

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

LETICIA RIBEIRO DO AMARAL

**ADOÇÃO DO HOME OFFICE SOB A PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ORGANIZAÇÕES DO ALTO
VALE DO ITAJAÍ**

RIO DO SUL

2022

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

LETICIA RIBEIRO DO AMARAL

**ADOÇÃO DO HOME OFFICE SOB A PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ORGANIZAÇÕES DO ALTO
VALE DO ITAJAÍ**

Trabalho de Conclusão de Curso a ser apresentado para o curso de Administração de Empresas da Área de Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí, como requisito para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Prof.^a Dr.^a. Susana Gauche

**RIO DO SUL
2022**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO PARA O DESENVOLVIMENTO DO ALTO VALE DO
ITAJAÍ**

LETICIA RIBEIRO DO AMARAL

**ADOÇÃO DO HOME OFFICE SOB A PERSPECTIVA DE PROFISSIONAIS DO
DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS DE ORGANIZAÇÕES DO ALTO
VALE DO ITAJAÍ**

Trabalho de conclusão do curso de Administração da área das Ciências Socialmente Aplicáveis, do Centro Universitário para o Desenvolvimento do Alto Vale do Itajaí a ser apreciado pela Banca Examinadora, formada por:

Professora Orientadora: Dr^a. Susana Gauche

Banca Examinadora:

Prof. M.e Andrei Stock

Prof. M.a Elisandra Marluce de Brito Farias

RIO DO SUL

2022

AGRADECIMENTOS

Dedico este trabalho aos meus pais, Maria e Sebastião, pelo amor e dedicação.
E minha irmã Mariana pelo companheirismo.

*“A persistência é o menor caminho do êxito”
(Charles Chaplin)*

RESUMO

O surgimento e a rápida transmissão do coronavírus pelo mundo a partir de 2019 fez com que todos seguissem a recomendação da Organização Mundial da Saúde (OMS), o distanciamento social. Devido às abruptas transformações que a população mundial teve em se adaptar devido a pandemia do COVID-19, o mundo do trabalho também enfrentou e teve que se adaptar. As modalidades de trabalho foram repentinamente modificadas para se ajustar à nova rotina de pandemia. As empresas tiveram que revisar suas políticas, processos, práticas e rotinas de trabalho. A partir disso, foi colocado nos holofotes o formato de trabalho: home-office. Considerado um formato pouco aplicado antes da pandemia, que foi adotado emergencialmente pelas empresas com objetivo de manter o distanciamento social e a continuidade das atividades. Baseando-se nisso, este trabalho teve como objetivo geral: analisar a adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de organizações do Alto Vale do Itajaí. Quanto ao método, foi utilizado estudo de caso, ou seja, uma pesquisa qualitativa descritiva. Para isto, foram feitas entrevistas com responsáveis no gerenciamento de pessoas de cinco organizações: um representante do Ensino Superior, um de cooperativa de crédito, uma representante do ramo do comércio, outro do serviço público judiciário, e por fim, um representante da empresa do ramo de tecnologia. Para melhor entendimento, a pesquisa foi subdividida em categorias, sendo elas: perfil dos entrevistados, prática do Home Office, operacionalização do Home Office e crescimento e aprendizagem. Diante desta pesquisa e destes entrevistados percebeu-se que apesar de o Home-Office nunca ter sido uma prática realizada anteriormente a pandemia pela maioria das empresas, pode ser considerado que houve uma quebra de paradigmas por todas, devido a experiência desafiadora vivida, as mudanças nas relações de trabalho entre colaboradores e gestores, além das adaptações ao cenário, principalmente ao ambiente e as tecnologias. Foi uma experiência desafiadora necessária para renovação e reflexão durante o período como algo único. Apesar do sucesso, a nossa região tem um conceito mais tradicional de método de trabalho e apenas algumas das empresas

optaram por continuar utilizando o home office após a pandemia e institucionalizando este formato laboral.

Palavras Chave: Gestão de Pessoas. Home office. Relações de Trabalho.

ABSTRACT

The rise and rapid transmission of COVID-19 around the world starting in 2019, made people to follow the guidelines for social distancing, recommended by the World Health Organization (WHO). The abrupt changes that the world population had to adapt to due to COVID-19 also shifted the way people used to work. Businesses had to quickly modify the way their employees worked, to adjust to the new routine the pandemic had brought. Companies had to revise their policies, practices, and work routines. Since then, it was brought up the work-from-home format. It was considered a format that was not very much used before the pandemic, which was immediately adopted by most companies due to social distancing and to keep normal activities. Based on this, this paper has as a general goal to: analyze the work-from-home adoption under the perspective of the professionals from the HR department of Alto Vale do Itajai Organizations. As for the method, is was used a case study, which is a qualitative descriptive research. To accomplish that, interviews were done with the people responsible for the management of 5 organizations: one higher education representative, a credit cooperative one, a commercial branch responsible, a judiciary public services representative, and finally a technology business representative. For better understanding, the research was subdivided in categories, which were: interviewee's profile, work-from-home practice, growth and learning. With this interview and with its interviewees it was noticeable that even though the work-from-home model was not a common practice for the majority of the companies before the pandemic, one can assure that there was a paradigm break by all companies, due to challenges encountered with the new work conditions, the change in the work relationship between workers and managers, and also the new adaptations, mainly to the work environment and technologies. It was a challenging but necessary experience for the renovation and reflection throughout this period as something unique. Despite the success, our region has a more of a traditional work method, and only some of the businesses opted to keep using the work-from-home format after the pandemic, which was then institutionalized as a common work format.

Keywords: Work-from-home, People Management, Work Relationships

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Benefícios do home office para o colaborador segundo a cartilha da SOBRATT (2020	22
Quadro 2 - Benefícios do home office para a empresa segundo a cartilha da SOBRATT (2020).....	23
Quadro 3 - Benefícios do home office para a comunidade segundo a cartilha da SOBRATT (2020)	23
Quadro 4: Desafios do Home Office para o Profissional	24
Quadro 5: Desafios do Home Office para a Empresa	25
Quadro 6: Passos para a Implantação do Home Office	26
Quadro 7 - Perfil dos Entrevistados.....	32
Quadro 8 - Prática do home office antes da pandemia e período da quarentena	34
Quadro 9 - Home office - Utilização e Sustentação.....	35
Quadro 10 - Home office e sua Formalização	37
Quadro 11 - Setores e colaboradores que adotaram o home office	39
Quadro 12 - Formato do Home Office - Horário	41
Quadro 13 - Políticas para o home office	44
Quadro 14 - Home office e suas condições de trabalho.....	48
Quadro 15 - Carga horária e Ritmo de trabalho	51
Quadro 16 - Home office e Produtividade	53
Quadro 17 - Qualidade no trabalho	55
Quadro 18 - Relacionamento Interpessoal	58
Quadro 19 - Perfil para Home Office	60
Quadro 20 - Amadurecimento profissional	62
Quadro 21 - Aprendizagem	65
Quadro 22 - Benefícios da adoção do home office	67
Quadro 23 - Desafios e dificuldades da adoção do home office	69
Quadro 24 - Substituição do trabalho presencial pelo home office	71
Quadro 25 - Experiência com o home office	73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 TEMA DE ESTUDO	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	16
1.3.1 Objetivo Geral	16
1.3.2 Objetivo Específicos	16
2 REVISÃO DA LITERATURA	17
2.1 GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS ATUAIS	17
2.2 REGULAMENTAÇÃO DO HOME OFFICE NO BRASIL	18
2.3 O TRABALHO NA MODALIDADE HOME OFFICE RELACIONADAS COM AS MEDIDAS PROVISÓRIAS NA PANDEMIA DO COVID-19	20
2.4 TIPOS DE HOME-OFFICE	21
2.5 BENEFÍCIOS DO HOME-OFFICE PARA OS PROFISSIONAIS E PARA A EMPRESA	22
2.6 DESAFIOS DO HOME-OFFICE PARA OS PROFISSIONAIS E PARA A EMPRESA	24
2.7 PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO E OS DESAFIOS DA ADOÇÃO DO HOME OFFICE	25
2.8 QUANDO HOME VIRA OFFICE	27
3 MÉTODO	29
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	29
3.2 UNIVERSO DA PESQUISA	30
3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS	30
4 ANÁLISE DE DADOS	31
4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS	32
4.2 PRÁTICA DO HOME OFFICE	33
4.2.1 Home office antes da pandemia e no período da quarentena	34
4.2.2 Home office - Utilização e Sustentação	35
4.2.3 Formalização do Home Office	37
4.2.4 Setores e colaboradores	39
4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO HOME OFFICE	41
4.3.1 Formato do Home Office - Horário	41
4.3.2 Políticas para o home office	44
4.3.3 Home office e suas condições de trabalho	47

4.3.4 Carga horária e Ritmo de trabalho	50
4.3.5 Produtividade	53
4.3.6 Qualidade no trabalho	55
4.3.7 Relacionamento Interpessoal	58
4.3.8 Perfil para Home Office	60
4.4 CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM	62
4.4.1 Amadurecimento profissional	62
4.4.2 Aprendizagem	64
4.4.3 Benefícios da adoção do home office	67
4.4.4 Desafios e dificuldades da adoção do home office	69
4.4.5 Substituição do trabalho presencial pelo home office	71
4.4.6 Experiência no trabalho remoto	73
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	75
REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS	81
APÊNDICE	83

1 INTRODUÇÃO

No final do ano de 2019, todo o mundo foi ameaçado por uma nova doença grave. Sem muito conhecimento das consequências de tal enfermidade, o surgimento do Coronavírus, causador da doença do Covid-19. originário da China, da cidade de Wuhan, se espalhou de forma acelerada por toda ásia e logo para todo o mundo.

Com alta transmissibilidade, o vírus ataca e apresenta sintomas parecidos com uma gripe forte, sendo ainda mais preocupante para quem tenha algum tipo de comorbidade. De acordo com Freitas (et. al, 2020, p.01) “a Covid-19 se apresenta como uma doença de grande transmissibilidade e gravidade clínica, conforme revelado pela letalidade observada em outros países”.

Diante disto, a Organização Mundial da Saúde, logo se pronunciou e recomendou a necessidade do distanciamento social .Como alternativa para continuar os trabalhos em tempos de pandemia, o trabalho home office foi escolhido como alternativa por diversas empresas e colaboradores. A necessidade de seguir trabalhando para o mercado continuar a operar, seguindo as medidas de proteção e ao mesmo tempo resguardar os colaboradores e seus familiares contra o vírus, foi alguns dos motivos.

Em meio de uma época de diversas transformações em todos os setores, a adaptação é um recurso necessário conjuntamente com a mudança no mundo dos negócios. Através disso, no contexto de pandemia de COVID-19, as práticas de convivência tiveram uma nova realidade e isso impactou diretamente no método de trabalho. Mesmo já sendo regularizado na CLT desde o ano de 2017, o método do teletrabalho conhecido também como *home office*, era pouco utilizado antes da pandemia e considerado um tema polêmico. Porém devido a exigência imediata de distanciamento social diante da pandemia de COVID-19 houve necessidade da aderência deste método de trabalho (Home-Office). Para o autor Cita

A partir disso, o objetivo desta pesquisa será analisar a adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de organizações do Alto Vale do Itajaí, como forma de descrever esta prática estratégica.

A motivação da escolha do tema baseia-se no cenário de crise sanitária que atingiu a população do mundo, antes como tendência, o home office tornou-se uma necessidade através da recomendação do isolamento e distanciamento social. O cenário de incerteza no âmbito pós pandemia conduziu este estudo. O critério que foi utilizado para a escolha das empresas foi de ter aderido o trabalho remoto em decorrência da pandemia do COVID-19, devido a necessidade do distanciamento social recomendado pela Organização Mundial da Saúde (OMS) e também por conveniência por parte da pesquisadora.

1.1 TEMA DE ESTUDO

Devido ao estresse e a abrupta mudança que a população mundial teve em se adaptar devido a pandemia do COVID-19, as modalidades de trabalho foram repentinamente se modificando para se ajustar à nova rotina de pandemia. Um dos grandes questionamentos e soluções foi a adoção do home office para a continuação dos trabalhos de forma remota pelas empresas. O Home Office é o trabalho realizado em casa não havendo a necessidade de o colaborador comparecer na organização (CHIAVENATO, 2014).

Além disso, devido a essa adoção rápida e pouco praticada do método antes da pandemia, o teletrabalho foi uma forma de continuar os trabalhos necessários e sem o devido planejamento.

Com isso, o questionamento da adoção sobre o teletrabalho para encontrar um ponto de equilíbrio entre a qualidade do método de trabalho, conjuntamente com um bom desempenho da produção para continuidade dos trabalhos e empresas. Assim como, analisar os pontos positivos e desafios encontrados na adoção em prática. De acordo Mello (2011), é necessário levar em consideração alguns aspectos primordiais para que exista sucesso no trabalho remoto. Avaliar e selecionar qual profissional irá desempenhar com mais eficácia sua função, a estrutura do ambiente e com suporte adequado, é preciso determinar as metas e avaliações que visem o desempenho do funcionário, além da comunicação com a equipe que segue fisicamente no local de trabalho.

A partir desses questionamentos, será abordado como tema deste trabalho “A adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de organizações do Alto Vale do Itajaí”.

1.2 JUSTIFICATIVA

Em meio às constantes transformações nos cenários econômico, social e político que exigem mudanças nas organizações, as empresas são forçadas constantemente a revisar seus processos, suas rotinas de trabalho e assim se adaptar no meio

competitivo. Através da globalização e das novas tecnologias os meios e modos de trabalho vem se modificando conjuntamente. A pluralidade de trabalhos, a ênfase no desenvolvimento das competências técnicas e comportamentais, a inserção do jovem no mercado de trabalho, os esforços de retenção de talentos e as novas formas de organização do trabalho são alguns dos desafios que podem ser destacados, o que demanda novas abordagens e tecnologias em gestão de pessoas (DUTRA, 2013).

Devido ao cenário inesperado que a pandemia mundial do COVID-19 e a crise sanitária que ele conduziu, que atingiu milhões de trabalhadores mundialmente, a forma de adaptação para o trabalho utilizada foi através do home office.

Apesar de pouco utilizado antes da crise pandêmica, mas apontado como tendência, o teletrabalho foi a modalidade que ganhou espaço em muitas empresas devido a facilidade para utilização e principalmente podendo continuar a prática do trabalho seguindo as recomendações de isolamento e distanciamento social. Mas dentro desse modelo, se adequar nessa nova forma de executar as atividades foi algo questionado. A perspectiva que conduziu este estudo também é o da incerteza no âmbito do trabalho pós pandemia.

Baseando-se nisso, de acordo Mello (2011), é necessário levar em consideração alguns aspectos primordiais para que exista sucesso no trabalho remoto. Assim, este artigo se justifica em descrever e caracterizar as visões dos gestores de recursos humanos ao teletrabalho na região do Alto Vale do Itajaí, como forma de analisar esta prática estratégica considerando suas vantagens e desvantagens, como o desafio da prática dele na rotina das empresas e sua adaptação. Como também estabelecer, através dos dados, o amadurecimento profissional devido à flexibilidade proporcionada. Além disso, a sobrecarga de horas de trabalho, a relação da vida pessoal e profissional.

