? Se sim, alguma dessas barreiras permanecem até hoje? **(Pergunta complementar)**
- 5) Você acredita que o *Home Office* está bem estruturado em sua organização? Explique. **(Pergunta complementar)**

E) Gestão e Tecnologia

- 1) Houve aumento ou diminuição da sua produtividade?
- 2) Como você avalia os seus resultados? **(Pergunta complementar)**
- 3) Que tipo de ferramentas ou metodologias tem usado no seu trabalho?
- 4) Houve desdobramento de metas e propósito na sua área nesse ano? **(Pergunta complementar)**
- 5) Você possui metas claras sobre suas entregas? **(Pergunta complementar)**
- 6) Você acha que a relação entre Gestor e colaborador é alterada com a utilização de *home office*? **(Pergunta complementar)**
- 7) Você tem percebido alguma necessidade de treinamento ou desenvolvimento em relação ao *home office*? Se sim, sobre qual assunto? **(Pergunta complementar)**
- 8) A organização dispunha da tecnologia para a transição imediata para o *home office*? Houve apoio da mesma? Explique. **(Pergunta complementar)**

F) Percepções sobre o "Novo Normal"

- 1) Como você percebe as mudanças que surgiram nesse "novo normal"?
- 2) Quando acabar o isolamento social, quais as mudanças que vc acha que irão acontecer na sua rotina atual?
- 3) Como você se sente trabalhando em *Home Office*? **(Pergunta complementar)**
- 4) Você acredita que o *Home Office* substituirá o trabalho "in locu" na sua organização? **(Pergunta complementar)**
- 5) Como você tem se preparado para tais mudanças? **(Pergunta complementar)**

H) Indicação de Infectividade por Covid-19

1. Você teve COVID? (Sim/não)
2. Você considera que o *Home Office* proporcionou maior segurança na quarentena? Porquê?

APENDICE B

Construtos X Codificação

CONSTRUTO	CÓDIGOS ANALITICOS
(i) Transição ao modelo de Home Office	Já participava do Programa de Home Office oficial da Organização
	Período inicial de adaptação
	Dificuldades tecnológicas iniciais
	Adaptação da família ao <i>Home Office</i>
	Transição não gerou problemas relevantes
	Não participava do Programa de <i>Home Office</i> oficial da Organização
	Preocupações com infraestrutura individual adequada
	Quebra de paradigmas iniciais sobre o <i>Home Office</i>
	Preocupação inicial com produtividade e foco no trabalho
	Adaptação em relação a outras distrações do ambiente
	Preocupação inicial com a integração e relacionamento do time
	Grande parte do Time é de Operação de Campo, sem possibilidade de realizar <i>Home Office</i>
	Adaptação de "Dress Code" na realização de reuniões virtuais
	Preocupação com saúde e bem-estar do time
(ii) Vantagens do Home Office	Não haver tempo gasto no trânsito
	Não haver necessidade de deslocamento
	Maior Qualidade de Vida
	Economia de tempo
	Mais tempo disponível para e com a família;
	Mais tempo disponível para outras atividades (lazer; educação)
	Maior foco e concentração no trabalho
	Maior disponibilidade para o trabalho
	Aumento do bem-estar pessoal
	Diminuição do stress
	Economia Financeira (diminuição de custos com aluguel, vestuário, alimentação, deslocamento)
	Maior tempo de descanso
	Possibilidade de trabalho e/ou mudança para outro local (cidade menor, sítio e/ou interior)
	Maior segurança física (por questões de Violência e Segurança Pública)
	Engajamento
	Economia Financeira para empresas (diminuição de custos com luz, água, estrutura)
	Oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional
	Aumento da produtividade
	Melhoria na alimentação
	Maior flexibilidade na negociação de horário e jornada de trabalho
Dress Code mais confortável	
Aumento da cooperação e resiliência	
Economia Financeira (diminuição de custos com aluguel, vestuário, alimentação, transporte)	
Maior consciência das responsabilidades individuais	
(iii) Desvantagens do Home Office	Distanciamento das relações pessoais e sociais;
	Aumento do volume de trabalho
	Aumento dos gastos pessoais (água, luz, estrutura física)
	Falta de visibilidade física do time;

