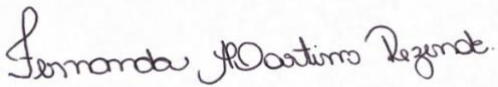
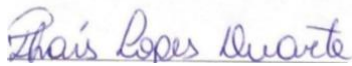


O HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA¹



Fernanda Martins Rezende



Thais Lopes Duarte

RESUMO:

O home-office é uma modalidade de trabalho que vem crescendo nos últimos anos e, com a pandemia do vírus Covid-19 assolando todo o planeta, esse modelo ficou mais evidente. Milhares de pessoas que nunca haviam desenvolvido esse tipo de atividade viram-se obrigadas a se adaptar ao novo molde: o home-office. As empresas, por sua vez, também tiveram que se adaptar ao novo normal, através do teletrabalho, e seus gestores também tiveram que desenvolver um modelo de gestão inovador, por meio do qual o contato com a equipe é realizado de forma online, não presencialmente, como era realizado antes. Diante disso, o objetivo da pesquisa foi identificar “Quais os maiores desafios de implantação do home-office na empresa Alfa”. Para isso, foi realizada uma orientação qualitativa, procurando atingir a incoporalidade do entrevistado. Após a revisão literária, que forneceu a base teórica necessária, foram realizadas entrevistas com a gestão da empresa Alfa, que também teve que se adaptar ao trabalho remoto. Foram verificados, então, os maiores desafios encontrados na implantação desse modelo, para dar continuidade ao trabalho desenvolvido pela instituição, bem como do alcance de resultados, mesmo com a falta de experiência acerca do formato agora exigido pela organização. Por fim, foi constatado que a empresa buscou a melhor forma de adaptação possível, por parte da equipe da gestão.

Palavras-Chave: Home-office. Trabalho Remoto. Gestão. Desafios. Teletrabalho.

1 INTRODUÇÃO

A finalidade principal deste estudo é abordar o “novo” instrumento de trabalho, o home office, que ganhou mais força e adeptos diante do cenário pandêmico, causado pela Covid-19 o qual vivemos desde o ano de 2020. Quando o isolamento social se fez obrigatório, houve a preocupação sobre a falta de informação em relação ao vírus e a sua propagação, quanto tempo iria durar, como prevenir a saúde dos trabalhadores e seus familiares sem prejudicar o funcionamento da empresa. Enfim, houve o questionamento de qual seria a melhor saída da empresa Alfa perante toda essa situação. A empresa Alfa é uma empresa verídica, porém não nos autorizou utilizar o nome real, e optamos por o nome fictício Alfa.

Indeed (2020), em pesquisa recente, mostra que a maioria dos entrevistados que estão trabalhando em home office não recebem ajuda de custo das empresas para os gastos com energia, internet e telefone. E aponta ainda que o home office requer uma estrutura que não tem sido levada em conta pelos empregadores. “Entre os profissionais ouvidos, apenas 36% disseram ter recebido treinamento e acesso a ferramentas digitais para otimizar o trabalho em

¹ Trabalho de Curso apresentado ao Centro Superior UNA de Catalão – UNACAT, como requisito parcial para a integralização do curso de ADMINISTRAÇÃO, sob orientação do professor Maciel Borges.

equipe e 35% receberam da empresa o equipamento necessário para fazer seu trabalho adequadamente”.

É evidente que o home office tornou-se uma realidade atual para todos, devido às dificuldades com que as empresas se deparam diante dos protocolos de biossegurança. Ademais, se descumpridas tais medidas, isso poderia agravar a situação pandêmica na região onde a mesma está instalada.

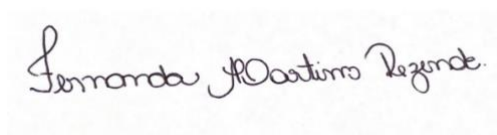
Nesse sentido, esse modelo de trabalho passa a ser notado, instalado e aperfeiçoado de maneira que traga benefícios e aprendizados a todos os envolvidos. A era do trabalho que deixaria de ser executado nas organizações, passando a ser realizado em domicílio, deixou de ser um assunto meramente futurista e passou a se tornar algo concreto nos cotidianos. O home office se tornou uma alternativa para os dias pandêmicos.

Embora a adesão ao home office tenha sido indispensável devido à prevenção de contágio do Covid-19, a falta de estrutura, preparo e ajuda para as devidas medidas a curto prazo, com a finalidade de manter uma jornada de trabalho como antes, pegou todos desprevenidos e a rotina diária da empresa e seus colaboradores não foram a mesma.

Posto isto, buscou-se responder a seguinte indagação: Quais foram as dificuldades da implementação do home office na empresa Alfa? Como hipótese dessa pesquisa, considerou-se que a gestão da empresa referida teve que se adaptar de forma rápida e eficaz, transferindo a sua equipe, conhecimento, treinamento, que antes era presencial para um novo formato virtual, de modo que os resultados não fossem afetados pelo novo cenário enfrentando durante esse período pandêmico.

Assim, o objetivo geral da pesquisa restringiu-se ao de avaliar quais foram as dificuldades de implementação do home office na empresa Alfa. Já como objetivos específicos, o estudo centrou-se em: apresentar os pontos negativos e positivos; descrever os desafios vividos e pontuar as deficiências para uma melhora do funcionamento da empresa diante do atual modelo de trabalho, decorrente da pandemia do Covid-19.

Para a concretização da pesquisa, a metodologia utilizada foi a de pesquisas bibliográficas, juntamente com uma pesquisa de campo, com o propósito de analisar quais foram os maiores impactos que a empresa Alfa e seus servidores enfrentaram durante a adaptação do home office.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

Sermão de J. O. A. Rezende

2.1 Conceito do teletrabalho

A pandemia do Covid-19 iniciada no ano de 2019, trouxe situações extremas tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores, com a falta de conhecimento técnico e científico sobre o vírus. Diante dessa realidade, as organizações tiveram que se adaptar às medidas indicadas pela ciência.