A perspectiva que conduziu este estudo também é o da incerteza no âmbito do trabalho pós pandemia. Qual é a percepção dos gestores de recursos humanos frente a essas mudanças na vida profissional de seus colaboradores? O discurso do trabalho remoto/home-office se sustentará após a pandemia? Qual o impacto dessa forma de trabalho na qualidade do trabalho realizado?

Com a pretensão de responder e refletir sobre essas questões, foi elaborado o seguinte trabalho para serem exploradas em novos questionamentos sobre essa

modalidade de trabalho. A escolha deste tema foi embasada pelo interesse exploratório do conteúdo com a finalidade de conhecimento e como requisito para a conclusão do curso de bacharelado em administração.

Para a universidade, neste artigo foi procurado trazer um panorama desses resultados e assim, constatar essa visão para auxiliar na reflexão sobre o método na região. Servindo como estudo e análise para os estudantes que tenham interesse de obter mais informações sobre a região e como se adaptaram.

Justifica-se este trabalho com um trabalho de interesse social, principalmente para nortear como as empresas da região lidaram com todo o processo de aderência e adaptação do home office.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo Geral

Analisar a adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de organizações do Alto Vale do Itajaí.

1.3.2 Objetivo Específicos

- Identificar o perfil dos entrevistados;
- Entender a prática do Home-Office;
- Entender o processo de operacionalização do Home-office;
- Identificar o aprendizado (benefícios e desafios) da adoção deste formato de trabalho.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 GESTÃO DE PESSOAS: DESAFIOS E PERSPECTIVAS ATUAIS

Devido a globalização e as novas tecnologias, o mundo se transformou e a forma como socializamos com tudo também avançou conjuntamente. Tanto no âmbito profissional quanto pessoal, a tecnologia permitiu que tivéssemos contato com o mundo de maneira instantânea. E seguindo essa lógica, se tornou necessária a adaptação das pessoas para essa nova realidade. Com esses avanços tecnológicos, no âmbito do trabalho, surgiu a figura do teletrabalho - ou como o sinônimo de trabalho remoto ou home office.

Rafalski e Andrade (2015, p. 433), citam como conceito de trabalho home-office, que tem como característica a utilização e inserção de um espaço, sem definição de tamanho, que tenha como destino a realização de atividades profissionais. Como por exemplo a residência do trabalhador, na qual ele consiga realizar as atividades com ou sem uso de tecnologia informal.

Para fins conceituais, o teletrabalho se diferencia do home-office, teletrabalho é o trabalho realizado remotamente, em qualquer localidade. Enquanto o trabalho home-office tem como característica ser realizado em casa, como uma variedade de teletrabalho. De acordo com Rocha e Amador (2018, p. 156), a Organização Internacional do Trabalho opta pelo termo teletrabalho, com destaque das categorias específicas dentro dele, assim sistematizando-o em 4 diferentes variáveis: a) local/ espaço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (assalariado ou independente); e d) competências requeridas (conteúdo do trabalho).

Há diversas categorias de teletrabalho que foram elencadas no estudo realizado em 10 países europeus, nos Estados Unidos e Japão e sistematizadas por Rosenfield e Alves (2011):

a) trabalho em domicílio, cuja denominação também pode ser small office/home office (SOHO), é aquele que ocorre na casa do trabalhador;

b) trabalho em escritórios-satélite: o local de trabalho dos empregados está dividido em pequenas unidades de uma única empresa central;

c) trabalho em telecentros: a empresa investe em estabelecimentos que são instalados perto do local onde o trabalhador reside, servindo como postos de trabalho ou serviços a clientes que são atendidos remotamente;

d) trabalho móvel: se concretiza através de viagens de negócios ou em locais pertencentes aos clientes à quem se executa o trabalho;

e) trabalho em empresas remotas ou off-shore: call-centers ou telesserviços contratadas de outras localidades do globo em virtude da mão-de-obra mais barata;

f) trabalho informal ou teletrabalho misto: mistura-se trabalho dentro da empresa e, eventualmente, fora desta. (ROCHA; AMADOR, 2018, p. 154).

Em todas as diferentes modalidades de teletrabalho, todos têm em comum a flexibilização de espaços, o horário e o tempo de trabalho. Também substituindo o deslocamento até a sede profissional, para o uso de ferramentas tecnológicas e comunicação remota, conforme Rocha e Amador (2018, p. 155). Eles destacam que é uma tarefa difícil estimar o número de trabalhadores remotos devido espalhados pelo mundo, mas é unânime que o teletrabalho é uma tendência assim como seu crescimento acelerado. E para isso, é necessário reconhecer que a regulamentação trabalhista é indispensável.

2.2 REGULAMENTAÇÃO DO HOME OFFICE NO BRASIL

Desde que a Reforma Trabalhista foi lançada, o home office entrou em vigor somente mencionado como o termo “teletrabalho”. Houve a necessidade de regulamentação devido a isso, pois somente o teletrabalho era previsto e regulado na Consolidação das Leis do Trabalho - CLT, no artigo 75. Porém em 2017 foi incluída a Lei nº13.467, na legislação brasileira na Reforma Trabalhista..

No mercado de trabalho atual, esse método se tornou cada vez mais popularizado, principalmente após a pandemia que houve aumento da procura desses profissionais para atuar desta maneira, garantindo a segurança jurídica ao empregado e empregador.

Troppe (1999) destaca a importância de todos os pontos do contrato com home office, desde o horário de trabalho flexível ou fixo, os equipamentos e materiais devem

ser ofertados pelo empregador, além da manutenção desses equipamentos. E principalmente, a remuneração deve ser a mesma para o trabalhador home office.

Caso o trabalhador de home office seja um novo contratado, a definição dos termos pode ser mais flexível. Na legislação brasileira é somente permitido alterações no contrato de trabalho já assinado se for um benefício para o colaborador e isso pode ser decidido a qualquer momento. O contrato de trabalho do profissional de home office e o do profissional que atua na empresa permanecem o mesmo, porém, visando as condições especiais de trabalho, é prudente incluir cláusulas específicas no contrato (Melek, 2017; M. S. Brik & A. Brik, 2013).

Conforme o §1º do artigo 75 - C da CLT, desde que haja mútuo acordo entre as partes, poderá ser modificado da modalidade presencial de trabalho para o regime de teletrabalho, dessa forma, sendo registrado e acrescentado no contrato tal peculiaridade (CASSAR, 2017).

Segundo o artigo 75- C, §1º da CLT (2017) “Poderá ser realizada a alteração entre regime presencial e de teletrabalho desde que haja mútuo acordo entre as partes, registrado em aditivo contratual”. Ainda de acordo com o artigo 75-C da CLT, poderá o empregador determinar a alteração a ser realizada sobre o regime de teletrabalho, desde que seja respeitado o prazo de transição mínimo de quinze dias, para que se possibilite acrescentar no contrato o aditivo (DELGADO, 2017).

Para o home office ser reconhecido como trabalho fora da empresa com utilização de tecnologias e comunicação, foi editada a Lei nº13.467 de 2017. Além disso, existe apreensão quanto à legislação e eventuais ações trabalhistas, como acidentes de trabalho, auxílios maternidades, férias e licenças médicas, flexibilização de jornadas de trabalho.

Em relação a todos os equipamentos e infraestrutura para o colaborador, o empregador fica com toda a responsabilidade do fornecimento para que o empregado execute as atividades. Segundo a medida Provisória 1046/21, da CLT, caso o empregador não ofereça os equipamentos e infraestruturas necessárias ao empregado realizar suas atividades no teletrabalho, o inciso II o § 4º do artigo 3º da MP estabelece que o trabalhador permanecerá em sua residência e o período será considerado como tempo à disposição do empregador.

2.3 O TRABALHO NA MODALIDADE HOME OFFICE RELACIONADAS COM AS MEDIDAS PROVISÓRIAS NA PANDEMIA DO COVID-19

No final do ano de 2019, todo o globo foi ameaçado por uma nova doença grave. Sem muito conhecimento das consequências de tal enfermidade, o surgimento do Coronavírus, causador da doença do Covid-19. Originário da China, da cidade de Wuhan, se espalhou de forma acelerada por toda ásia e logo para todo o mundo.

Com alta transmissibilidade, o vírus ataca e apresenta sintomas parecidos com uma gripe forte, sendo ainda mais preocupante para quem tenha algum tipo de comorbidade. De acordo com Freitas (et. al, 2020, p.01) “a Covid-19 se apresenta como uma doença de grande transmissibilidade e gravidade clínica, conforme revelado pela letalidade observada em outros países”.

Em maio de 2022, a OMS - Organização Mundial de Saúde classificou o vírus do Covid-19 com uma pandemia com mais de 150 milhões de casos confirmados e mais de 3 milhões de mortes no mundo. No Brasil, os efeitos não foram diferentes dos outros países do mundo, todos os setores foram afetados com mais de 15 milhões de casos confirmados e mais de 400 mil confirmados. Desde os decretos de isolamento e quarentena até a suspensão de aulas nas escolas e universidades, além de medidas emergenciais para conscientizar toda a população e de garantia a essas medidas de higienização.

Como alternativa para continuar os trabalhos em tempos de pandemia, o trabalho home office foi escolhido como alternativa por diversas empresas e colaboradores. A necessidade de seguir trabalhando para o mercado continuar a operar, seguindo as medidas de proteção e ao mesmo tempo resguardar os colaboradores e seus familiares contra o vírus, foi alguns dos motivos.

No início da pandemia Covid-19, foi editada a MP 927 de 22/03/2020 com duração de atividade até 31 de dezembro de 2020, no qual o trabalho home office seria de forma transitória e imposta pela empresa, não precisando que o funcionário concordasse. Mas a partir de 31/12/2020, no início de 2021 de acordo com a Consolidação das Leis de trabalho artigo 75-C, o home office passou a constar obrigatoriamente e expressamente no contrato individual de trabalho. Devido a situação

emergencial, as leis indicam que mesmo temporariamente, a empresa deve seguir as etapas jurídicas e respeitar a CLT no contrato de trabalho em vigor.

2.4 TIPOS DE HOME-OFFICE

Os tipos foram desenvolvidos por Rosenfield e Alves (2011):

a) trabalho em domicílio: também conhecido por small office/home office (SOHO), no qual o trabalho é executado na residência do trabalhador;

b) trabalho em escritórios-satélite: os trabalhadores realizam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central;

c) trabalho em telecentros: o trabalho é praticado em estabelecimentos normalmente instalados próximo a residência do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos;

d) trabalho móvel: fora da residência ou do centro principal de trabalho, compreendendo viagens de negócios ou trabalho de campo ou em instalações do cliente;

e) trabalho em empresas remotas ou off-shore: call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outros lugares com mão de obra mais barata;

f) trabalho informal ou teletrabalho misto: acordo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Em todas as variedades de teletrabalho, a flexibilização dos espaços de trabalho é algo que elas têm em comum. E o tempo referente ao deslocamento da residência ao trabalho, é substituído por ferramentas de comunicação remota.

2.5 BENEFÍCIOS DO HOME-OFFICE PARA OS PROFISSIONAIS E PARA A EMPRESA

Como já foi citado, o trabalho na variante home office é uma forma de atividade realizada na residência do trabalhador fora das dependências da empresa. A partir disso, é imprescindível citar que existem diversas vantagens na realização desta variante. Uma das principais delas na execução do home office é a flexibilidade para executar suas atividades, o colaborador pode optar em quando, como e onde realizar sua função. Sua maior preocupação seria com a entrega final de forma eficaz e dentro do planejamento.

Os benefícios do home office apontados pela SOBRATT (2020) para os colaboradores, segue em quadro abaixo:

Quadro 1 - Benefícios do home office para o colaborador segundo a cartilha da SOBRATT (2020)

SOBRATT (2020)	QUALIDADE DE VIDA	Melhora a qualidade de vida, em função da redução do estresse e do tempo gasto com deslocamentos.
	MAIS TEMPO	Disponibiliza tempo para outras atividades como estudo, aperfeiçoamento e qualificação, lazer, repouso, atividade física e o convívio familiar
	ECONOMIA	Reduz despesas com deslocamentos e com roupas.

Fonte: Elaboração da autora de acordo com a cartilha da SOBRATT.

Os benefícios do home office para a empresa, de acordo com a cartilha de orientação para implantação e prática do teletrabalho e home office da Sociedade Brasileira de Teletrabalho e Teleatividades - SOBRATT (2020):

Quadro 2 - Benefícios do home office para a empresa segundo a cartilha da SOBRATT (2020)

SOBRATT (2020)	FLEXIBILIDADE	Alinha a empresa às modernas práticas de flexibilização do trabalho
	PRODUTIVIDADE	Melhora a produtividade necessária, em função de evitar as interrupções próprias do trabalho presencial.
	PROFISSIONAIS MOTIVADOS	Amplia a atração e retenção de talentos, em função da melhoria da qualidade de vida e da maior disponibilidade de tempo para outras atividades, como convívio familiar, lazer, atividades físicas e estudos.
	CLIMA ORGANIZACIONAL	Melhora o vínculo dos colaboradores com a empresa.
	INCLUSÃO	Aumenta a possibilidade de inclusão de pessoas com deficiência

Fonte: Elaborado pela autora.

A SOBRATT (2020), também dispõem os benefícios que o home office pode trazer para a comunidade no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 - Benefícios do home office para a comunidade segundo a cartilha da SOBRATT (2020)

SOBRATT (2020)	MOBILIDADE URBANA	Melhora as condições de mobilidade urbana, diminuindo o número de viagens, reduzindo o número de veículos e congestionamentos.
	EMISSION DE POLUENTES	Melhora a qualidade do ar com a redução da emissão de poluentes e reduz consequentemente os gastos públicos com saúde.

Fonte: Elaborado pela autora

2.6 DESAFIOS DO HOME-OFFICE PARA OS PROFISSIONAIS E PARA A EMPRESA

Na época de isolamento na pandemia do COVID-19, o isolamento social era um dos grandes desafios para as empresas, o home office foi utilizado para evitar o contato social e também para diminuir a proliferação do vírus. Pois não se descumpra as medidas de proteção é possível realizar as atividades das empresas de tecnologia. Mas mesmo sendo vantajoso em diversos aspectos, surgem desafios e a necessidade de combatê-los da melhor forma possível.

Quadro 4: Desafios do Home Office para o Profissional

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

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 5: Desafios do Home Office para a Empresa

Rabelo (2000)	Dificuldade de supervisão e de apuração de resultados; aumento dos custos de comunicação; possibilidade de isolamento social e profissional; impactos negativos no ambiente familiar se não houver disciplina no processo e condição adequada de trabalho; necessidade de distinção entre as atividades profissionais e as do lar; perda de sentimento de vínculo com o grupo profissional e com o empregador; possibilidades de impactos negativos na ascensão profissional e na formação adequada; sensação de disponibilidade permanente para o empregador.
Kugelmass (1999)	Resistência da administração; interrupções na supervisão; abuso por parte do empregado; coordenação e disponibilidade de trabalhadores; resistência do empregado; isolamento do funcionário; lealdade organizacional; vício em trabalhar; objeções do sindicato; barreiras à promoção; desigualdade
M. S. Brik & A. Brik (2013)	Medo gerencial; formas de processos de recrutamento e seleção; custo com a implementação; menor 'credibilidade'; incompatibilidade tecnológica; dados sigilosos.
Hau e Todescat (2018)	Falta de legislação; vulnerabilidade de dados e recursos; diversidade de contratos de trabalho para administrar; objeções dos sindicatos; aumento de custos/investimentos a curto prazo.