	Aumento do volume de trabalho
	Impossibilidade de treinamentos presenciais
	Intensificação das relações familiares
	Isolamento
	Excesso de reuniões
	Não possibilidade de confraternização e comemoração de resultados juntos
	Menor Gestão do Conhecimento
	Diminuição das pausas de descanso ao longo da jornada de trabalho
	Aumento da pressão por resultados
(iv) Dificuldades do Home Office	Infraestrutura individual (acesso à internet, mobiliário adequado, equipamentos)
	Finalizar a jornada de trabalho
	Ruídos familiares no ambiente de <i>Home Office</i>
	Necessidade de comunicação mais ativa e constante
	Intensificação das relações familiares
	Falta de um Modelo de Gestão apurado voltado para <i>Home Office</i>
	Sem dificuldades
	Engajamento em atividades que antes eram presenciais;
	Conciliação de atividades domésticas cuidados com a família e o <i>Home Office</i>
	Manutenção do foco em reuniões virtuais
	Gestão da agenda de reuniões
	Equilíbrio entre segurança da Informação e utilização de computadores pessoais para acesso remoto
	Obrigatoriedade de realização nesse momento de pandemia
	(v) Aspectos relacionados a Gestão e Tecnologia no Home Office
Ferramentas: WhatsApp	
Metodologia: Reuniões de feedback e acompanhamento de resultado	
Ferramentas: Telegram	
Ferramentas: Planner	
Metodologia: Gestão de Indicadores	
Ferramentas: Kanban e gestão a vista	
Ferramentas: Excel	
Metodologias: Anotação e Check lists diários	
Ferramentas: Sharepoint	
Ferramentas: Microsoft Analytics	
Ferramentas: Bloco de Notas	
Metodologia: desdobramento e acompanhamento de metas	
Ferramentas: One Note	
Ferramentas: Google Agenda	
Ferramentas: Office 365	
Ferramentas: Outlook	
Ferramentas: Zoom; Webex	
Metodologia: PMBoK	
Metodologia: Gestão do tempo	
Metodologia: Organização utilizando post its	
Metodologia: OKR (Objectives and Key Results)	
Metodologia: Reuniões "One on One"	
Metodologia: Ágeis	
Aumento da produtividade	
Manutenção da Produtividade	
Aumento da comunicação virtual: grupos de mensagem instantânea, tele reuniões	

(vi) Percepções dos funcionários sobre o "Novo Normal"	Preparação para um Modelo <i>home Office</i> Híbrido;
	Economia para as organizações relacionadas ao ambiente físico, luz, água e estrutura
	Modelo <i>Home Office</i> permanente para algumas áreas em que não necessidade de estar presencialmente
	Evolução do trabalho <i>Home Office</i> (ergonomia, equipamentos, meio de acesso)
	Permanência de atendimentos " <i>on line</i> "
	Processo gradativo de retomada das atividades com maior preocupação das organizações em relação à saúde de seus funcionários.
	Pessoas mais conectadas a tecnologias
	Mudanças no mercado de trabalho
	Usar os aprendizados durante o processo na pandemia para evolução técnica, social e comportamental.
	Mudanças em relação a hábitos de consumo (vestuário, moradia, transporte)
	Mudança das relações de trabalho como um todo (CLT, benefícios)
	Contratações sem base de trabalho física para algumas atividades.
	Comunicação virtual e remota
	Criação de rotina voltada para o <i>Home Office</i>
Foco no desenvolvimento pessoal e profissional	
(vii) Indicação de Infectividade por Covid-19	<i>Home Office</i> me trouxe segurança no momento de quarentena
	<i>Home Office</i> me permitiu diminuir o uso de transporte público
	<i>Home Office</i> me permitiu fazer o isolamento e quarentena
	<i>Home Office</i> me permitiu fazer o isolamento e quarentena com rigor
	<i>Home Office</i> permitiu que continuasse meu trabalho
	Não teve Covid
	Teve Covid

APÊNDICE C

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Declaro, por meio deste termo, que concordei em ser entrevistado (a) e/ou participar na pesquisa de campo referente à pesquisa intitulada **“Acordamos em *Home Office*: os desafios do novo normal na perspectiva de trabalhadores de uma empresa do setor de Telecomunicações”** desenvolvido por Içara Lucia Naves da Silva Reis. Afirmando que aceitei participar por minha própria vontade, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa.

Fui informado (a) dos objetivos estritamente acadêmicos do estudo, que, em linhas gerais é a identificação de características do *Home Office*, realizado no momento de quarentena e isolamento social.

Minha colaboração se fará de forma anônima, por meio de entrevista semiestruturada a ser gravada a partir da minha expressa autorização.

O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pela pesquisadora. Fui ainda informado (a) de que posso me retirar desse (a) estudo / pesquisa / programa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Belo Horizonte, xx de xx de 20xx

Assinatura do (a) entrevistado (a)

Assinatura do (a) pesquisador (a)