Tal cenário cheio de incertezas trouxe para as organizações um novo modelo de trabalho, o home office o qual passou a ser um assunto inevitável no contexto de organização e trabalho (OIT, 2017). O texto a seguir tem o objetivo de definição do conceito de home office, e demonstra algumas características do modelo de trabalho.

Entretanto o conceito do teletrabalho não é recente, teve início em 1970, década na qual pesquisadores estadunidenses, temerosos quanto aos efeitos produzidos pela poluição, decorrente do deslocamento dos indivíduos no trajeto casa-trabalho, passaram a buscar mais ativamente possíveis soluções para a problemática em questão (SINGH, 2017).

Dessa maneira, atribui-se ao estudioso Jack Nilles a formulação e preposição do conceito, uma vez que, por meio de sua atuação profissional, envolvendo a criação de transportes espaciais e a coordenação de programas de pesquisas para o governo norte-americano, sugeriu a inversão da tradicional relação entre contextos da atuação profissional e trabalhador (ALVES, 2008; RODRIGUES, 2011).

Por consequência do advento das tecnologias digitais da informação e comunicação, grande parcela de trabalhadores se fez livre das restrições impostas por cenários de trabalho fixos e centrais, possibilitando que tarefas rotineiras passassem a ser realizadas em locais remotos (LEUNGH; ZANG, 2017).

Thais Lopes Duarte

Para Fincato (2016), a origem desta modalidade de trabalho remonta a um passado mais antigo, com o surgimento dos recursos tecnológicos mais rudimentares, precisamente, a criação do telégrafo ótico no ano de 1971 na França, pelo inventor Claude Chappe. Sabe-se que o termo *telecommuting* foi criado por Jack Nilles, em 1976, na obra *The Telecommunications Transportation Trade off* (NILLES, 1997). Segundo o mesmo autor, o *telecommuting* consiste

em qualquer atividade profissional periódica realizada fora do local tradicional de trabalho, com utilização de alguma das técnicas de telecomunicação.

De acordo com a definição proposta pela Organização Internacional do Trabalho (OIT), o teletrabalho pode ser definido como atividades realizadas em espaços diferentes dos escritórios centrais nos quais os profissionais se mantêm integrados a alguns de seus pares por meio das novas tecnologias (ADERALDO; LIMA, 2017). Tal proposta de atuação ainda pode ser compreendida como o arranjo flexível de tarefas ocupacionais, geralmente subsidiado pelas TDICs - Tecnologias Digitais da informação e Comunicação, que possibilitam aos trabalhadores a realização de suas tarefas em diversificados locais, principalmente em ambiente doméstico (BAILEY; KURLAND, 2002).

Para Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho, tomado a partir de uma perspectiva restritiva, pode ser definido como o trabalho que é executado a distância com o auxílio das TDICs - Tecnologias Digitais da informação e Comunicação. Já para Organização Internacional do Trabalho (OIT), o trabalho remoto deveria ser caracterizado a partir das seguintes variáveis: local/espço de trabalho; horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); competências requeridas (conteúdo do trabalho).

Diante dessas definições, pode-se observar que o teletrabalho é um termo com dificuldade em sua definição, pois não se sabe a quantidade de profissionais que realizam o teletrabalho e em quais condições (OIT, 2017). Porém, Fincato (2016) destaca que, a exemplo da diversificação conceitual apresentada, pesquisadores norte-americanos vêm adotando o emprego do termo *telecommuting*, ao passo que os estudiosos europeus manifestam preferência pelo conceito *telework*.

Ainda segundo Rosenfield e Alves (2011), o teletrabalho pode ser utilizado para caracterizar: indivíduos que, com o aval de seu empregador, trabalham em casa a fim de evitar deslocamentos; pessoas que exercem sua ação profissional de forma autônoma, seja em casa ou em demais localidades; teletrabalhadores que se julgam explorados, mal remunerados e não valorizados organizacionalmente; profissionais remotos que se compreendem como altamente qualificados cujo trabalho não é reconhecido; teletrabalhadores que atuam em instituições públicas ou privadas, entre outros.

Somando Joaquina Rezende

2.2 Home office no Brasil

Thaís Lopes Duarte

O home office surgiu nos anos de 1970 com a crise do petróleo, sendo que seu objetivo era amenizar problemas no trânsito. Este intento só foi possível com o avanço das tecnologias

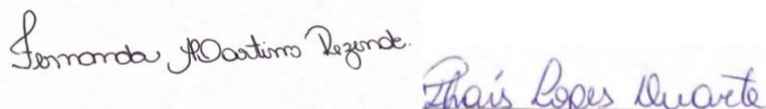
e a disputa empresarial em escala mundial, conforme aborda Rocha (2018, p. 153). Em 1990, o novo modelo de negócios avançou, principalmente nos países desenvolvidos que contavam com ferramentas modernas na área tecnológica. Era uma nova forma de aproximar a organização de seus clientes, reduzindo ou eliminando a barreira da distância entre eles e utilizando tecnologias da informação e comunicação na execução dessas atividades. (ROCHA, 2014).

No Brasil, o teletrabalho foi instituído no art. 6º, da Lei nº 12.551 de 2011. Conforme este dispositivo da CLT, o local de trabalho da prestação de serviços é irrelevante para configurar vínculo empregatício, não havendo diferenciação entre trabalhos executados a distância e teletrabalho. A lei não faz distinção entre o trabalho realizado no domicílio do empregado ou estabelecimento do empregador. (BRASIL, 2011).