Fonte: Elaborado pela autora

É notável pela tabela que um dos maiores desafios seria em relação com a disciplina e rotina de trabalho variável, para realizar as expectativas do trabalho e que os colaboradores não se isolam uns dos outros.

Em tempos de isolamento social, é importante e necessário conhecer os benefícios e os desafios para evitar problemas devido ao trabalho remoto. Referente à saúde, é devido às empresas que aderirem ao home office oferecer treinamentos e exigir a prática da ergonomia para evitar as doenças do trabalho, por mais que a distância torne difícil monitorar se o colaborador está cumprindo ou não.

2.7 PASSOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO E OS DESAFIOS DA ADOÇÃO DO HOME OFFICE

Para iniciar o planejamento do home office, é preciso uma verificação das necessidades. É preciso analisar o ambiente de trabalho, os aspectos dos horários de trabalho e deslocamento, além do tempo com a família, entre outros.

Cada empresa tem características, o público alvo e segmentos peculiares e diferentes. Além disso, todos os dias surgem novas tecnologias e ferramentas para elas, como forma de inovação. Como não existe apenas um método de implementação home office por ser um fenômeno novo em construção, para implementar ele as empresas contratam facilitadores externos para coordenar estudos com os colaboradores e gerentes.

Quadro 6: Passos para a Implantação do Home Office

Kugelmass (1996)	M. S. Brik & A. Brik (2013)
Passo 1 – Iniciar por questões relativas à flexibilidade	Passo 1 – Consideração inicial.
Passo 2 – Escolher tempo flexível e centros de trabalho remoto.	Passo 2 – Selecionar candidatos.
Passo 3 – Estabelecer objetivos de participação de curto e de longo prazo	Passo 3 – Analisar o ambiente.
Passo 4 – Escolher um indivíduo ou grupo para direcionar o programa	Passo 4 – Analisar o perfil dos gerentes
Passo 5 – Definir um orçamento e financiamento para o trabalho flexível.	Passo 5 – Considerações na área de tecnologia.
Passo 6 – Estabelecer políticas e acordos de trabalho de home office.	Passo 6 – Planejamento.
Passo 7 – Administrar e envolver os empregados	Passo 7 – Redigir documentos
Passo 8 – Capacitar gerentes, supervisores e empregados	Passo 8 – Treinamento.
Passo 9 – Resolver os problemas à medida que aparecerem	Passo 9 – Lançamento do projeto e gerenciamento de equipes virtuais
Passo 10 – Avaliar os resultados	Passo 10 – Avaliação do projeto.

Fonte: Elaborado pela autora

Conforme tabela, para formar um projeto de home office é seguido em 10 passos. Primeiramente se inicia planejando o projeto, delineando todos os conceitos e questões. Selecionar os participantes, incluindo os colaboradores e gerentes que estarão realizando o home office. A partir disso, já é possível ir à aplicação do projeto para formalizar a iniciação. Assim, na sequência é realizada a capacitação dos colaboradores e gerentes, para realizar o lançamento.

2.8 QUANDO HOME VIRA OFFICE

A pandemia do Covid-19, transformou todas as camadas da sociedade atual, principalmente como a forma que nos relacionamos com o trabalho. O home office que antes era uma prática de algumas empresas, de exceção virou regra, passou a ser a solução de emergência para muitos trabalhadores e empresas por todo o mundo. Devido a exigência de redução de contato social para evitar a disseminação do vírus por contaminação, o home office surgiu como oportunidade de continuação e funcionamento de atividades das empresas.

Por outra perspectiva, a prática desse teletrabalho após pandemia veio conjuntamente com desafios e dificuldades para as empresas e também para os colaboradores e seus familiares. As empresas tiveram que se adequar às políticas e normas da CLT para implementar o home office, além da incorporação das seguranças das tecnologias e equipamentos. Para colaboradores, as dificuldades foram relacionadas à adaptação, com a necessidade de um aprendizado rápido das tecnologias, além das novas formas de comunicação e interação. E principalmente a conciliação do trabalho com suas vidas familiares, no controle de tempo com as atividades, tanto profissionais, escolares, lazer e domésticas.

No teletrabalho, um dos maiores desafios para gestão de pessoas em relação aos colaboradores, são o estabelecimento das metas e o controle de frequência. Além da adaptação do uso de tecnologias para controle de tempo e se sua efetividade está sendo cumprida. Para isso, as tecnologias facilitam e tranquilizam o empregador com

os registros destas tarefas e seus prazos para prova do seu esforço, por mais que as outras tarefas domésticas concorrem conjuntamente, misturando e dividindo o espaço.

Devido a essa diminuição de diferenciação de espaços e momentos dedicados ao trabalho e o convívio familiar, os cuidados tanto com a saúde física e mental foram intensificados, pois o trabalho nessa modalidade não pode ser o provocador nesse adoecimento. Para isso, é necessário que a jornada de trabalho estabelecida e cumprida, para não gerar esses efeitos negativos desta flexibilização.

Tanto as empresas quanto os colaboradores devem estar preocupados com a saúde, pois o estresse da pandemia, como o medo do avanço do vírus, as angústias pelas faltas de respostas e incertezas do momento, tanto quanto pela tristeza ocasionada pelo isolamento, assim como adoecimento de pessoas próximas, deve ser somado com isso. A partir disso, pode ocorrer aumento da ansiedade, conflitos relacionados a mudança de humor, depressão, crises de pânico, perda de apetite, letargia ou agitação, entre outras reações comportamentais e doenças psíquicas.

As empresas são responsáveis pela percepção destes sintomas relacionados à saúde mental dos trabalhadores mesmo com a distância, é necessário ter uma boa interação e interação entre todos os membros da equipe para a gestão durante a pandemia.

Como a prática é algo recente, todos estão aprendendo a lidar com as mudanças provocadas pela pandemia. Os trabalhadores ainda estão buscando compreender e a lidar num espaço sem planejamento e pouco estruturado e os gestores estão descobrindo como distribuir as tarefas além de como verificar se isso está sendo praticado corretamente com as metas. E essas metas devem ser condizentes com a produtividade exigida, mas preservando a saúde mental dos trabalhadores.

Esse tipo de reflexão durante e após o período de isolamento devem ser relevantes pois o teletrabalho vai ocupar um lugar diferente ao anterior a pandemia, devido a necessidade de adaptação dessas rotinas de teletrabalho e como elas devem evoluir junto com aprendizado desse período.

3 MÉTODO

Neste capítulo apresenta-se os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, assim como as estratégias adotadas para otimizar a compreensão do estudo. É considerado que toda pesquisa busca respostas às perguntas sobre algo, visando suprir a necessidade de conhecimento e como buscar as melhores condições de realizar determinadas situações.

Para Lakatos e Marconi (2003, p. 83) “método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista”.

Para o alcance do objetivo deste trabalho: Analisar a adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de organizações do Alto Vale do Itajaí utilizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Para a realização deste trabalho, optou-se por estudo de caso, ou seja de abordagem qualitativa. Esta abordagem foi escolhida por ser o método que proporciona maior entendimento e explanação sobre experiências vividas. Optou-se por um estudo de caso, buscando apresentar as realidades e experiências de cinco organizações que adotaram a modalidade home office com a pandemia do COVID-19 no Alto Vale do Itajaí. Segundo Chizotti (1991 apud BARROS; LEHFELD, 2000 p. 95), estudo de caso “é uma modalidade de estudo que se volta à coleta e ao registro de informações sobre casos particularizados, elaborando relatórios críticos, possibilitando intervenções sobre o objeto escolhido para a investigação. ”

Para Creswell (2010, p.162), “Na pesquisa qualitativa, a intenção é explorar o conjunto complexo de fatores que envolvem o fenômeno central e apresentar as perspectivas ou os significados variados dos participantes.” Portanto, trata-se de um estudo exploratório e descritivo com o intuito de obter informações e descrever as

principais características encontradas nas relações de trabalho aplicadas na modalidade home office.

3.2 UNIVERSO DA PESQUISA

O estudo foi focado em empresas da região do Alto Vale do Itajaí que aderiram ao método de home office por necessidade de continuar seus trabalhos online, para ser realizado o distanciamento e dar continuidade às suas funções no momento da pandemia de COVID-19

Quanto ao critério da seleção da amostra utilizou-se o critério por conveniência. Foram escolhidas cinco organizações representadas pelos profissionais de RH: um representante do Ensino Superior, um de cooperativa de crédito, uma representante do ramo do comércio, outro do serviço público judiciário, e por fim, um representante da empresa do ramo de tecnologia

Kinnear e Taylor (p. 187), argumentam que a escolha de experts é uma forma de amostragem por julgamento ou intencional usada para escolher elementos “típicos” e “representativos” para uma amostra.

3.3 COLETA E TRATAMENTO DOS DADOS

A entrevista foi realizada como instrumento de coleta de dados. A entrevista permite uma estreita relação entre o entrevistado e entrevistador (BARROS, LEHFELD, 2000 p. 91). Ainda sobre a entrevista, “é uma conversação efetuada face a face, de maneira metódica; proporciona ao entrevistador, verbalmente, a informação necessária.” (MARCONI, LAKATOS, 2003 p. 222).

Para a realização da entrevista foi elaborado um roteiro semi-estruturado dividido em categorias, sendo elas: perfil dos entrevistados, prática do Home Office, operacionalização do Home Office e crescimento e aprendizagem. Desta forma, pode-se explorar as experiências dos profissionais de RH das empresas estudadas.

A análise de dados foi feita através de análise de conteúdo baseado nas categorias citadas a cima.

4 ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo aborda-se as entrevistas realizadas e análises das mesmas. Para melhor entendimento, facilidade de compreensão e obtenção de uma análise mais profunda, a pesquisa foi subdividida em categorias, sendo elas:

Perfil dos entrevistados: foram relacionadas características que ditam o perfil de cada um dos sucedidos e sucessores, onde além de informações básicas como idade, buscou-se saber sobre sua formação acadêmica, qual o período de atuação na empresa e em qual área da atividade da empresa atua.

Prática do Home Office: procurou-se entender nesta seção, antes e no período da quarentena e pandemia, como o trabalho através do home office era utilizado. Se a empresa continuou utilizando após este período da prática do home office e se ainda pretende continuar adotando, além de como se sustentou pós pandemia. Ou se apenas foi uma necessidade pandêmica ao Covid-19. Considerando se a empresa conseguiu se adaptar de forma estruturada e se considera uma prática boa de trabalho. Como a formalização da prática na organização com o colaborador. Também referente aos setores que adotaram essa prática e a quantidade de colaboradores.

Operacionalização do Home Office: abordaram-se questões que dizem respeito ao formato do home office, na questão do horário de trabalho, sobre a flexibilidade destes horários, os locais de trabalho, os dias da semana para a prática estipulada, se houve o contato entre a equipe. Também referente a carga horária, sobre o ritmo e qualidade de trabalho realizado, a sobrecarga de horas de trabalho. Na mesma seção foi questionado as políticas da empresa para a prática, as mudanças dos processos e rotinas. As condições de trabalho que foram oferecidas para os colaboradores para praticarem (relacionado a ergonomia, aos equipamentos e tecnologias disponíveis: ferramentas de trabalho, internet, acesso aos colaboradores aos sistemas, arquivos e treinamentos). Em questão de produtividade, houve algum afrouxamento de distribuição de tarefas e metas, e como isso foi avaliado. Além disso,

como ficou o relacionamento interpessoal entre colegas e gestores. E o questionamento sobre quais as características que um profissional precisaria ter e o perfil para trabalhar em casa com sucesso.

Crescimento e aprendizagem: como finalização dos questionamentos, foram focados no amadurecimento profissional devido a flexibilidade proporcionada, se houve casos de descomprometimento devido a isso. Os aprendizados para empresa, com os benefícios, os desafios, as dificuldades da adoção.

4.1 PERFIL DOS ENTREVISTADOS

No quadro abaixo, estão relacionados os perfis dos entrevistados, sendo : um representante do Ensino Superior, um de cooperativa de crédito, uma representante do ramo do comércio, outro serviço público judiciário, e por fim, um ator da empresa do ramo de tecnologia. Entre as informações coletadas, estão contidas idade, escolaridade, o período de tempo em que o colaborador trabalha na empresa e a área de atuação da empresa.

Quadro 7 - Perfil dos Entrevistados

Perfil dos Entrevistados				
Nome	Idade	Escolaridade	Tempo de trabalho na empresa	Área de atividade na empresa
R.O	51	Pós	29 anos	Ensino Superior
A.M	32	Pós	6 anos	Cooperativa de Crédito
E.P	24	Ensino superior	6 anos	Comércio
N.	55	Ensino superior	37 anos	Serviço Público
R.B	26	Ensino superior	1 ano e 8 meses	Tecnologia

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Todos envolvidos na pesquisa estão ativos nas empresas nos ramos subsequentes de Ensino Superior (R.O) com 29 anos de experiência no setor, Cooperativa de Crédito (A.M) com 6 anos de experiência, Comércio (E.P.) com 6 anos também de experiência,

Serviço Público Judiciário (N.M.) com 37 anos de experiência no meio e Tecnologia (R.B.) com 1 ano e oito meses.

De todos os entrevistados, apenas o representante do ramo de tecnologia não tem graduação completa, o representante do Ensino Superior (R.O.) tem graduação como especialista no setor administrativo, o representante de Cooperativa de Crédito (A.M.) pós graduado em Gestão de Pessoas, o representante do Comércio (E.P.) com graduação em Administração e o representante do Serviço Público Judiciário (N.M.) com graduação em Administração. É percebido que os representantes do Ensino Superior e Serviço Público Judiciário estão há mais de vinte e cinco anos nas empresas, enquanto o representante Cooperativa de Crédito e Comércio estão há seis anos nas empresas e Tecnologia há um ano e oito meses.

Observa-se que apenas o R.O. representante da empresa de Ensino Superior e N.M. representante do Serviço Público Judiciário estão há um período maior na empresa, com 29 e 37 anos. Os representantes, A.M. da empresa do ramo de Cooperativa de Crédito e E..P do ramo do comércio, estão há 6 anos nas suas respectivas empresas. E apenas o representante da empresa de tecnologia R.B. está há um menor tempo na empresa, com apenas 1 ano e oito meses. Todos os representantes das empresas dos ramos de Ensino Superior (R.O.), Cooperativa de Crédito(A.M), Comércio(E.P) e Serviço Público Judiciário(N.M) têm o Ensino Superior Completo. Apenas os representantes do Ensino Superior, R.O., e Cooperativa de Crédito A.M., tem pós-graduação. E o representante do ramo da tecnologia, R.B., não tem o ensino Superior concluído. E a variação de idade entre os entrevistados está entre 24 a 55 anos de idade dos entrevistado.

4.2 PRÁTICA DO HOME OFFICE

Nesta seção, foram abordadas questões que dizem respeito à prática do home office, dentre as quais questiona-se se a empresa utilizava antes da pandemia ou somente no período da quarentena, se ela ainda utiliza e pretende continuar adotando este método. Se também era uma prática formalizada na organização ou se foi somente

uma necessidade pandêmica a Covid-19. E quais os setores e quantos colaboradores adotaram o home office.

4.2.1 Home office antes da pandemia e no período da quarentena

Foi questionado aos entrevistados, se antes da pandemia e no período de quarentena o trabalho home office era utilizado. No quadro abaixo, estão retratados os pontos percebidos por cada um deles.

Quadro 8 - Prática do home office antes da pandemia e período da quarentena

Ordem	Ramo de atuação da empresa	Antes da pandemia e do período quarentena o trabalho através do
R.O.	Ensino Superior	Não era utilizado.
A.M.	Cooperativa de Crédito	Não era utilizado.
E. P.	Comércio	Não era utilizado.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Sim, era utilizado.
R.B.	Tecnologia	Não era utilizado, totalmente presencial.

Percebe-se que apenas a organização do ramo de Serviço Público Judiciário (N.M.) utilizou-se do método de trabalho home office antes da pandemia e período de quarentena. Todas as outras organizações, do setor de Ensino Superior (R.O.) , do setor de cooperativa de crédito (A.M), do setor de comércio (E.P.) e do ramo de tecnologia (R.B.) não utilizavam o método de trabalho antes da pandemia.

Somente a empresa do Serviço Público Judiciário (N.M.), tinha o home office antes da pandemia. O home office instituído e praticado a partir de 2018. As outras empresas não tinham os conhecimentos nem equipamentos, além de políticas de

segurança necessários para a prática desse método. As empresas tinham uma mentalidade mais fechada sobre o home office.

4.2.2 Home office - Utilização e Sustentação

Neste momento, solicitou-se que os respondentes se ainda utilizavam pós pandemia o modelo de trabalho home office e como este método de trabalho se sustentou pós pandemia.

Quadro 9 - Home office - Utilização e Sustentação

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Utilização e sustentação	Análise da Categoria
R.O.	Ensino	Não, não tem mais utilizado o Home Office	Modalidade de trabalho não institucionalizada
A.M.	Cooperativa de crédito	Não utiliza mais o home office, a empresa retornou ao modelo presencial por necessidade. Apenas os setores administrativos conseguiram realizar o trabalho através do home office, pois o serviço é quase na totalidade do atendimento ao público.	Modalidade de trabalho não institucionalizada.
E.P.	Comércio	Não utiliza mais o home office, na área não sustentou-se pós pandemia, retomamos o trabalho presencial assim que o mesmo foi liberado.	Modalidade de trabalho não institucionalizada
N.M.	Serviço Público Judiciário	Sim, ainda utiliza o home office. A implantação do teletrabalho em 2015 funcionou muito bem na organização. A Resolução n. 22/2018, em seu artigo 4º, define os objetivos.	Modalidade de trabalho institucionalizada

R.B.	Tecnologia	Sim, utiliza do home office. Hoje a empresa é totalmente voltada a trabalhar de forma home office. A modalidade a ser trabalhada fica a critério do colaborador que reside nessas cidades, sendo que estes escolhem qual a modalidade que querem trabalhar híbrida, presencial ou home office.	Método de trabalho institucionalizada e opcional para funcionários (híbrida, presencial ou Home Office)
------	------------	--	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Percebe-se que apenas os representantes das empresas do ramo de Serviço Público (R.O.) e a do ramo de Tecnologia (R.B) continuaram a utilizar após a pandemia. O N.M do ramo do Serviço Público Judiciário cita que *a implantação do home office se iniciou em 2015, porém somente em 2018 foi formalizado*. Na atuação pública esta modalidade de trabalho já está bem estruturada, inclusive com objetivos. Tem-se como um dos objetivos “ *aumentar a produtividade, otimizar tempo e reduzir custo de deslocamento, flexibilizar dias e horários de trabalho, ampliar a possibilidade de trabalho aos servidores com dificuldade de deslocamento.*” É citado também que o home office “*não deve impedir o convívio social e laboral, a cooperação, a participação e a integração do servidor em teletrabalho, incluída a pessoa com deficiência, nem comprometer o direito ao tempo livre*”.

Em relação a empresa de tecnologia o entrevistado (R.B.), cita que “*fica a critério do colaborador trabalhar em home office de forma híbrida, presencial ou somente no home office*”, sendo uma prática ainda continua.

A empresa do ramo de cooperativa de crédito não continuou a utilizar o home office devido “*a necessidade do modelo presencial para o negócio*”. Como se trata praticamente de atendimento público, apenas os setores administrativos conseguiram realizar o trabalho na modalidade” afirma (A.M). As empresas de ensino superior e do comércio relatam que não utilizaram mais o home office pós pandemia, conforme destaca (E.P) do ramo do comércio, “*não se sustentando após a liberação do trabalho presencial*”.

Verifica-se que no quesito de utilização, a modalidade não foi institucionalizada nas empresas de Ensino Superior, Cooperativa de Crédito e Comércio pós pandemia, foi apenas uma necessidade devido ao modelo presencial não pode ser utilizado no período pandêmico. E somente nas empresas de Serviço Público Judiciário e de Tecnologia, foi uma prática institucionalizada. A empresa de Serviço público Judiciário foi implantado e regularizado a partir de 2018 e a empresa de tecnologia não aderiu antes da pandemia ao home office, porém foi uma prática foi colocada como uma opção para os funcionários a partir da pandemia.

4.2.3 Formalização do Home Office

A partir da informação sobre a prática trabalho no formato home office, foi questionado sobre sua formalização para cada empresa com o uso durante a pandemia.

Quadro 10 - Home office e sua Formalização

Ordem	Ramo da atuação da empresa	O home office é uma prática formalizada na organização? Ou foi somente da necessidade da pandêmica a Covid-19?	Análise da Categoria
R.O.	Ensino Superior	Não é uma prática formalizada na organização, apenas uma necessidade durante a Pandemia Covid-19.	Somente durante a pandemia.
A.M.	Cooperativa de crédito	Foi uma prática pontual, não há mais nenhum colaborador no regime de home office. Apenas ainda há a negociação para a realização do trabalho home office em casos específicos e de curta duração.	Prática pontual na pandemia. Há a negociação para a realização do trabalho home office em casos específicos e de curta duração.

E.P.	Comércio	Foi apenas uma necessidade breve no período de pandemia, onde após o período de isolamento pode retomar com o serviço de delivery ou retirada de mercadorias na loja.	Somente por necessidade na pandemia devido a exigência do isolamento.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Formalizada desde 2015, a prática ainda continua na organização.	Formalizado e com legislação.
R.B.	Tecnologia	O “home office first” foi uma prática adotada pela empresa desde o início da pandemia, e que foi oficializado como modalidade oficial de trabalho da empresa no final de 2021.	Formalizado e batizado “Home Office First”.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

É relatado que apenas as empresas do Serviço público Judiciário e a de Tecnologia formalizaram o home office, sequencialmente em 2015 (antes do período de pandemia do Covid-19) e em 2021 (após o período de pandemia do Covid-19). Destaca-se que a empresa de Tecnologia até nomeou esta adoção - “Home Office First”. As empresas de tecnologias sempre foram muito abertas e adeptas a este formato de trabalho, porém nossa região é mais tradicional e mesmo sendo do ramo tecnológico, a empresa estudada experimentou tal modalidade somente através da pandemia. E isso quebrou paradigmas, a empresa não só institucionalizou, mas até batizou o Home-Office.

As demais empresas de Ensino superior, Cooperativa de Crédito, Comércio não foi relatado como uma prática formalizada, apenas como uma prática pontual durante a pandemia do Covid-19. O entrevistado (A.M) da empresa do ramo de Cooperativa de Crédito cita que “... não tem mais nenhum colaborador no regime de home office, apenas ainda há negociação para realização do trabalho home office em casos específicos e de curta duração”.

Ou seja, mesmo não havendo adoção formal desta modalidade de trabalho, o entrevistado deixa claro que hoje em casos eventuais é uma forma de trabalho que pode ser realizada. Sabe-se que antes da pandemia esta eventualidade na maioria das empresas seria impensável. Como a experiência pandêmica este tabu quebrou-se. E algumas atividades mesmo por curta duração podem ser realizadas em casa.

A entrevistada (E.P.) da empresa do comércio relata que *“foi apenas uma necessidade breve no período de pandemia, após os dias de isolamento, puderam retornar o serviço com delivery ou retirada de mercadorias na loja”*

4.2.4 Setores e colaboradores

A seguir apresenta-se o questionamento dos setores que adotaram o home office e quantos colaboradores conseguiram realizar o trabalho através do modelo por parte das empresas.

Quadro 11 - Setores e colaboradores que adotaram o home office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Setores e colaboradores que adotaram o home office	Análise da Categoria
R.O.	Ensino Superior	Durante a Pandemia, todos os setores, com exceção de Higienização e Manutenção.	Todos setores exceto higienização e manutenção, total de 360 colaboradores.
A.M.	Cooperativa de crédito	Na pandemia, toda a nossa unidade administrativa, em torno de 50 pessoas.	Todo setor administrativo - 50 funcionários.
E.P.	Comércio	No setor de vendas e administrativo, apenas 3 pessoas - que são sócias da empresa - cumpriram suas funções em regime de home office.	Vendas e administrativos, total de 8 funcionários em home office.
		No início da pandemia, a	Maioria dos setores (forma

N.M.	Serviço Público Judiciário	grande maioria dos setores adotaram home office, alguns de forma integral e outros de forma híbrida (presencial e remoto). Hoje podemos considerar que cerca de 60% dos colaboradores estão trabalhando remotamente.	integral em home-office o Híbrida) 60% dos colaboradores estão em Home-office (105 funcionários)
R.B.	Tecnologia	Atualmente dos 110 colaboradores, cerca de 10 colaboradores trabalham diariamente na modalidade presencial, mas por sua própria escolha. Em todos os setores o home office acontece.	100 funcionários em Home Office. Somente 10 colaboradores na modalidade presencial.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O representante do Ensino Superior relata que *“todos os setores, com exceção de Higienização e Manutenção, se utilizaram do Home Office”* (R.N) no total de 360 funcionários.

O representante da Cooperativa de Crédito afirma que *“todos da unidade administrativa adotaram, cerca de 50 colaboradores”*. Na empresa do setor do Comércio cita que somente *“o setor de vendas e administrativos, apenas 3 pessoas cumpriram suas funções em regime home office”*. O setor de Serviço Público Judiciário relata que *“a grande maioria dos setores adotaram o home office, alguns de forma integral e outras de forma híbrida (presencial e remoto), atualmente cerca de 60% dos colaboradores, cerca de 105 funcionários”* (N. M.) . A empresa E.T. de tecnologia afirma que *“dos 110 colaboradores, 100 colaboradores trabalham via home office, incluindo todos os setores”*.

Percebe-se que grande parte dos colaboradores de cada empresa conseguiram adotar o home office como método de trabalho, principalmente os setores administrativos. Apenas os setores básicos para manutenção não conseguiram adotar e praticar devido a não conseguir realizar atividades, apenas presencialmente. E gestores que optaram por realizar a atividade presencialmente.

4.3 OPERACIONALIZAÇÃO DO HOME OFFICE

Nesta seção, foram abordadas questões que dizem respeito à operacionalização do home office, dentre elas será identificado qual o formato utilizado, relatando o horário, as políticas das empresas. Também a relação aos processos, práticas, rotinas, as condições de trabalho (ergonomia, equipamentos e tecnologias). Também em relação a carga horária, relatando o ritmo e qualidade do trabalho. Como também sobre a produtividade e distribuição de tarefas. Por fim, na questão do relacionamento interpessoal e o perfil dos colaboradores do home office.

4.3.1 Formato do Home Office - Horário

Para a formalizar a operação, primeiramente foi questionado o formato do home office no horário, se houve algum tipo de flexibilização ou horário estipulado, os dias da semana e contato com a equipe referente.

Quadro 12 - Formato do Home Office - Horário

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Formato do Home-Office: Horário	Análise da Categoria
R.O.	Ensino Superior	Cada um fez seu horário. Foi seguido o horário do contrato de trabalho e todos os dias da semana foram em Home Office. Foram utilizados os e-mails e whatsapp como comunicação com os colaboradores.	Horário do contrato de trabalho. Comunicação: whatsapp e e-mails.

A.M.	Cooperativa de crédito	O horário se manteve o mesmo sem flexibilidade, o Home Office foi mais utilizado foi no Administrativo. Como são considerados como serviço essencial, as agências se mantiveram abertas e em atendimento. O contato e gestão foi feita online, através de capacitação, reunião e orientações para os gestores.	Mesmo horário acordado (sem flexibilidade). Comunicação foi através do digital (reuniões, capacitações, orientações de trabalho).
E.P.	Comércio	No período em que foi adotado, cada colaborador fazia o seu horário, houve flexibilização quanto ao cumprimento de horas semanais trabalhadas. Para a maioria dos colaboradores foram feitos acordos de férias e antecipações, dentro do cabido legalmente. O contato entre equipe no período de isolamento foi através de WhatsApp e ligações.	Houve flexibilização quanto ao horário de trabalho e cumprimento de horas semanais trabalhadas. Férias e antecipações de férias foi uma estratégia adotada. Comunicação: whatsapp e ligações.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Os horários são negociados e sob a supervisão das chefias. A grande maioria dos colaboradores em home office cumprem o horário de expediente que realizavam na empresa. Há o revezamento entre os servidores para que cada unidade judiciária tenha pelo menos um servidor trabalhando presencialmente.	Horários negociados. Maioria cumpre o horário que sempre fez. Estratégica: revezamento de servidores para sempre ter alguém para atendimento presencial.

R.B.	Tecnologia	O Formato do Home office, com exceção do setor de desenvolvimento que tem horário flexível, todos precisam cumprir a jornada de 44h semanais, no período estabelecido no contrato. O contato da equipe ocorre através do canal interno, o Slack, e também através de ligações e e-mails. Além da realização de videochamadas através da plataforma Google Meet.	Horário do contrato de trabalho exceto setor de desenvolvimento. Comunicação: canal interno, slack, ligações e e-mails, videochamadas (Google Meet)
------	------------	---	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O entrevistado R.O., representante do Ensino Superior, relata que *“cada colaborador fez seu horário, no horário estipulado no contrato de trabalho, sem flexibilização de horário, todos os dias da semana. Para contato diário com a equipe foi utilizado nas plataformas de comunicação email e WhatsApp”*.

Já a A.M., da empresa Cooperativa de Crédito, destaca que *“o horário se manteve o mesmo”, não havendo flexibilização. Como a adesão foi às pressas devido a pandemia, a gestão foi realizada online com bastante dificuldade.*

A entrevistada (E.P) do Comércio relata que *“cada colaborador fez seu horário, havendo flexibilização do cumprimento das horas semanais trabalhadas”*. E o contato entre equipe foi realizado através do WhatsApp e ligações.

Conforme relato de (N.M) do Serviço Público Judiciário. *“Os horários são negociados sob a supervisão das chefias, a maioria cumpre conforme horário de expediente do estabelecimento”*. Mas também é relatado um revezamento entre os servidores para pelo menos um servidor trabalhar presencialmente.

Sobre a empresa de Tecnologia o entrevistado (R.B) informa: *“Com exceção do setor de desenvolvimento que tem horário flexível (mas necessitando cumprir as 44 horas semanais), tinham que cumprir o horário já estipulado no contrato na modalidade home office”*. O contato da equipe ocorreu através de canais internos (Slack e Google Meet), ligações e e-mail.

Destaca-se que a maioria das empresas entrevistadas continuaram seguindo o horário estipulado por contrato, tanto as empresas dos ramos de Ensino Superior, Cooperativa de Crédito e Tecnologia, justamente por falta da regulamentação anterior a pandemia para realizar esse método com flexibilidade, limitando os colaboradores durante esses horários estipulados .