A aprovação da reforma trabalhista possibilitou o reconhecimento do teletrabalho como vínculo empregatício, passando a ser caracterizado através das atividades laborais preponderantes fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação, que não constituem trabalho externo, o que deverá estar expressamente no contrato de trabalho individual. Assim sendo, quando necessário comparecer ao estabelecimento do empregador, não será descaracterizado o regime, conforme descrito nos art. 75-B e 75-C da Lei 13.467/2017. Além do mais, nota-se que a opção de home office não é irrevogável, podendo o empregado migrar para regime presencial ou inverso. (BRASIL, 2017)

A reforma trabalhista contém em seu parágrafo único, introduzido em 2011, que “os meios telemáticos e informatizados de comando, controle e supervisão se equiparam, para fins de subordinação jurídica, aos meios pessoais e diretos de comando, controle e supervisão do trabalho alheio”.

Nesse mesmo sentido, a Lei 13.467/2017, que discorre sobre a Reforma Trabalhista, introduziu um novo capítulo à CLT, definindo o teletrabalho como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”. Já a Medida Provisória 927, editada em 22 de março de 2020, trouxe normas para enfrentamento do estado de calamidade pública decorrente do novo covid-19, permitindo a alteração do regime de trabalho presencial para o teletrabalho, independente de acordo individual ou coletivo, além de dispensar o registro de tal alteração no contrato de trabalho. É válido ressaltar que a Medida Provisória teve a vigência encerrada em julho do mesmo ano, permanecendo válidos os acordos feitos nesse período. Os novos acordos realizados a partir do encerramento devem observar o disposto na CLT. Em dezembro de 2020, o Tribunal Superior do Trabalho publicou um material



Fernanda Joaquina Rezende
Thais Lopes Duarte

atualizado contendo conceitos e diferenças sobre o teletrabalho, trabalho remoto e home office, visando esclarecer as dúvidas dos trabalhadores que começaram a exercer suas funções em casa, por causa da pandemia. O material educativo está disponível no site do (TST) Tribunal Superior do Trabalho, e "reúne as principais informações sobre o teletrabalho: direitos, vantagens, desvantagens, dicas de saúde, de ergonomia e de tecnologia, além de trazer um breve panorama do teletrabalho no Brasil em 2020" (TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO, 2020).

2.3 Home office nas Organizações

Simone da J. O. Santos Rezende

Segundo Limong-França (2006), no cenário atual de gestão de pessoas, houve uma mudança no formato das atividades desenvolvidas, passando de operacionais e legisladas para ações corporativas. Isto leva a identificar que as organizações estão em constante mudança e que a forma de gerir os negócios ou processos deve ser revista e frequentemente adaptados às novas realidades. Afinal, as organizações passarão a ter novas diretrizes e estratégias de acordo com as demandas do mercado.

Mello (1999), Rosenfield e Alves (2005) dizem que o home office pode ser visto como uma forma de flexibilização, abrangendo três dimensões. A primeira refere-se ao local, a segunda dimensão está exatamente na flexibilização do horário de trabalho ou do tempo que o funcionário pode se dedicar à tarefa e a terceira dimensão relaciona-se com o meio de comunicação, uma vez que os dados e informações podem circular através de *e-mails*, internet, redes sociais, telefones, entre outros.

Segundo Mello (2011), o teletrabalho é também uma forma de integrar o deficiente ou pessoa com necessidades especiais no mercado de trabalho, propiciando-lhe qualidade de vida, já que não precisa se deslocar e enfrentar as dificuldades de locomoção nas grandes cidades, cumprindo a lei de cotas nas organizações. Pode-se afirmar ainda que o teletrabalho é toda forma de trabalho realizado a distância, isto é, fora das instalações físicas das organizações, com o auxílio das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TICs), (MELLO, 1999).

Para Lia, Fusco e Riça (2003), a tecnologia vem transformando o local de trabalho tradicional. O crescente emprego do teletrabalho deve incitar uma reavaliação das políticas públicas, incentivando o emprego desta modalidade. Neste cenário, as empresas modernas independem do espaço físico e do tempo para realizar suas atividades, pois elas podem ser operadas de qualquer lugar e a qualquer tempo.

Thais Lopes Duarte

A esse respeito, Martins e Honório (2012) concluíram, em sua pesquisa, que as organizações bem-sucedidas são aquelas que proporcionam às pessoas um ambiente de trabalho acolhedor e agradável, onde elas possuem plena autonomia e liberdade para escolher a maneira de realizar o trabalho.

Desse modo, a necessidade de se trabalhar em casa, como chamamos o trabalho home office, mostra-se uma alternativa eficaz para uma empresa que pretende diminuir ou até mesmo cortar alguns custos gerados com funcionários. Isso pelo fato de que, inegavelmente, há uma economia de tempo de locomoção entre casa e empresa. Ademais, na atual situação de crise na saúde devido a pandemia, é necessário evitar aglomerações em qualquer ambiente, principalmente, o de trabalho. (KENOBY, 2020)

2.4 Implantação do Home office na Pandemia Causada pela Covid-19

Nesse momento de crise, é possível perceber que as pessoas que não tinham acesso às novas tecnologias saíram prejudicadas, pois como diz a filósofa política Hanna Arendt, em seu livro “Origens do Totalitarismo” (2013), o fundamento dos direitos humanos é o direito em ter direito. Vê-se que a assertiva é verdadeira, pois os indivíduos que não possuem tais tecnologias não conseguiram continuar de forma eficaz seus trabalhos. A utilização dos avanços da atual revolução industrial, tão necessários nesse contexto, foi restrita a algumas classes, prejudicando muitos quando o trabalho passou a ser home office. (RAPOSO, 2013)

É, portanto, inegável que os antigos filósofos não possuíam dimensão da necessidade dessas novas tecnologias nas vidas modernas. Sendo assim, o filósofo Zygmunt Baumann, em seu livro “Modernidade Líquida” (1999), afirmou que esses novos avanços atrapalhavam as relações sociais.