As empresas do ramo do comércio e serviço público relataram uma flexibilização de horário de trabalho com seus servidores como algo negociável, mas cumprindo as horas semanais programadas por contrato.

Apenas a empresa do Serviço Público Judiciário havia regulamentado o home office anteriormente a pandemia diversificando melhor o funcionamento do método para que também houvesse atendimento presencial em cada unidade.

Os métodos de comunicação mais utilizados foram das redes sociais, que já eram utilizadas antes da pandemia do Covid-19 mas principalmente foi intensificada com o período de isolamento. Como não poderia ter a proximidade física entre as pessoas, a proximidade digital foi essencial para a comunicação e interação entre os gestores e servidores. Os aplicativos com maior destaque seriam o WhatsApp, utilizado em todas as empresas. Também se destaca o aplicativo Google Meet para realização de reuniões, interações e capacitações da equipe para discussão dos assuntos necessários.

4.3.2 Políticas para o home office

Apresenta-se as políticas que as empresas adotaram para aplicação do home office. Informando as mudanças em relação aos processos, práticas e rotinas de trabalho.

Quadro 13 - Políticas para o home office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Políticas para o home office	Análise da Categoria
		Com a falta de presença total, os encontros e reuniões foram todas virtuais, se tornou um pouco impessoal, como a	As tarefas diárias foram realizadas sem um política. Encontros virtuais,

R.O.	Ensino Superior	Instituição é bem coberta por soluções de Ti, então os processos burocráticos puderam na maioria serem resolvidos a distância.	impessoalidade. Muito suporte do TI.
A.M.	Cooperativa de crédito	Adotaram uma política com orientações, horários e tudo mais. Algumas pessoas conseguiram se adaptar ao home office e aumentaram a produtividade, outras não conseguiram e pediram veemente para retornar ao trabalho presencial. Se tornaram mais flexíveis e precisaram aprimorar a comunicação, atualmente o home office já está regulamentado na empresa..	Política com orientações claras. Alguns bem adaptados e outros com muita dificuldade. Flexibilidade e aprimoramento na comunicação.
E.P.	Comércio	Como a maioria das pessoas, na pandemia foram pegos de surpresa e não tinham uma política estruturada. A maioria realizou por orientação a antecipação de férias dos colaboradores, o que não necessitou efetivamente da estruturação de políticas de trabalho remoto. O que mudou foi que dificultou o contato com clientes, além de que a rotina do trabalho presencial era muito mais dinâmica.	Não teve política. A estratégia foi a antecipação das férias. Dificuldade de contato com cliente e a dinamicidade também perdeu força.
N.M.	Serviço Público Judiciário	As políticas adotadas pelas empresa estão estabelecidas em regulamento próprio (Resolução 22/2018)	Políticas e com regulamento.
		Passou a utilizar o "Slack"	Políticas.

R.B.	Tecnologia	<p>como canal principal de comunicação. Todas as reuniões passaram a ser através do Google Meet, bem como entrevistas de seleção, feedbacks, workshops, alinhamentos diários dos setores, bem como reunião mensal da empresa toda para atualizar as informações e atualizações da empresa. Apesar de ter perdido a proximidade entre as pessoas e a comunicação de certa forma ficar menos ineficiente, o home office proporcionou diversos benefícios: entrevistas ágeis, possibilidade de digitalização de documentos e processos, contratação de mão obra qualificada no Brasil todo, não tendo mais limites geográficos, agilidade de processos.</p>	<p>Utilização do SLack e Google Meet, alinhamento diário dos setores, reunião mensal.</p> <p>Comunicação menos eficiente.</p> <p>Benefícios: entrevistas ágeis, possibilidade de digitalização de documentos e processos, contratação de mão obra qualificada no Brasil todo, não tendo mais limites geográficos, agilidade de processos.</p>
------	------------	--	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O entrevistado (R.O) representante do Ensino Superior cita que as condições foram *“cobertas com soluções de TI, os encontros e reuniões virtuais devido à falta de presença total dos colaboradores, se tornando um pouco impessoal”*, assim como os *processos burocráticos puderam na maioria serem resolvidos a distância*.

A Cooperativa de Crédito representada por (A.M.) adotaram políticas com orientações e horários, *“algumas pessoas conseguiram se adaptar ao home office aumentando sua produtividade, outras retornaram ao trabalho presencial”*. Eles *conseguiram se tornar mais flexíveis e aprimorar a comunicação, regulamentando atualmente o home office*.

O representante do Comércio (E.P) destacou que *“... como foram pegos por surpresa, não chegaram a adotar uma política estruturada. “Por orientação, realizaram*

a antecipação de férias dos colaboradores, o que não necessitou ativamente da estruturação de políticas de trabalho remoto”.

O representante do Serviço Público Judiciário por (N.M.) adotaram as políticas estabelecidas no regramento próprio em Resolução 22/2018.

A empresa de tecnologia, por (R.B.), passou a adotar como políticas “...os canais de comunicação para reuniões, entrevistas, feedbacks, workshops, alinhamentos diários do setores, online, como o aplicativo Slack e Google Meet”. Ainda destacou que “Após analisar que foi perdido a proximidade entre as pessoas e a comunicação entre as pessoas, o home office proporcionou diversos benefícios como: entrevistas ágeis, possibilidade de digitalização de documentos e processos, contratação de mão obra qualificada no Brasil todo, não tendo mais limites geográficos, agilidade de processos”.

Percebe-se que devido a adoção por grande parte das empresas ter sido por necessidade no momento pandêmico, não houve um preparo nem uma política estruturada por grande parte das empresas entrevistadas. Conforme foram se adaptando como o método à rotina da prática, foram adotadas algumas políticas relacionadas à comunicação (conforme a empresa de tecnologia). Somente a empresa do ramo de Serviço Público Judiciário tinha uma política já praticada anteriormente e estruturada. A estratégia das empresas foi por meio da comunicação online com seus colaboradores, por meio das redes sociais e encontros online tentando diminuir a distância entre gestores e colaboradores e a dificuldade de adaptação dessa comunicação menos direta relatada.

4.3.3 Home office e suas condições de trabalho

Nesta categoria foram pesquisadas as condições que foram oferecidas para os colaboradores praticarem esse trabalho remoto, relacionado a ergonomia, equipamentos e tecnologias disponíveis. Também as ferramentas de trabalho, internet, acesso aos seus colaboradores, aos sistemas, arquivos e treinamentos.

Quadro 14 - Home office e suas condições de trabalho

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Home office e suas condições de trabalho	Análise da Categoria
R.O.	Ensino Superior	Aqueles que quiseram, puderam levar o equipamento de informática para sua casa. Não foi preciso inserir treinamento, pois a equipe de TI deu o suporte necessário. A Equipe de Ti forneceu todos os acessos necessários para o trabalho remoto, além dos equipamentos, também trabalhamos com sistemas WEB que podem ser acessados em qualquer parte do mundo.	Equipamento disponível. Não houve necessidade de treinamento. Suporte TI. Acesso a dados e sistemas.
A.M.	Cooperativa de Crédito	Disponibilizando os mesmos equipamentos que estavam à disposição na empresa. Mesa, cadeira, computador, apoio de pé e todos os equipamentos que o colaborador tinha disponível na empresa, além de padronizado sistema para que se utilizasse todo o sistema de forma segura.	Todos equipamentos disponíveis (Mesa, cadeira, computador, apoio de pé). Padronização do sistema.
E.P.	Comércio	Por ter se tratado de um curto período de tempo em home office, onde a maioria dos colaboradores entrou em período de férias, não foram necessárias maiores adaptações. Quem adotou o trabalho remoto possuía acesso a todos os dados e sistemas necessários da empresa para poder exercer	Acesso a dados e sistemas.

		suas funções	
N.M.	Serviço Público Judiciário	Caso o servidor não tenha disponibilidade em sua residência, a empresa disponibiliza móveis e equipamentos e programas necessários para a execução dos trabalhos.	Disponibilização de móveis e equipamentos e programas necessários para a execução dos trabalhos.
R.B.	Tecnologia	Todo novo colaborador recebe uma cadeira do tipo presidente confortável para trabalhar em casa. Após os 45 dias a cadeira passa a ser um presente da empresa para o colaborador. Além disso, é passado constantemente informativos sobre a importância da ergonomia. Em relação a materiais é enviado ao colaborador em todos os casos notebook e fone de ouvido. Além de casos especiais que são enviados monitor e celular.	Colaborador ganha Cadeira confortável para trabalhar, notebook e fone e alguns casos, monitor e celular.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O entrevistado (R.O) do ramo de Ensino Superior relata que não foi necessário realizar nenhum treinamento pois a equipe de TI deu o suporte necessário, “...cada um poderia levar o equipamento de informática para sua casa, caso precisasse a equipe de TI fornecia equipamentos e todos os acessos necessários para o trabalho remoto”.

Já na Cooperativa de Crédito, o entrevistado (A.M) informou que: “... todos os equipamentos que o colaborador tinha disponível na empresa: mesa, cadeira, computador, apoio de pé além dos do sistema padronizado para que utilizasse todo o sistema de forma segura”.

A empresa referente ao Comércio retrata que como foi um “curto período de tempo, onde a maioria de colaboradores entraram no período de férias, não foi

necessário adaptações, já que quem adotou o home office possuía acessos a todos os dados e sistemas necessários da empresa para poder exercer suas funções”. (E.P)

A empresa do ramo de Serviço Público Judiciário, destacou que também disponibilizou os *“móveis, equipamentos e programas necessários para a execução dos trabalhos” para os colaboradores que não tinham disponibilidade em sua residência. (N.M).*

E por fim, a empresa de Tecnologia informou que *“todo novo colaborador recebe uma cadeira do tipo presidente confortável para trabalhar em casa. Após os 45 dias a cadeira passa a ser um presente da empresa para o colaborador.”* E em relação à ergonomia, foi passado constantemente informativos sobre a importância. Sobre os materiais *“é enviado ao colaborador em todos os casos notebook e fone de ouvido. Além de casos especiais que são enviados ao monitor e celular”*.

Observa-se que mesmo sem o planejamento com o início da prática na pandemia, todas as empresas apresentaram o suporte necessário para seus respectivos colaboradores, tanto relacionado as condições de trabalhos necessárias para a prática do trabalho em casa (móveis e equipamentos) como assistência tecnológica precisa dos sistemas, computadores e demais materiais assim como os acessos a essas tecnologias.

4.3.4 Carga horária e Ritmo de trabalho

Devido a esse novo formato de trabalho, foi questionado como ficou a carga horária relacionada com o ritmo de trabalho: se houve uma sobrecarga de trabalho, diferença na qualidade e no ritmo através do home office.

Quadro 15 - Carga horária e Ritmo de trabalho

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Carga Horária e Ritmo de Trabalho	Análise de Categoria
R.O.	Ensino Superior	Não houve sobrecarga de trabalho na maioria das equipes, mas com certeza o ritmo diminuiu, já que o maior tempo de trabalho é com atendimento presencial. Houve sobrecarga na Equipe de Ti.	Não houve sobrecarga, mas o ritmo diminuiu. Houve sobrecarga da Equipe de TI.
A.M. (Sobre S.A.)	Financeiro	Na teoria a carga horária ficou a mesma. A pressão interna ficou muito grande.	Não houve mudança na carga horária.
E.P. (sobre P.C.)	Comércio	Como a maioria dos colaboradores entrou em período de férias, e quem trabalhou efetivamente foram os sócios da empresa, não houve uma sobrecarga direta de horas de trabalho. Com relação à qualidade de trabalho, sim, houveram diferenças. Pode-se dizer que a qualidade do trabalho e produtividade diminuíram, embora houvesse acesso a todas as informações.	Não houve sobrecarga de horas de trabalho. Houve alteração na qualidade de trabalho e diminuição da produtividade.

N.M.	Serviço Público Judiciário	Houve melhora no ritmo do trabalho, decorrente de melhor concentração e dedicação à execução das tarefas. Não há sobrecarga de horas.	Melhora no ritmo de trabalho e não houve sobrecarga de horas.
R.B.	Tecnologia	No início não havia registro de horas por parte dos colaboradores home office, porém foi constatado que diversos colaboradores ficavam a mais do horário. Em relação a qualidade e ritmo do trabalho houve um crescimento maior, principalmente para as funções que exigem concentração como desenvolvedores.	Houve alteração no horário, constatado que os colaboradores ficavam a mais do horário. Também houve um crescimento na qualidade e ritmo do trabalho.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Todas as empresas entrevistadas relataram que não houve sobrecarga de trabalho, porém na empresa de atuação no Ensino Superior o entrevistado (R.O) relata que “ *o ritmo de trabalho diminuiu já que o maior tempo de trabalho era com atendimento presencial, além disso relatou que houve uma sobrecarga na equipe de TI*”.

O entrevistado (A.M) da Cooperativa de Crédito relata que: “*a carga horária foi a mesma, porém houve bastante pressão interna devido a isso. Já no ramo do Comércio, o relato foi que “em relação a qualidade de trabalho houveram diferenças, tanto a qualidade de trabalho como a produtividade, diminuíram*”. (E.P).

No Serviço Público Judiciário, (N.M.) “ *destaca que houve melhora no ritmo de trabalho decorrente de melhor concentração e dedicação à execução das tarefas*”.

Na empresa de Tecnologia, foi verificado que não havia registro de horas, mas foi constatado que alguns colaboradores ficavam a mais horário, contando para o banco de horas. Em relação a qualidade e ritmo de trabalho, houve um crescimento em funções que exigiam concentração como desenvolvedores.

Percebe-se que todas empresas não relataram um impacto em relação a sobrecarga de trabalho como fator variante entre elas, já que a carga horária foi a mesma para os seus colaboradores. Mas foi relatado uma diminuição do ritmo de trabalho presencial e aumento da produtividade nos setores de TI, devido aos constantes auxílios que exigiram mais concentração dos funcionários.

4.3.5 Produtividade

Este item é referente a produtividade do modelo de trabalho home office adotado pela empresa, relacionado com o afrouxamento de distribuição de tarefas e metas com a produtividade.

Quadro 16 - Home office e Produtividade

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Home office e produtividade	Resumo da Categoria
R.O.	Ensino Superior	Não trabalhamos com metas, mas sabemos que, conforme resposta anterior, o ritmo diminuiu, até porque era uma pandemia, então nosso próprio cliente nos procurou menos.	Diminuição da produtividade.
A.M.	Cooperativa de crédito	Avalio que, após realizada a adaptação, trabalhamos de forma muito similar de quando estávamos presencialmente. E realmente, a adaptação mais fácil ou difícil, foi de pessoa para pessoa.	Produtividade similar ao presencial.

E.P.	Comércio	A produtividade baixou e houve flexibilização de metas. Nos primeiros meses o mercado decaiu e em virtude disto, necessitamos adequar nossas metas. Após aproximadamente 2 meses do início da pandemia, houve um aquecimento do mercado em nossa área, onde nos readequamos e retomamos algumas metas e projetos.	Diminuição da produtividade.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Estudos apontam que a produtividade aumentou no Poder Judiciário com a implantação do home office.	Aumento da produtividade.
R.B.	Tecnologia	Bem no início houve casos bem raros de pessoas que afrouxaram suas atividades e não entregaram produtividade, e estas foram desligadas da empresa. Porém a grande maioria teve uma produtividade maior, já que puderam ter maior concentração nas suas atividades diárias, além de ter uma melhor qualidade de vida.	Produtividade maior e melhora da qualidade de vida Os que diminuíram foram demitidos

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Em relação a produtividade houve variação entre as empresas entrevistadas, a empresa de Ensino Superior (R.O) informou que “... *não trabalhava com metas, mas o ritmo de trabalho claramente diminuiu, o próprio cliente procurou menos.*” A empresa do ramo de Cooperativa de Crédito avaliou que “... *após a adaptação, trabalharam de forma similar quando era presencialmente, a dificuldade de adaptação foi variada de pessoa por pessoa.*”(A.M)

Já o Comércio (E.P.) também relata que a produtividade baixou e houve flexibilização de metas, como o mercado decaiu e foram necessário adequar as metas.

O Serviço Público Judiciário (N.M), excepcionalmente apontou que a produtividade aumentou no ramo com implementação do home office. Assim como, a empresa de Tecnologia que destacou “... *uma maior produtividade, já que os colaboradores puderam ter maior concentração nas atividades diárias, além de ter uma qualidade de vida. Mas teve casos isolados de pessoas que afrouxaram as suas atividades e não entregaram produtividade e acabaram sendo desligadas da empresa*”.

(R.B)

Quanto à produtividade tem-se a percepção variada, das cinco empresas entrevistadas, as empresas dos ramos de Ensino Superior, da Cooperativa de Crédito e Comércio relataram uma diminuição da produtividade. No qual vários aspectos influenciaram para esse relato, tanto em questão da comunicação como o estresse causado pela ansiedade e instabilidade da pandemia, além da dificuldade para se adaptar no método home office. Já as empresas do ramo de Serviço Público Judiciário e Tecnologia relatam um aumento na produtividade, principalmente pela influência direta na qualidade de vida dos colaboradores, além da possibilidade de flexibilidade e comunicação assíncrona.

4.3.6 Qualidade no trabalho

Nesta categoria buscou-se o impacto da qualidade do trabalho realizado nas empresas entrevistadas.

Quadro 17 - Qualidade no trabalho

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Qualidade no trabalho	Análise da Categoria
		Nos serviço burocráticos a qualidade se manteve, porém os serviços que só podem	Qualidade se manteve.

R.O.	Ensino Superior	ocorrer presencialmente deixaram de ser feitos até que pudéssemos retornar mediante as regras sanitárias	
A.M.	Cooperativa de crédito	Considero que o trabalho realizado, se manteve com a qualidade necessária, da mesma forma que anteriormente era realizado.	Qualidade se manteve.
E.P.	Comércio	A distância com o cliente foi o que mais nos impactou. Muitos atendimentos via WhatsApp foram realizados, perdendo-se o fluxo de loja. Este “afastamento” acabou dificultando as vendas e explicações/demonstrações técnicas que exigem nossos produtos, onde por vezes, tornava-se difícil explicar os diferenciais do mesmo e seu valor agregado.	A qualidade ficou prejudicada devido ao afastamento impactar na demonstração dos diferenciais e valor agregado dos produtos.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Com a melhora da qualidade de vida, os servidores trabalham mais motivados e isso reflete na qualidade do trabalho desenvolvido.	Maior motivação que refletiu na qualidade.
R.B.	Tecnologia	Um dos maiores impactos na forma de trabalho home office foi a qualidade de vida. Diariamente nós do setor de recursos humanos escutamos comentários como: “agora posso conviver mais com meus filhos”, “agora não preciso mais perder tempo com deslocamento, enfrentando trânsito ou qualquer tipo de aborrecimento”, “com o home	Melhora da qualidade de Vida no trabalho com esta modalidade.

		<p>office pode voltar a morar com a minha família no interior, pois não dependo mais trabalhar na minha cidade”, “com o home office posso voltar a estudar e fazer minhas atividades físicas” São diversos os comentários que só mostram como a qualidade de vida dos colaboradores melhoram com essa modalidade.</p>	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Foi verificado sobre os impactos da modalidade home office nas empresas, que em relação a empresa de Ensino Superior “... *serviços burocráticos a qualidade se manteve, porém os serviços que só puderam ocorrer presencialmente deixaram de ser feitos para retornar mediante as regras sanitárias.*” (R.O). A Cooperativa de Crédito considera que “... *o trabalho realizado se manteve com a qualidade necessária da mesma forma que anteriormente era realizado.*” (A. M). O comércio pesquisado informa que “...*a distância com o cliente foi o que mais impactou, perdendo o fluxo da loja. Devido a esse afastamento acabou dificultando as vendas e explicações/demonstrações técnicas que exigem nossos produtos, onde por vezes, tornava-se difícil explicar os diferenciais do mesmo e seu valor agregado.*” (E.P)

O Serviço Público Judiciário “ ... *destacou a melhora na qualidade de vida, pois os servidores trabalham mais motivados e refletindo a qualidade do trabalho desenvolvido (N.M) . A empresa de tecnologia relatou “... os maiores impactos na forma de trabalho home office no na qualidade de vida, justamente da parte dos colaboradores que relataram como melhorou na questão do deslocamento, convivência com a família.*(R.B)

Destaca-se que para a maioria das empresas entrevistadas relataram que a qualidade se manteve mesmo com o trabalho a distância. Conseqüentemente relacionada ao ambiente, a qualidade de vida dos colaboradores teve um resultado positivo conjuntamente. Apenas a empresa do comércio teve uma diminuição na qualidade dos seus atendimentos, já que com a forma de atendimento on-line não teve

sucesso entre seus clientes para apresentação de seus produtos que são mais técnicos e difíceis de informar o valor agregado.

4.3.7 Relacionamento Interpessoal

Nesta seção foi questionado sobre o relacionamento interpessoal entre colegas e gestores após a prática do home office, se houve dificuldades de adaptação a nova forma de comunicação entre esses relacionamentos.

Quadro 18 - Relacionamento Interpessoal

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Relacionamento Interpessoal	Análise da Categoria
R.O.	Ensino Superior	A Instituição tem um Clima Organizacional bom, que não teve mudança por conta do distanciamento.	O relacionamento interpessoal manteve-se bom.
A.M.	Cooperativa de crédito	Um dos principais desafios. O distanciamento social impactou diretamente no relacionamento, tornando-o muitas vezes muito frio e “distante”. Tivemos que fazer alguns trabalhos e integrações online para minimizar esse impacto..	O relacionamento ficou frio e distante. Teve-se ações de integração on-line para diminuir impacto.
E.P.	Comércio	O relacionamento entre a equipe não mudou, foram 20 dias aproximadamente em que ficamos afastados. Não perdeu-se o contato durante este período e o relacionamento entre equipe não foi afetado.	O relacionamento interpessoal não foi afetado.
		O relacionamento com o	O relacionamento se tornou

N.M.	Serviço Público Judiciário	gestor é feito de forma remota e, quando necessário, o servidor é chamado para uma conversa presencial. Se tornou uma comunicação mais incisiva pelas redes sociais, como forma de ser uma comunicação mais rápida. Através de reuniões via meet, foram realizadas as comunicações mais urgentes.	mais incisivo, através de reuniões e comunicação via meet.
R.B.	Tecnologia	No início foi complicado, porém atualmente as equipes conseguiram utilizar meios para se aproximar, como “tomar café” em vídeos chamadas, realizar happy hour em vídeos chamadas, compartilhar histórias e curiosidades em momentos de descontração...	Teve-se que ações de integração: Café e Happy Hour em vídeo chamada. Compartilhamento de histórias e curiosidades.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Sobre o relacionamento entre gestores e colegas, a instituição de ensino superior destacou que o clima organizacional não teve nenhuma mudança por causa do distanciamento e continuou bom. Na Cooperativa de crédito os principais desafios foram “... *no relacionamento, pois se tornou muitas vezes mais frio e distante. Para minimizar o impacto, foram realizados alguns trabalhos e integrações.*” Já a empresa, no ramo do Comércio, relata que o clima organizacional não mudou, pois não se perdeu contato durante o período e o relacionamento entre a equipe não foi afetado. O Serviço Público Judiciário informou que o relacionamento com o gestor foi feito de forma remota e quando necessário foi realizada conversa presencial. E a empresa de Tecnologia, destacou que “.. *no início foi complicado, mas as equipes conseguiram utilizar meios para se aproximar, como “tomar café” em vídeos chamadas, realizar happy hour em vídeos chamadas, compartilhar histórias e curiosidades em momentos de descontração.*

Observa-se que um dos grandes desafios trabalhando a distância é manter um bom relacionamento interpessoal no trabalho para um bom clima organizacional. A

consequência da má administração desse relacionamento, levou a algumas empresas relatarem que o clima ficou frio entre os colaboradores. Para isso, utilizaram os meios de comunicação tecnológicos como mecanismo de manter o relacionamento entre eles. Utilizando como forma de integração e como forma de interação para redução deste impacto.

4.3.8 Perfil para Home Office

Foi questionado aos entrevistados, referente ao perfil e as características dos colaboradores que deveriam ter para trabalharem com o home office.

Quadro 19 - Perfil para Home Office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Perfil para Home Office	Análise da Categoria
R.O.	Ensino Superior	Precisa ser comprometido a cumprir suas tarefas, já que não está controlado por registro de ponto e sem supervisão superior próxima, também ter habilidades no uso das tecnologias.	Ser uma pessoa comprometida com suas tarefas. Habilidade com tecnologias.
A.M.	Cooperativa de Crédito	Organização, foco, comunicação, empatia e inteligência emocional.	Ter organização, foco e inteligência emocional.
E.P.	Comércio	Julgo que as principais características para o home office dar certo devem ser organização, responsabilidade e disciplina. Sabemos que o trabalho em casa fornece muitas distrações, então é necessário ter metas e	Ser organizado. Ter responsabilidade. Ser disciplinado. Ter metas e objetivos alinhados.

		objetivos bem alinhados para que o trabalho seja executado de forma correta, e principalmente, para que o colaborador cumpra sua função de forma eficaz e atenda às expectativas e necessidades da empresa.	
N.M.	Serviço Público Judiciário	Para trabalhar em home office o servidor precisa ser disciplinado e organizado.	Disciplinado e organizado.
R.B.	Tecnologia	Precisa ser um perfil que possui certa autonomia e proatividade. Além disso, precisa ser alguém de perfil confiável e que goste realmente do que faz.	Autonomia. Proatividade. Uma pessoa confiável e goste do que faz.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Questionado de quais características o colaborador deveria ter para encaixar ao perfil de trabalhar com home office foi destacado pela empresa do ramo de Ensino Superior, “*ter comprometimento a cumprir suas tarefas, já que não está controlado por registro de ponto e sem supervisão superior próxima, também ter habilidades no uso das tecnologias*”. Já a empresa financeira, destaca sobre ter “*organização, foco, comunicação, empatia e inteligência emocional*”. A empresa do comércio (P.C.) julga necessária ter responsabilidade e disciplina, sabendo que “*o trabalho em casa fornece muitas distrações, então é necessário ter metas e objetivos bem alinhados para que o trabalho seja executado de forma correta, e principalmente, para que o colaborador cumpra sua função de forma eficaz e atenda às expectativas e necessidades da empresa*”.

Já a empresa de Serviço Público Judiciário (N.M.) informa que para trabalhar em home office o servidor precisa ser disciplinado e organizado. E a empresa de Tecnologia (R.B) destacou que é preciso ter um perfil com certa autonomia e proatividade, além de ser um perfil confiável e que goste realmente do que faz.

Observa-se que para um profissional se encaixar ao perfil do home office antes de tudo necessita ser responsável com seus compromissos, ter disciplina para se organizar e aproveitar da melhor maneira seu tempo. Além disso, dedicação e autonomia para realizar suas atividades e entender que a gestão do desempenho deve ser um foco a ser perseguido continuamente.

4.4 CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM

Nesta seção, foram abordadas questões referentes aos aprendizados da empresa em relação ao home office, relatando sobre o amadurecimento profissional devido à flexibilidade proporcionada, se houve um descomprometimento por parte dos colaboradores. Referente a aprendizagem da empresa, quais foram os benefícios, os desafios e dificuldades na adoção do home office. E se a empresa acredita que o trabalho home office poderá substituir o realizado pelas empresas. E por fim, uma frase que possa relatar a experiência no trabalho remoto.

4.4.1 Amadurecimento profissional

Em questão de amadurecimento profissional, foi questionado se houve um amadurecimento da empresa, devido a flexibilidade proporcionada. E se teve um maior relaxamento e descomprometimento por parte do funcionário na pandemia do Covid-19.

Quadro 20 - Amadurecimento profissional

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Amadurecimento profissional	Análise da categoria
R.O.	Ensino Superior	Houve comprometimento de todos que estiveram em Home Office, pois todas as tarefas possíveis foram	Houve comprometimento com as tarefas desempenhadas.

		desempenhadas.	
A.M.	Cooperativa de Crédito	Difícil de responder sem ter realizado algo mais aprofundado. Acredito que houve mais amadurecimento, por tudo o que todos tiveram que passar. Precisou de muita seriedade e dedicação por parte de todos.	Foi percebido amadurecimento, seriedade e dedicação por parte de todos.
E.P.	Comércio	Devido a condição imposta, onde não haviam outras alternativas a não ser o trabalho remoto, e por este ter sido praticado por um curto período de tempo, não tiveram experiência o suficiente com funcionários para poder tirar maiores conclusões. Houveram aprendizados que passaram a praticar e buscar alternativas no momento em que voltamos ao trabalho presencial, caso fosse necessário o isolamento novamente	Foi notado aprendizados e alternativas que passaram a ser praticados.
N.M.	Serviço Público Judiciário	A grande maioria dos servidores em home office estão comprometidos com o trabalho e, conseqüentemente houve melhora na qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados.	Teve comprometimento e melhora na qualidade dos serviços prestados.
R.B.	Tecnologia	Teve total amadurecimento da equipe ao trabalhar na modalidade home office. Os colaboradores conseguiram se adaptar e colocar a sua	Total amadurecimento da equipe Notado a adaptação sem distrações para o desempenho.

		rotina e atividades em dia, sem que distrações ou empecilhos atrapalhasse o seu desempenho.	
--	--	---	--

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O (R.O.) sobre a empresa de Ensino Superior, referente ao amadurecimento profissional cita que houve “*um comprometimento de todos que estiveram no home office pois todas as tarefas possíveis foram desempenhadas*”. Já (A.M.) sobre a empresa Cooperativa de Crédito, acredita que houve um amadurecimento pois precisou de muita seriedade e dedicação por parte de todos da equipe. E o (E.P.) sobre a empresa de Comércio, como o home office não teve continuidade na empresa e foi utilizada apenas pela necessidade da condição imposta, relatam que houveram aprendizados que passaram a praticar e buscar alternativas assim que voltaram ao trabalho presencial caso fosse necessário o isolamento novamente. E (N.M.) sobre a empresa de Serviço Público Judiciário, que devido a grande maioria dos servidores comprometidos com o trabalho home office, houve melhora na qualidade dos serviços prestados aos jurisdicionados.

Em relação ao amadurecimento profissional verificou-se consenso entre as empresas entrevistadas, todas relataram o comprometimento entre os colaboradores e gestores além da dedicação e serenidade às atividades desempenhadas. Além dos aprendizados e alternativas encontradas para continuação dos processos e desempenho geral.

4.4.2 Aprendizagem

Foi questionado o que houve de aprendizado para a empresa, assim relatando os resultados da empresa com o home office.