No entanto, na crise atual, percebe-se que essa modernização foi de extrema necessidade, pois graças a ela tornou-se possível continuar o trabalho, na modalidade home office, para que não ocorresse uma perda maior do que já havia gerado antes dessa adoção. Conforme os pensamentos do filósofo anteriormente citado, não são as crises que transformam o mundo, e sim nossa reação diante delas. (BAUMANN, 1999)

A reação das empresas é perceptível no momento atual, ainda que em número inferior ao esperado. Segundo o site G1, através de uma pesquisa realizada por um site de empregos Indeed, “Entre os profissionais ouvidos, 36% disseram ter recebido treinamento e acesso a

Somando Joao Antonio Rezende

Thais Lopes Duarte

ferramentas digitais para otimizar o trabalho em equipe e 34% receberam da empresa o equipamento necessário para fazer seu trabalho adequadamente.”

De acordo com Lafargue (2014), a preocupação com as condições de trabalho e forma de remuneração adequadas não é recente. O estudioso ressalta que no livro “O Capital”, voltado para o lado organizacional, referente aos funcionários, o filósofo econômico Karl Marx direcionou seus estudos para o âmbito da classe trabalhadora. Ele formulou estudos sobre a mais-valia, nos quais falava que o trabalhador trabalhava desproporcionalmente ao que recebia.

De maneira análoga, o home office gera essa conjectura à medida que ocasiona ainda mais um desequilíbrio nessa balança, pois, o funcionário começou a receber excessivas cargas de trabalho sem aumento salarial e, em alguns casos, houve até o corte parcial desse salário, como vale transporte, alimentação e outros benefícios. (LAFARGUE, 2014)

Por isso, faz-se necessário destacar as características do home office: horários flexíveis, uso de tecnologias, comunicação à distância e agilidade. Como se pode perceber, o home office apresenta uma proposta de os trabalhadores deixarem de lado o trânsito até o trabalho, podendo assim ter horários mais flexíveis, mais agilidade no trabalho em um ambiente mais confortável. Mas é preciso pensar se há prejuízos nessa nova relação de trabalho.

No Brasil, como ocorre em várias partes do mundo, percebe-se que o home office é uma tendência e a flexibilização da jornada de trabalho é um dos fatores para esse movimento. As empresas têm percebido a importância do ambiente favorável ao trabalhador, pois isso gera aumento na produtividade. (SAP, 2016)

Segundo o pensador Zenão de Cítio, A felicidade é o bem-fluir da vida. De acordo com este argumento, percebe-se que, durante a pandemia da Covid-19, em que foi necessária a implantação do home office, alguns índices os quais se referem o desempenho dos trabalhadores em casa, apresentarem resultados favoráveis. Esta marca se deve ao fato de que, segundo pesquisas e estudos, foi possível comprovar que a maioria dos trabalhadores, quando estão no conforto de suas casas, ou seja, com a disponibilização de uma melhor qualidade de trabalho, conseguiram melhorar seus rendimentos. (WIKIQUOTE, 2020)

A esse respeito, uma pesquisa realizada pela consultoria de recursos humanos Robert Half, exibida no site G1, demonstra que as empresas que não oferecem opção de trabalho remoto, ao menos parcial, podem perder a preferência de seus funcionários, em especial as mulheres.

Outra pesquisa, realizada pelo site de empregos Indeed, exposta no G1, atesta que:

Thais Lopes Duarte

Somando Joaquina Rezende

(...) dentre as principais vantagens do home office, 60% citaram a economia em transporte, alimentação fora de casa e outros gastos ligados ao deslocamento. As outras vantagens mais citadas são um maior equilíbrio entre vida pessoal e profissional (55%), não precisar pegar transporte público ou congestionamentos (54%) e ter mais tempo para tarefas domésticas e familiares (47%). Uma parcela pequena, de 8%, apontou ainda o fato de não precisar socializar com colegas de trabalho.

Fica visível, portanto, que muitas atividades presenciais vão voltar a ser realizadas quando as restrições sanitárias acabarem, mas a realização de eventos em formato online, por exemplo, é uma realidade que deve continuar gerando economia com deslocamentos, ainda que em menor escala, destaca Andrade. (2021)

Felipe Calbucci, diretor de vendas do Indeed no Brasil, com os devidos investimentos, as empresas podem conseguir uma equipe prepara e treinada e, assim, manter o home office, em alguns casos, mesmo após o término da crise humanitária.

O deslocamento até o local de trabalho costuma ser um grande fator de estresse para muitos profissionais brasileiros. Além dos custos elevados com passagens e combustível, sente-se que o tempo gasto nesse percurso, muitas vezes em condições nada confortáveis, poderia ser empregado de forma muito mais satisfatória em outro lugar. (INDEED, 2021)

Em contrapartida, de acordo com os estudos de Ferreira Jr. (2000), OIT (2017) e Haubrich & Froehlich (2020), a aptidão ao aumento da individualização do trabalho pode ocasionar isolamento social, profissional e político. Tal afirmativa se justifica no aumento das horas dedicadas ao trabalho, ou seja, uma consequência negativa do home office.

O trabalho é fundamentalmente social, tanto para quem gosta de conviver com outras pessoas em eventos sociais, como para um introvertido convicto, tendo em vista que é preciso algum nível de conexão com os outros para ser feliz e saudável. Nesse interim, aspectos do trabalho que ligam as pessoas podem ajudar a conseguir isso.

O trabalho individual realizado em regime de home office traz uma sensação de que o trabalhador está sozinho naquele ambiente, o que, muitas vezes, pode causar uma desmotivação, pois o ambiente de trabalho organizacional, conta com um local mais sociável, onde se permite um contato direto com a equipe, trazendo uma sensação de socialização e amparo, o que no ambiente virtual é mais frívolo. (FORBES, 2021)

De acordo com Haubrich e Froehlich (2020), nem todos os profissionais se adequam ao home office, pois esta demanda autodisciplina, organização, autonomia e prazer em trabalhar sozinho. Como comentado acima, a implantação do home office causou uma grande mudança

Somando Joaozinho Rezende. Thaís Lopes Duarte

na vida de todos os trabalhadores, desde uma certa resistência, dificuldade junto à gestão das empresas de como conduzir um bom funcionamento, treinamentos, até baixos desempenhos a distância, já que muitos enxergavam nesse momento uma oportunidade de “burlarem” suas jornadas de trabalho.

As pessoas que estão realizando suas atividades em casa, por diversas vezes, tiveram horários de trabalho alterados e grandes chances de interrupções e distrações com presença da família que também se encontra em casa devido à pandemia (SPURK; STRAUB, 2020). Essa pode ser considerada uma das maiores dificuldades à adesão do trabalho remoto, pois as 8 horas do dia dos funcionários, as quais eram exclusivamente voltadas à entrega de seus serviços com alto rendimento e qualidade, começaram a cair em alguns casos.

Em contrapartida, de acordo com uma pesquisa realizada pelo G1 em parceria com a *Talenses Group* e a Fundação Dom Cabral, "Quando o assunto é a carga horária há quase um consenso: 85,2% dos trabalhadores concordam, total ou parcialmente, que a carga de trabalho aumentou com o home office e a pandemia". Esse dado mostra a vivência da maioria dos funcionários que se queixam por trabalharem mais do que o estipulado, justamente por já estarem em suas residências e na frente de seus computadores, sem terem o ato de encerrar o dia batendo seu ponto em horário estipulado.

Oliveira, Gomide Jr. e Poli (2020) enfatizam que as pessoas estabelecem ativos intangíveis importantes para as entidades, e geri-las tornou-se um dos grandes desafios para os gestores que procuram a valorização, satisfação e condições para o bom desempenho de seus empregados, levando à necessidade de categorizar estratégias eficazes na promoção do bem-estar no ambiente de trabalho.

Novamente, é importante ressaltar que existe a barreira do distanciamento no home office. Nesse caso, o uso de ferramentas, visando encurtar as distâncias é essencial, missão fundamental para o gestor. Este trabalho tem o intuito de melhorar a qualidade de trabalho e comunicação entre funcionários e gestores, promovendo reuniões diárias, *feedbacks* mensais, a fim de pontuar o que está fluindo bem e o que pode ser melhorado. Há também a intenção de certificar o olhar da empresa, mostrando o reconhecimento de um bom trabalho e a disponibilização de cursos gratuitos para o aperfeiçoamento dos funcionários. (SANTOS *et al.*, 2020)

O medo do desemprego é outro drama presente durante o home office que, conseqüentemente, pode fazer com que o funcionário se engaje mais do que o normal e o estabelecido, por vezes até ultrapassando o limite do saudável, para suprir metas e expectativas impraticáveis. Nessa lógica, é considerado que o trabalho não espera e, por conseguinte, as obrigações costumam a

Somente Joaquina Rezende

Thais Lopes Duarte

ultrapassar o fim da jornada convencional, passando horas a mais sem que o funcionário perceba. (CONTROL ID, 2021)

O home office implementado em decorrência da pandemia do Covid-19 pode ser visto também como um arranjo eventual, pois foi a modalidade de trabalho adotada por muitas empresas unicamente para contornar a crise (AGÊNCIA BRASIL, 2020). Percebe-se que muitos gestores não forneceram um auxílio para a adaptação de seus funcionários em casa com os devidos materiais para exercerem um bom trabalho, como, por exemplo, a disponibilização de, ao menos, um suporte estrutural para os mesmos se acomodarem. Entretanto, a repetição contínua e a imobilidade, por estarem sentados no mesmo local, durante horas, utilizando de ferramentas inapropriadas para simular um ambiente de trabalho, acaba danificando as condições de saúde dos indivíduos. (BRASIL, 2020)

De acordo com a Organização Mundial de Saúde, o surgimento da pandemia causada pela Covid-19 e a transposição do trabalho para ser realizando em casa e virtualmente aumentaram a quantidade de casos de problemas de coluna, em virtude da má postura, e agravou o sedentarismo. Outrossim, houve a expansão de problemas direcionados à saúde psicológica dos trabalhadores que, além de enfrentarem medo e incertezas, passaram a viver reclusos de uma forma geral da sociedade. Logo é possível perceber que tais fatos contribuíram para o surgimento de malefícios advindos do trabalho remoto. Para Muniz (2000), se o home office diminuiu o risco de contágio, aumentou o cansaço físico e mental.

Uma pesquisa feita pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Grant Thornton e a Em Lyon Business School, com 1.075 entrevistados, divulgada no site do G1, apontou que

Mais de 58% dos respondentes afirmaram ser mais produtivos ou significativamente mais produtivos em home office. Na primeira pesquisa, realizada em 2020, esse índice ficou em torno de 44%. Considerando somente a opção “significativamente mais produtivo”, as mulheres tiveram uma proporção de respostas de 29,1%, contra 18,1% entre os homens.