Quadro 21 - Aprendizagem

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Aprendizagem	Análise da categoria
R.O.	Ensino Superior	O maior aprendizado realmente é de que o Home Office pode ser instituído em várias funções na organização.	O home office pode ser instituído para várias funções na organização.
A.M.	Cooperativa de Crédito	Muitas quebras de paradigma em relação a essa questão do home office, liberdade, mais autonomia para todos.	Quebras de paradigma. Liberdade. Autonomia.
E.P.	Comércio	<p>O principal aprendizado foi o de adequar ferramentas de trabalho, por exemplo, o uso de WhatsApp comercial, intensificar a presença nas redes sociais e mudanças no site.</p> <p>O cliente passou a chegar até nós através dos meios digitais no início da pandemia, e precisávamos estar preparados para conseguir atendê-los. Quando a situação pandêmica amenizou, o movimento de loja voltou a aumentar, e vimos a necessidade de fazer mudanças também na loja, tanto ambiente de atendimento quanto nosso próprio ambiente de trabalho. Sentíamos uma certa carência de atenção e contato muito grande em nossos clientes, então adequamos a</p>	<p>Adequação de ferramentas.</p> <p>Contato com cliente através dos meios digitais.</p> <p>Mudanças na loja e ambiente de atendimento.</p> <p>Atendimento mais humanizado.</p>

		loja com ambientes mais acolhedores, acolhedores e funcionais para que houvesse uma experiência de compra diferenciada, com atendimento mais humanizado e empático.	
N.M.	Serviço Público Judiciário	Que é possível remotamente oferecer aos usuários da justiça um serviço eficiente e de qualidade.	Remotamente oferecer um serviço eficiente e de qualidade.
R.B.	Tecnologia	Que home office passou a ser um diferencial para a empresa, é um atrativo a novas contratações. Além disso, proporcionou qualidade de vida aos seus colaboradores e permitiu rápidas contratações de mão de obra qualificada, o que acelerou o crescimento da empresa.	Home office como diferencial atrativo para contratações, com mão de obra qualificada. Qualidade de vida. Acelerou o crescimento da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

O aprendizado da empresa de Ensino Superior relatado por (R.O.) é *“que o home office pode ser instituído em várias funções na organização”*.

Já a empresa do ramo de Cooperativa de Crédito relatada por (A.M.) que aconteceu *“muitas quebras de paradigma em relação a essa questão, liberdade e mais autonomia para todos”*. A empresa do Comércio (E.P.) diz que o principal aprendizado foi *“adequar ferramentas de trabalho, por exemplo, o uso de WhatsApp comercial, intensificar a presença nas redes sociais e mudanças no site”*. Também relata que foi sentida uma carência de atenção e contato com os clientes, adequando então a loja com ambiente *“aconchegantes, acolhedores e funcionais para que houvesse uma experiência de compra diferenciada, com atendimento mais humanizado e empático”*.

A empresa de Serviço Público Judiciário (N.M), informou *“que é possível remotamente oferecer aos usuários da justiça um serviço eficiente e de qualidade”*.

A empresa de Tecnologia (R.B.) informa que o home office passou a ser um diferencial para empresa como um atrativo a novas contratações, proporcionando qualidade de vida aos colaboradores e permitindo rápidas contratações de mão de obra qualificada, o que conseqüentemente acelerou o crescimento da empresa.

Verificou-se que apesar das dificuldades para adaptação inicial ao home office as empresas relataram diversos aprendizados utilizando método, além da prática como facilitadora e essencial no momento para continuar suas atividades foi verificado a versatilidade da prática quebrando os paradigmas e anseios instituídos anteriormente à esta prática, onde é possível realizar os objetivos e trabalhos da empresa mantendo a qualidade profissional.

Também houve uma evolução nos usos das ferramentas tecnológicas de comunicação entre colaboradores e clientes, necessárias para adaptação ao novo momento. Além do foco na qualidade dos serviços e da vida dos colaboradores, no qual conseqüentemente acelerou a produtividade das empresas.

4.4.3 Benefícios da adoção do home office

O que foi notado pelos os entrevistados os benefícios que foi reparada pelas empresas com a adoção do home office.

Quadro 22 - Benefícios da adoção do home office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Benefícios da adoção do home office	Análise da categoria
R.O.	Ensino Superior	Desnecessidade de deslocamento dos empregados, economia para a Empresa, qualidade e conforto para o empregado.	Deslocamento. Economia. Qualidade e conforto.
A.M.	Cooperativa de Crédito	Flexibilidade, qualidade de vida, autonomia.	Flexibilidade.

			Qualidade de vida. Autonomia.
E.P.	Comércio	Para nós, não houveram benefícios em termos de produtividade e desempenho. Houveram sim economias tanto para empresa quanto para colaboradores, por exemplo com deslocamento e transporte. Outros ramos, que necessitam maior privacidade para desempenho de funções, creio que tenha sido o principal benefício.	Economia com deslocamento e transporte. Privacidade.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores e jurisdicionados.	Aumento da produtividade. Satisfação dos colaboradores e jurisdicionados.
R.B.	Tecnologia	Liberdade para melhor uso do tempo, qualidade de vida, nenhum tempo perdido em deslocamento, possibilidade de contratação fora dos limites geográficos da empresa, diferencial no mercado de trabalho.	Liberdade do tempo. Deslocamento. Contratação fora dos limites geográficos da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Questionados sobre os benefícios da adoção do home office, o (R.O). sobre a empresa do ramo de Ensino Superior destaca que a necessidade de deslocamento dos empregados, economia para empresa além da qualidade e conforto para o empregado. A empresa do ramo de Cooperativa de Crédito (A.M.) também relata sobre a qualidade de vida, além da autonomia e flexibilidade. A empresa do comércio (E.P.), relata que *“em termos de produtividade e desempenho não houveram benefícios”*, mas também

ressalta a questão da economia tanto para a empresa quanto para colaboradores (deslocamento e transporte). Mas o principal benefício é a maior privacidade para desempenhar as funções. Já a empresa do Serviço Público Judiciário (N.M.) ressaltou o *“aumento da produtividade e satisfação dos colaboradores”*. E a empresa de Tecnologia (R.B.) relatou que teve *“liberdade para melhor uso do tempo, qualidade de vida, nenhum tempo perdido em deslocamento, possibilidade de contratação fora dos limites geográficos da empresa, diferencial no mercado de trabalho”*.

Identificou-se a possibilidade de organizar melhor o tempo do colaborador e suas atividades, devido a autonomia oferecida com o trabalho home office. Além da clara melhora na qualidade de vida dos colaboradores, onde puderam aproveitar melhor seu dia e seu tempo, sem perder tempo com trânsito e outras burocracias.

A possibilidade da realização de escalas mais flexíveis e com a comodidade do home office, otimizando o tempo de trabalho e definindo de forma melhor seus horários, consequentemente aumentando a produtividade. Também o conforto pode assegurar mais momentos de descanso de qualidade e mais facilidade de prática do trabalho. Com isso, eles podem ter uma maior privacidade para trabalhar, fazer pausas quando necessário, se alongar e usar suas roupas preferidas. Tanto para as empresas quanto para os profissionais foi relatado a economia de tempo e de gastos.

4.4.4 Desafios e dificuldades da adoção do home office

Foi verificado com os entrevistados os desafios e dificuldades enfrentados pelas empresas com a adoção do home office.

Quadro 23 - Desafios e dificuldades da adoção do home office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Desafios e dificuldades da adoção do home office	Análise da categoria
R.O.	Ensino Superior	O maior desafio é a abertura da mentalidade para esta opção de trabalho, mas como fomos obrigados, então fluiu	Abertura de mentalidade.

		bem.	
A.M.	Cooperativa de Crédito	Organização, expectativas processos bem definidos. foco, alinhadas,	Organização e processos bem definidos.
E.P.	Comércio	Os maiores desafios, para nós, foram as adequações de ferramentas comerciais. Além disso, manter o foco e disciplina quando se há tantas distrações em casa, também é uma grande dificuldade para muitas pessoas. A gestão do tempo também julgo que seja um grande desafio, para muitos, desligar-se das atividades da empresa e cumprir o horário correto, para outros, não perder o foco com outras atividades	Adequações. Manter foco e disciplina. Gestão de tempo.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Ambiente adequado para a execução do trabalho remoto.	Ambiente adequado
R.B.	Tecnologia	A questão da comunicação, a questão da confiança no trabalho que a pessoa está realizando e também a relação interpessoal.	Comunicação, confiança e relação interpessoal.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

A empresa de Ensino Superior (R.O.) relatou como o maior desafio a abertura da mentalidade para esta opção de trabalho. Para a empresa do ramo de Cooperativa de Crédito foi colocado por (A.M.) a questão da organização da organização, foco, expectativas alinhadas e processos bem definidos.

A empresa do comércio E.P. relatou que os maiores desafios foi em relação à adequação de ferramentas comerciais, também citaram a questão de manter o foco e disciplina devido a tantas distrações em casa, o que foi uma dificuldade para os colaboradores. A gestão de tempo também foi citada, para se desligar das atividades da empresa e cumprir o horário correto da empresa. Na empresa de Serviço Público Judiciário (N.M.) relata que *“o ambiente adequado para a execução do trabalho remoto”*. E a empresa de tecnologia, disse (R.B.) a questão da comunicação, a questão da confiança com o colaborador e a relação interpessoal.

Foi notado a abertura da mentalidade forçada para a realização do trabalho através do home office já que não era uma prática realizada anteriormente com força entre as empresas. A vista disso, todas as adequações necessárias para prática foi considerado o grande desafio, para manter todos os processos de forma contínua mas diversificando o modo de aplicação. Mas da mesma forma gerindo o tempo e a qualidade dos serviços. E para isso, a mudança repentina e obrigatória de se adequar às novas tecnologias além do ambiente de trabalho adequado. A comunicação também foi um dos desafios, já que todas comunicações tiveram que ser realizadas a distância e por redes sociais;

4.4.5 Substituição do trabalho presencial pelo home office

Quadro 24 - Substituição do trabalho presencial pelo home office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Desafios e dificuldades da adoção do home office	Análise da categoria
R.O.	Ensino	Em várias funções e setores sim, já em alguns onde o trabalho é estritamente manual não há como	Possível a substituição em várias funções e setores administrativos.
	Cooperativa	Acredito que com o amadurecimento da gestão, sim, poderá substituir caso a	Possível que haja a substituição das atividades que não exijam trabalho

A.M.	de Crédito	atividade fim também não exija o trabalho presencial.	presencial, como o pessoal do TI e RH.
E.P.	Comércio	Em muitos ramos de atividades ele não poderá substituir. Em nosso caso, que vendas são mais técnicas e exigem explicações, visualização de produtos e teste dos mesmos, não podemos substituir a venda de loja física por vendas online, exigindo trabalho em home office.	Não poderá substituir, devido a impossibilidade de substituição de venda da loja física pela venda online.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Penso que a melhor forma de trabalho seria a híbrida.	Acredita no trabalho híbrido
R.B.	Tecnologia	Com toda certeza, claro que há funções que não há como fazer de forma presencial. Porém as empresas que ficarem paradas no tempo e não adotarem a modalidade home office em breve, terão grandes problemas com contratação e retenção de colaboradores.	Acredita que haverá algumas substituições, mas haverá funções que não teria como substituir.

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Foi questionado sobre a possibilidade da substituição do trabalho presencial pelo home office, a empresa de Ensino Superior (R.O.), “*em várias funções e setores sim, porém mas onde o trabalho é estritamente manual não teria como*”.

A A.M. sobre a empresa do ramo de Cooperativa de Crédito, acredita que “*com o amadurecimento da gestão sim, que poderá substituir caso a atividade fim não exija também o trabalho presencial*”. E E.P. sobre a empresa do Comércio relata que em “*muitos ramos de atividades não poderá substituir, como a venda da loja física por somente vendas online*”. A N.M. sobre a empresa do Serviço Público Judiciário pensa

que a melhor forma de trabalhar seria híbrida. E a R.B. sobre a empresa de Tecnologia informa que sim, porém também informa que há funções que não há como fazer de forma presencial.

Foi notado que mesmo sendo uma prática não executada anteriormente a pandemia para todas as empresas, se tornou como possibilidade de substituição para a maioria das empresas, principalmente nas atividades administrativas e de TI. Assim como trabalho híbrido dessas funções. E as atividades que não possuem substituição, como a área de atendimento, não foram consideradas para continuação da prática.

4.4.6 Experiência no trabalho remoto

Foi solicitado aos respondentes que relatassem uma frase para descrever a experiência da forma de trabalho home office na opinião deles como gestores em suas respectivas empresas.

Quadro 25 - Experiência com o home office

Ordem	Ramo da atuação da empresa	Frase sobre a experiência com adoção do home office
R.O.	Ensino Superior	Tudo é possível quando queremos.
A.M.	Cooperativa de Crédito	Foi uma experiência desafiadora e com muitas quebras de paradigmas.
E.P.	Comércio	Foi um período de mudança, renovação e reflexão.
N.M.	Serviço Público Judiciário	Só poderemos dizer que o trabalho remoto funciona, se conseguirmos atender a contento as pessoas que nos procuram.

R.B.	Tecnologia	Simplesmente algo único e diferencial da empresa.
------	------------	---

Fonte: Elaborado pela autora (2022)

Sendo adotado pela maioria dos entrevistados como necessidade no período de mudança, foi uma experiência desafiadora necessária para renovação e reflexão durante o período como algo único, quebrando paradigmas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo de caso teve como objetivo analisar a adoção do home office sob a perspectiva de profissionais do departamento de recursos humanos de organizações do Alto Vale do Itajaí. Através do ponto de vista de cinco entrevistados dos seguintes ramos de atividade: Ensino Superior, Cooperativa de Crédito, Serviço Público Judiciário e Tecnologia entendeu-se a experiência vivenciada na adoção do home-office,

A pesquisa utilizou-se de quatro categorias com subdivisões para melhor entendimento do assunto: Perfil do Entrevistado (Idade, escolaridade, tempo de trabalho na empresa e área de atividade), Prática do Home Office (Prática do home office antes da pandemia e período da quarentena, Utilização e Sustentação, Formalização do Home Office, Setores e colaboradores), Operacionalização do Home Office (Formato do Home Office - Horário, Políticas para o home office, Home office e suas condições de trabalho, Carga horária e Ritmo de trabalho, Produtividade, Qualidade no trabalho, Relacionamento Interpessoal, Perfil para Home Office) e Crescimento e Aprendizagem (Amadurecimento profissional, Aprendizagem, Benefícios da adoção do home office, Substituição do trabalho presencial pelo home office, Experiência no trabalho remoto).

Referente ao **Perfil do Entrevistado** observou-se que apenas o representante da empresa de Ensino Superior e o representante do Serviço Público Judiciário estão há um período maior na empresa, com 29 e 37 anos. Os representantes da empresa do ramo de Cooperativa de Crédito e do ramo do Comércio, estão há 6 anos nas suas respectivas empresas. E apenas o representante da empresa de tecnologia está há um menor tempo na empresa, com apenas 1 ano e oito meses. Todos os representantes das empresas dos ramos de Ensino Superior, Cooperativa de Crédito, Comércio e Serviço Público Judiciário têm o Ensino Superior Completo. Apenas os representantes do Ensino Superior e Cooperativa de Crédito, tem pós-graduação. E o representante do ramo da Tecnologia não tem graduação concluída. A variação de idade entre os entrevistados está entre 24 a 55 anos de idade dos entrevistados.

Já em relação a **Prática do Home Office**, na subcategoria Home office antes da pandemia e no período da quarentena, que somente a empresa do Serviço Público

Judiciário, tinha o home office antes da pandemia o home office instituído e praticado desde 2018. As outras empresas não tinham os conhecimentos nem equipamentos, além de políticas de segurança e as redes dos servidores necessários para a prática desse método. As empresas tinham uma mentalidade mais fechada sobre o home office, apenas utilizando nas necessidades do período pandêmico.

Na subcategoria Utilização e Sustentação, verifica-se que no quesito de utilização, a modalidade não foi institucionalizada nas empresas de Ensino Superior, Cooperativa de Crédito e Comércio pós pandemia, foi apenas uma necessidade devido ao modelo presencial não pode ser utilizado no período. E somente nas empresas de Serviço Público Judiciário e de Tecnologia, foi uma prática institucionalizada. A empresa de Serviço público Judiciário foi implantado e regularizado a partir de 2018 e a empresa de tecnologia não aderir antes da pandemia ao home office, porém foi uma prática foi colocada como uma opção para os funcionários.

Na subcategoria de Formalização do Home Office, sabe-se que antes da pandemia esta eventualidade na maioria das empresas seria impensável. Como a experiência pandêmica este tabu quebrou-se. E algumas atividades mesmo por curta duração podem ser realizadas em casa.

Na subcategoria de Setores e Colaboradores que adotaram a prática, percebeu-se que grande parte dos colaboradores de cada empresa conseguiram adotar o home office como método de trabalho, principalmente os setores administrativos. Apenas os setores básicos para manutenção não conseguiram adotar e praticar devido a não conseguir realizar atividades, apenas presencialmente. E gestores que optaram por realizar a atividade presencialmente.

Quanto a **Operacionalização do Home Office**, foi questionado a subcategoria Formato do Home Office - Horário, destacando que a maioria das empresas entrevistadas continuaram seguindo o horário estipulado por contrato, tanto as empresas dos ramos de Ensino Superior, Cooperativa de Crédito e Tecnologia, justamente por falta da regulamentação anterior a pandemia para realizar esse método com flexibilidade, limitando os colaboradores durante esses horários estipulados. As empresas do ramo do comércio e serviço público relataram uma flexibilização de horário de trabalho com seus servidores como algo negociável, mas cumprindo as

horas semanais programadas por contrato. Apenas a empresa do Serviço Público Judiciário havia regulamentado o home office anteriormente a pandemia diversificando melhor o funcionamento do método para que também houvesse atendimento presencial em cada unidade. Os métodos de comunicação mais utilizados foram das redes sociais, que já eram utilizadas antes da pandemia do Covid-19 mas principalmente foi intensificada com o período de isolamento. Como não poderia ter a proximidade física entre as pessoas, a proximidade digital foi essencial para a comunicação e interação entre os gestores e servidores. Os aplicativos com maior destaque seriam o WhatsApp, utilizado em todas as empresas. Também se destaca o aplicativo Google Meet para realização de reuniões, interações e capacitações da equipe para discussão dos assuntos necessários.

Em relação às políticas do home office, percebeu-se que devido a adoção por grande parte das empresas ter sido por necessidade no momento pandêmico, não houve um preparo nem uma política estruturada por grande parte das empresas entrevistadas. Conforme foram se adaptando como o método à rotina da prática, foram adotadas algumas políticas relacionadas à comunicação (conforme a empresa de tecnologia). Somente a empresa do ramo de Serviço Público Judiciário tinha uma política já praticada anteriormente e estruturada. A estratégia das empresas foi por meio da comunicação online com seus colaboradores, por meio das redes sociais e encontros online tentando diminuir a distância entre gestores e colaboradores e a dificuldade de adaptação dessa comunicação menos direta relatada.

E na subcategoria das condições de trabalho, observa-se que mesmo sem o planejamento com o início da prática na pandemia, todas as empresas apresentaram o suporte necessário para seus respectivos colaboradores, tanto relacionado aos materiais precisos para a prática do trabalho em casa (móveis e equipamentos) como assistência tecnológica precisa dos sistemas, computadores e demais materiais assim como os acessos a essas tecnologias.

Na subcategoria Carga Horária e Ritmo de Trabalho percebeu-se que todas as empresas não relataram um impacto em relação a sobrecarga de trabalho como fator variante entre elas, já que a carga horária foi a mesma para os seus colaboradores. Mas foi relatado uma diminuição do ritmo de trabalho presencial e aumento da

produtividade nos setores de TI, devido aos constantes auxílios que exigiram mais concentração dos funcionários.

Em questão de Produtividade, tem-se a percepção variada, das cinco empresas entrevistadas, as empresas dos ramos de Ensino Superior, da Cooperativa de Crédito e Comércio relataram uma diminuição da produtividade. No qual vários aspectos influenciaram para esse relato, tanto em questão da comunicação como o estresse causado pela ansiedade e instabilidade da pandemia, além da dificuldade para se adaptar no método home office. Já as empresas do ramo de Serviço Público Judiciário e Tecnologia relatam um aumento na produtividade, principalmente pela influência direta na qualidade de vida dos colaboradores, além da possibilidade de flexibilidade e comunicação assíncrona.

Na Qualidade de Trabalho, destaca-se que para a maioria das empresas entrevistadas relataram que a qualidade se manteve mesmo com o trabalho a distância. Conseqüentemente relacionada ao ambiente, a qualidade de vida dos colaboradores teve um resultado positivo conjuntamente. Apenas a empresa do comércio teve uma diminuição na qualidade dos seus atendimentos, já que com a forma de atendimento on-line não teve sucesso entre seus clientes para apresentação de seus produtos que são mais técnicos e difíceis de informar o valor agregado.

Na subcategoria de Relacionamento Interpessoal, observou-se que um dos grandes desafios trabalhando a distância é manter um bom relacionamento interpessoal no trabalho para um bom clima organizacional. A consequência da má administração desse relacionamento, levou a algumas empresas relatarem que o clima ficou frio entre os colaboradores. Para isso, utilizaram os meios de comunicação tecnológicos como mecanismo de manter o relacionamento entre eles. Utilizando como forma de integração e como forma de interação para redução deste impacto.

No que se trata do Perfil para o Home Office, observou-se que para um profissional se encaixar ao perfil do home office antes de tudo necessita ser responsável com seus compromissos, ter disciplina para se organizar e aproveitar da melhor maneira seu tempo. Além disso, dedicação e autonomia para realizar suas atividades e entender que a gestão do desempenho deve ser um foco a ser perseguido continuamente.

Na categoria de **Crescimento e Aprendizagem**, primeiramente a subcategoria em relação ao Amadurecimento Profissional verificou-se consenso entre as empresas entrevistadas, todas relataram o comprometimento entre os colaboradores e gestores além da dedicação e serenidade às atividades desempenhadas. Além dos aprendizados e alternativas encontradas para continuação dos processos e desempenho geral.

Em relação a Aprendizagem, verificou-se que apesar das dificuldades para adaptação inicial ao home office as empresas relataram diversos aprendizados utilizando método, além da prática como facilitadora e essencial no momento para continuar suas atividades foi verificado a versatilidade da prática quebrando os paradigmas e anseios instituídos anteriormente à prática. Onde é possível realizar os objetivos e trabalhos da empresa mantendo a qualidade profissional. Também houve uma evolução nos usos das ferramentas tecnológicas de comunicação entre colaboradores e clientes, necessárias para adaptação ao novo momento. Além do foco na qualidade dos serviços e da vida dos colaboradores, no qual conseqüentemente acelerou a produtividade das empresas.

Referente aos Benefícios da Adoção do Home Office, identificou-se a possibilidade de organizar melhor o tempo do colaborador e suas atividades, devido a autonomia oferecida com o trabalho home office. Além da clara melhora na qualidade de vida dos colaboradores, onde puderam aproveitar melhor seu dia e seu tempo, sem perder tempo com trânsito e outras burocracias. A possibilidade da realização de escalas mais flexíveis e com a comodidade do home office, otimizando o tempo de trabalho e definindo de forma melhor seus horários, conseqüentemente aumentando a produtividade. Também o conforto pode assegurar mais momentos de descanso de qualidade e mais facilidade de prática do trabalho. Com isso, eles podem ter uma maior privacidade para trabalhar, fazer pausas quando necessário, se alongar e usar suas roupas preferidas. Tanto para as empresas quanto para os profissionais foi relatado a economia de tempo e de gastos.

Nos desafios e dificuldades na adoção do Home Office, foi notado a abertura da mentalidade forçada para a realização do trabalho através do home office já que não era uma prática realizada anteriormente com força entre as empresas. A vista disso,

todas as adequações necessárias para prática foi considerado o grande desafio, para manter todos os processos de forma contínua mas diversificando o modo de aplicação. Mas da mesma forma gerindo o tempo e a qualidade dos serviços. E para isso, a mudança repentina e obrigatória de se adequar às novas tecnologias além do ambiente de trabalho adequado. A comunicação também foi um dos desafios, já que todas comunicações tiveram que ser realizadas a distância e por redes sociais;

Em relação a substituição do trabalho presencial pelo home office, foi notado que mesmo sendo uma prática não executada anteriormente a pandemia para todas as empresas, se tornou como possibilidade de substituição para a maioria das empresas, principalmente nas atividades administrativas e de TI. Assim como trabalho híbrido dessas funções. E as atividades que não possuem substituição, como a área de atendimento, não foram consideradas para continuação da prática.

Diante desta pesquisa e destes entrevistados percebeu-se que apesar de o Home-Office nunca ter sido uma prática realizada anteriormente a pandemia pela maioria das empresas, pode ser considerado que houve uma quebra de paradigmas por todas, devido a experiência desafiadora vivida, as mudanças nas relações de trabalho entre colaboradores e gestores, além das adaptações ao cenário, principalmente ao ambiente e as tecnologias. Foi uma experiência desafiadora necessária para renovação e reflexão durante o período como algo único.

Apesar do sucesso, a nossa região tem um conceito mais tradicional de método de trabalho e apenas algumas das empresas optaram por continuar utilizando o home office após a pandemia e institucionalizando este formato laboral.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. **Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional**. Cadernos EBAPE.BR, v. 15, Edição Especial, Artigo 8, Rio de Janeiro, Set. 2017.

ALVES, Daniela Alves de. **Gestão, produção e experiência do tempo no teletrabalho**. 2008. Tese (Doutorado em Sociologia)- UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS.

ANDRADE, Alexsandro Luiz de; RAFALSKI, Julia Carolina. **Home-office; aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa**. Revista Temas de Psicologia, Vol 23, nº 2. Junho 2015. ISSN: 1413-389X

CHIAVENATO, Idalberto - **Gestão de pessoas : o novo papel da gestão do talento humano** / Idalberto Chiavenato. – 5. ed. – São Paulo : Atlas, 2020.

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

DUTRA, Joel Souza - **Competências: conceitos, instrumentos e experiências** / Joel Souza Dutra. – 2. ed. – São Paulo: Atlas, 2017.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
Gil, Antônio Carlos, 1946 - **Como elaborar projetos de pesquisa**/Antônio Carlos Gil. - 4. ed. - São Paulo : Atlas, 2002.

JÚNIOR, E.A.N. Alinhamento estratégico segundo a metodologia de gestão Balanced Scorecard (BSC). Monografia (Graduação) – Faculdade Sete de setembro. Paulo Afonso, 2011.

LAKATOS E MARCONI. **Fundamentos da metodologia científica**. 5ª edição. São Paulo: Atlas S.A. 2003.

Métodos de pesquisa / [organizado por] Tatiana Engel Gerhardt e Denise Tolfo Silveira ; coordenado pela Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e pelo Curso de Graduação Tecnológica – Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS. – Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

MOREIRA, M.M.M.B. Alinhamento entre gestão de pessoas e estratégia organizacional. Um estudo de caso em uma empresa pública brasileira. Tese (Mestrado) – Instituto Universitário de Lisboa. Lisboa, 2010.

OLIVEIRA, Daniele. **Do fim do trabalho ao trabalho sem fim: o trabalho e a vida dos trabalhadores digitais em Home-office**. Tese de doutorado. São Carlos: UFSCAR, 2017.

Pesquisa social : métodos e técnicas / Roberto Jarry Richardson ; colaboração Dietmar Klaus Pfeiffer. – 4. ed. rev., atual. e ampl. – São Paulo : Atlas, 2017.

Projetos e relatórios de pesquisa em administração / Sylvia Constant Vergara. –. 16. ed. – São Paulo: Atlas, 2016.

ROESCH, Sylvia M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SAMPIERI, Roberto Hernández; COLLADO, Carlos Fernández; LUCIO, Pilar Baptista. **Metodologia de Pesquisa**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

APÊNDICE

Roteiro semi-estruturado aplicado nas entrevistas:

PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Qual sua idade?
2. Qual sua escolaridade?
3. Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?
4. Qual é a área de atividade da empresa?

PRÁTICA DO HOME OFFICE

5. Antes da pandemia e do período da quarentena, o trabalho através do home office era utilizado?
6. A empresa ainda utiliza o home office? Ou a empresa pretende continuar adotando esse método? Home Office sustentou-se pós pandemia? (se sim, ele está bem estruturado e é uma boa forma de trabalho, por quê?)
7. É uma prática formalizada na organização ou é uma negociação entre líder/liderado? Ou foi somente da necessidade da pandêmica a Covid-19?
8. Quais os setores que adotaram o home office? E quantos colaboradores adotaram o home office?

OPERACIONALIZAÇÃO DO HOME OFFICE

9. Formato do Home-Office: Horário - Cada um faz seu horário? Tem horário estipulado? Houve flexibilização? Era somente quanto ao local de trabalho ou também quanto aos horários? Todos os dias da semana ficaram em home office? Como há/houve contato entre a equipe?
10. Que políticas a empresa adotou para o home office? Na sua percepção, o que mudou em relação aos processos, práticas e rotinas de trabalho?
11. Quais as condições de trabalho que foram oferecidas para os colaboradores para praticarem esse trabalho remoto (relacionado a ergonomia, equipamentos e tecnologias disponíveis)?

12. Carga horária: Como ficou o ritmo do trabalho? A sobrecarga de horas de trabalho? Houve alguma diferença em relação a qualidade e ritmo do trabalho, através do home office?

13. Produtividade: Houve afrouxamento de distribuição de tarefas e metas? Como avalia a produtividade?

14. Qualidade no trabalho Qual o impacto dessa forma de trabalho na qualidade do trabalho realizado?

15. Relacionamento Interpessoal: Como ficou o relacionamento colegas e seu gestor?

16. Perfil para Home Office: Para dar certo o trabalho em home office, quais as características que um profissional precisa ter? Qual o perfil de uma pessoa para trabalhar em casa com sucesso?

CRESCIMENTO E APRENDIZAGEM

17. Amadurecimento profissional: Houve amadurecimento profissional devido à flexibilidade proporcionada? Ou houve maior relaxamento e descomprometimento por parte do funcionário?

18. Aprendizagem: O que houve de aprendizado para a empresa?

19. Quais os principais benefícios da adoção home office?

20. Quais os maiores desafios e dificuldades na adoção do home office?

21. Você acredita que o trabalho home office poderá substituir o realizado pelas empresas?

22. Uma frase para relatar experiência no trabalho remoto.