Em contrapartida, essa mesma pesquisa, realizada pela Fundação Dom Cabral em parceria com a Grant Thornton e a Em Lyon Business School, aponta que o senso positivo de produtividade nem sempre está alinhado à percepção de equilíbrio e bem-estar do colaborador. Um exemplo de fenômeno, sobre cujas implicações ainda há uma significativa lacuna de conhecimentos, é o do crescimento das práticas de teletrabalho, ainda que a pandemia tenha sido reduzida. Assim, Morgan (2004) apoia-se em uma afirmação de Bill Gates para prever que, até o ano de 2050, metade da população ativa no mundo atuará nessa forma de trabalho.

Leonarda Joaquina Rezende
Thais Lopes Duarte

Segundo estimativas da Sociedade Brasileira de Teletrabalho - SOBRATT (2007), já existem mais de 3 milhões de pessoas que, em algum grau, atuam nesse tipo de regime no Brasil. Nesse cenário, consegue-se comparar empresas que, mesmo antes da pandemia, já realizavam os seus trabalhos remotamente, como é o caso da Allergan, empresa farmacêutica, com as que tiveram que se adaptar ao novo contexto mundial. Sendo assim, essas marcas que já estavam, de certa forma, adaptadas saíram um pouco à frente em relação à adaptação ao novo mundo.

Entre todos os benefícios implementados na cultura organizacional de muitas empresas devido às inovações tecnológicas, o trabalho remoto talvez seja um dos fatores que mais chama a atenção além de ser um indicativo de como será o trabalho do futuro. (FAZENDA, 2019)

3 METODOLOGIA

Thais Lopes Duarte

Fernanda Joaquina Rezende

A natureza não se preocupa com algo desconhecido que se encontra atrás do fenômeno; só visa ao dado, sem querer decidir se este dado é uma realidade ou uma aparência (GIL, 2019b). Ou seja, o método fenomenológico limita-se aos aspectos essenciais e intrínsecos do fenômeno, sem lançar mão de deduções ou empirismos, buscando compreendê-los por meio da intuição, visando apenas ao dado, ao fenômeno, não importando sua natureza real ou fictícia. (PRODANOV; FREITAS, 2013)

Desse modo, o estudo apresentará uma abordagem qualitativa onde serão revelados dados que vão permitir o entendimento sobre os desafios impostos pela implantação do home office. As aplicações dos aspectos qualitativos se tornarão indispensáveis, uma vez que o pesquisador terá que recorrer aos estudos qualitativos que necessitam de textos e descrições para adquirir informações mais abrangentes (PRODANOV; FREITAS, 2013). Sendo uma pesquisa descritiva, buscaram-se analisar os dados obtidos.

Considerando que o estudo descritivo detalha os fenômenos, evidencia características, situações e eventos do objeto analisado, conforme Sampieri, Collado e Lucio (2013), pode-se classificar essa pesquisa como exploratória e descritiva. Segundo Barros e Lehfeld (2000), por meio de pesquisas descritivas, procura-se descobrir com que frequência um fenômeno ocorre, sua natureza, suas características, causas, relações e conexões com outros fenômenos.

Uma pesquisa exploratória é aquela “realizada em área na qual com pouco conhecimento acumulado e sistematizado.” (VERGARA, 2009, p.42) Nesse caso, o estudo realizado é sobre o home office durante a pandemia do Covid-19. Referente ao procedimento

de pesquisa utilizado, classifica-se estudo como de caso, onde, de acordo com Cervo, Bervian e da Silva (2007), ocorre quando se registra, analisa e correlaciona fatos ou fenômenos, sem manipulá-los.

Ainda utilizando um ponto de vista exploratório, busca-se interação com o problema, levantando-se, por meio de pesquisas secundárias (bibliográficas) e primárias (entrevistas), com a gerente da empresa Alfa, relatando sua experiência sobre as dificuldades vividas. Ademais, foram realizadas entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado, bem como foi feita análise de exemplos que estimulem a compreensão. (GIL, 2007)

A coleta de dados foi realizada através de entrevista feita por um questionário com perguntas abertas com o intuito de verificar como foi planejada a gestão da colaboradora “Joana”, durante o período pandêmico do Covid-19. Buscou-se a colaboração necessária, como foram realizadas as reuniões de equipe, a entrega de resultados, o método de controle da carga horária dos colaboradores e, por fim, como tem sido realizada a liderança da equipe no regime home office.

O formulário utilizado para este estudo foi estruturado com dez perguntas abertas e a entrevista foi realizada no dia 05 de setembro de 2021, via questionário enviado por e-mail, que foi respondido por uma gestora da empresa, por volta das 14 horas, com duração de 40 minutos para reenvio do e-mail com as respostas.

A seguir, serão apresentados os resultados da coleta de dados que foram selecionados de acordo com o objetivo do trabalho proposto.

4 RESULTADOS DA PESQUISA

As subseções seguintes representam cada uma das respostas apresentadas após a aplicação da entrevista realizada com a gestora da organização objeto de estudo.

Nome: *Joana (nome fictício)*

Sexo: *Feminino*

Idade: *35 anos*

Tempo de experiência em gestão: *12 anos*

Cargo: *Gestora*

1. Como foi o seu primeiro contato com uma equipe a qual você liderava?

Thaís Lopes Duarte

Serenilda Joaquina Rezende

“Nada fácil, equipe em formação sem experiência na área, além do fato de eu ser a mais jovem”.

2. Foi decorrente a essa pandemia que te trouxe a primeira experiência de trabalhar no regime de home office?

“Por tanto tempo e com uma equipe por inteira, sim”.

3. Como é lidar com uma equipe em regime de home office? Quais as ferramentas utilizadas nesse período?

“Muito difícil, as pessoas têm dificuldade com horário, não apenas para iniciar suas atividades, mas também para finalizar, passando das 8h diárias com muita frequência. Para alguns faltam responsabilidade e coleguismo, e outros por dificuldades com a ferramenta. Na empresa usamos o teams para uma melhor comunicação, assim como o Whatsapp, e-mail e Telefone”.

4. Qual método é utilizado para fazer o controle de quem realmente cumpre sua carga horária corretamente?

“Diálogo de desempenho diário no início do expediente e de forma sutil um contato rápido no final do dia para falar dos números”.

5. Qual a maior dificuldade encontrada nesse período de pandemia, visando à distribuição de trabalho e à coordenação de toda equipe?

“Ferramentas adequadas, como internet de qualidade, queda de energia com frequência, falta de ferramenta de telefonia adequada (qualidade e monitoramento). A distribuição de trabalho não houve dificuldade, mas desligamentos desse período onde há substituição, treinar e monitorar a distância traz bastante dificuldades aos líderes”.

6. Você teve dificuldades em gerir reuniões com toda a equipe? Se sim, qual?

“Demorei muito até conseguir realizar com todos, mas não por falta de ferramenta, pois o teams é excelente para isso, mas mais pela dificuldade de que todos acostumem com a nova rotina, que não pode fugir da velha rotina. Diretoria acabou influenciando muito nesse atraso também por não respeitar agenda com as equipes”.

Thais Lopes Duarte

Sermonda J. O. Bastião Rezende

7. Você sentiu um baixo rendimento, dispersão, falta de foco e disciplina da equipe após essa mudança? Qual pesou mais?

“Algumas pessoas se adaptaram muito bem, outras tiveram muitas dificuldades, mas entendo que se houvessem melhores ferramentas não teríamos tantas dificuldades”.

8. A equipe está conseguindo alcançar o resultado proposto pelo gestor durante o trabalho em regime home office?

“Não, a perda de qualidade é nítida e sem o planejamento correto o fluxo não anda corretamente. Home office funciona, e muito bem, traz qualidade de vida, desde que tenha planejamento”.

9. Como é feita a motivação e o incentivo por parte do gestor referente à equipe que permanece em regime home office?

“Hoje sigo na linha de apoio “full time”, mostrar para a equipe que mesmo a distância tem amparo do gestor. Reuniões com todos pelo menos 2x na semana importante para que todos se sintam da mesma equipe”.

10. Você como gestor (a) está disposto (a) a escutar sua equipe também para juntos se adequarem a esse novo regime?

“Sempre, nosso Diálogo diário nos dá essa abertura, assim como os feedbacks e estou sempre à disposição deles. Mudamos bastante nisso fluxo por sugestão da equipe, justamente para nós adaptar a esse novo cenário”.

4.1 Discussões

Avaliando as respostas acrescentadas à pesquisa, observa-se, primeiramente, que, tal como foi verificado por M.S.Brink e A. Brink (2013), não existe um método único para que o home office seja implantando. É necessário fazer um planejamento que se inicia mediante um levantamento de necessidade que a empresa vai ter em relação à entrega de resultados do que já existe dentro do ambiente de trabalho e de tudo que é necessário para realizar esse tipo de serviço.

Percebe-se, pelo discurso da entrevistada, que houve um levantamento por parte da gestora, que analisou as dificuldades da equipe e a adaptação de um novo modelo de gestão no

Thaís Lopes Duarte

Sermanda Joaquina Rezende

regime home office. Analisando a fala da gestora, percebe-se que vários elementos foram considerados para o trabalho home office, sendo que os principais foram: diálogo, ferramentas e controle de carga horária.

Um fator que chamou a atenção foi a realização de incentivo e motivação por parte da gestora com a equipe de regime home office, pois a linha de segmento de apoio “full time” ou tempo integral, demonstra que mesmo no trabalho a distância, a equipe tem o amparo por parte da gestão. As reuniões realizadas, no mínimo duas vezes por semana, fazem com que todos se sintam integrantes da mesma equipe.

Para a entrevistada, com a adequação ao novo regime de trabalho, houve uma maior disposição para o diálogo com a equipe, dando abertura para a comunicação através de diálogos diariamente, *feedbacks*, o que mudou bastante o fluxo de sugestões por parte da equipe e viabilizou a adaptação ao novo cenário. É bom destacar que, de acordo com Granato (2020), no trabalho presencial, o líder consegue acompanhar de perto as atividades da equipe e, caso queira falar com a equipe, a comunicação ocorre na hora e sem interrupções. Já no trabalho remoto, existe uma maior dificuldade, por isso é necessário quebrar as barreiras para que a comunicação ocorra da melhor forma.

Pela análise da fala da entrevistada, foi percebido que o método utilizado para fazer o controle da carga horária de quem realmente a cumpre foi o diálogo de desempenho diário, o qual é realizado no início do expediente de uma forma mais sutil e através de um contato rápido no final do mesmo, para analisar os números.

De acordo com a pesquisa desenvolvida por Costa (2013), Barros e Silva (2010), o aspecto principal para realizar o teletrabalho é a confiança entre gestores e subordinados, o que deve ocorrer, principalmente, durante o diálogo estabelecido o entre gestor e a equipe, demonstrando-se, através dos resultados, a confiança estabelecida diante da carga horária acordada entre os mesmos. Isso pelo fato de que as pessoas têm dificuldade com horário, não sendo apenas para iniciar as atividades, mas também para finalizá-las, passando da carga horária diária de oito horas com alta frequência.

c Diante da entrevista, pode-se destacar também as ferramentas utilizadas no período do trabalho remoto. Alguns funcionários apresentaram dificuldades para lidar com os meios de comunicação, pois a empresa usa o *teams*, que é um *software* ou programa desenvolvido para colaboração de equipes, para a viabilidade de conversas rápidas entre gestor e colaborador e compartilhamentos de arquivos, dados, etc. Também é utilizado como meio de comunicação *Whatsapp*, *e-mail* e telefone. Diante disso, destaca-se a fala de Bueno (2003), o qual explica

Somente Joaquina Rezende

Thais Lopes Duarte

que a comunicação organizacional “evolui para um processo integrado de relacionamento com os públicos de interesse, de tal modo que uma empresa ou entidade moderna não pode prescindir hoje, dessa articulação”. (BUENO, 2003, p.4)

Vale também destacar, por fim, que Filho (2018) afirma que uma boa ação de líder nessas condições é a de realizar dinâmicas *online* para melhorar a relação com a equipe. Porém, em nenhum momento da entrevista, foi abordada essa informação por parte da gestão. A líder da equipe só mencionou que, com a adaptação diária das ferramentas utilizadas, houve uma melhora na comunicação e no compartilhamento de informações, principalmente, pela utilização do *teams* para a realização de diálogos rápidos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Thais Lopes Duarte

Simone J. O. de Almeida

Este artigo abordou os desafios da implementação do home office devido à pandemia do Covid-19. Administrar um grupo de pessoas distante de seus gestores pode se tornar uma realidade cada vez mais comum nos anos que se seguem ao isolamento social. Todas mudanças igualitárias, tão significativas, tornam-se uma tendência para modificar as práticas da vida social antes desse período pandêmico.

Desse modo, os resultados deste estudo possuem o intuito de contribuir, oferecendo informações para que outras empresas possam avaliar possíveis desafios e práticas ao implantar uma nova rotina com o teletrabalho. É válido observar que as implicações aqui dispostas não têm como objetivo de oferecer um resultado final que possa ser adquirido por toda e qualquer organização, mas possuem a finalidade de apresentar uma possível expectativa de aperfeiçoamento para este tipo de situação.

Nesse sentido, a experiência da liderança da empresa Alfa pode servir de exemplo para outras organizações de diferentes segmentos que pretendem introduzir o home office em suas rotinas, as quais, obviamente, podem se deparar com desafios parecidos. Dessa forma, a partir das reflexões e dados presente neste estudo, as instituições poderão criar condições a fim de minimizar e até prevenir decorrentes dificuldades, ou até mesmo obter a visão de uma melhor estratégia para a adaptação desses profissionais a essa nova modalidade de trabalho.

Pode-se afirmar que houve alcance de resultados objetivados, como a percepção da necessidade de um melhor conhecimento do assunto. Assim, essa pesquisa levou à conjectura de uma linha de estratégias a serem usadas na familiarização do home office nas empresas, quando há necessidade de ajustes para o melhor funcionamento e aproveitamento de serviços e

produtos oferecidos, mostrando que, mesmo com surgimento de novos desafios, pode-se, com atitudes rápidas e tendo um bom diálogo em equipe, enfrentá-los. Pôde-se notar também a importância dos líderes na obtenção de confiança em suas equipes.

Com a problemática respondida, novos estudos podem vir a contribuir com esse tema, com a finalidade de observar se o engajamento e metas são alcançados ou até mesmo superados com a utilização de dinâmicas *online* aqui apontadas e como pode ser avaliada a produtividade da equipe. Ademais, possibilita observar de que maneira o home office tem afetado o trabalho dos funcionários através de seus próprios pontos de vista.

Com a hipótese do estudo sendo verdadeira, sugere-se realizar a complementação da pesquisa apresentada, com levantamentos de natureza qualitativa e com um maior número de entrevistados, que permita fundamentar melhor as relações variáveis ligadas à fundamentação laboral. Isso pode trazer novos resultados sobre adaptação de gestores e equipes no modelo de trabalho home office e os impactos que trazem esse novo modelo de trabalho durante e após o período pandêmico.

Por fim, ressalta-se que também seria interessante novos estudos sobre como as organizações irão se comportar depois da experiência do trabalho remoto, os impactos que a adaptação realizada de forma súbita trouxe durante a pandemia e os novos passos a serem realizados tanto pelas gestões quanto para as equipes.

REFERÊNCIAS

ALVES, FILHO, Antonio. *Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia Covid-19. Artigo científico*. Disponível em: < <https://repositorio.ufrn.br/handle/123456789/35240> >. Acesso em: setembro de 2021.

ARENDT, Hanna. **As Origens do Totalitarismo**. Livro online Kindle. Disponível em: < <https://www.amazon.com.br/Origens-do-totalitarismo-Hannah-> Acesso em: outubro 2021.

AUGUSTO, Roger. *Home office: um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos*. Artigo científico. Disponível em: <www.researchgate.net/profile/Roger-Luna/publication/280944938_Home_Office_um_novo_modelo_de_negocio_e_uma_alternativa_para_os_centros_urbanos/links/55cde6b808aee19936f85659/Home-Office-um-novo-modelo-de-negocio-e-uma-alternativa-para-os-centros-urbanos.pdf> .Acesso em setembro 2021.

BAUMANN, Zygmunt. *Modernidade líquida*. PDF Disponível em: <https://lotuspsicanalise.com.br/biblioteca/Modernidade_liquida.pdf>. Acesso em: outubro 2021.

Thaís Lopes Duarte

Semandra Joaquina Rezende

BRASIL. **Decreto Nº 12.551**, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais diretos. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato20112014/2011/lei/l12551.htm>. Acesso em: setembro e outubro. 2016.

BROWER, Tracy. *7 motivos pelos quais a socialização é capaz de melhorar o desempenho no trabalho*. Artigo. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2021/03/7-motivos-pelos-quais-a-socializacao-e-capaz-de-melhorar-o-desempenho-no-trabalho/>>. Acesso em: outubro e novembro 2021.

CAMPOS, SILVERIANO, Adriany. *Home office: ponto de vista do trabalhador na pandemia do Covid-19*. Artigo Científico. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/35240/1/HomeOffice_Campos_2021.pdf>. Acesso em: setembro de 2021.

CONTROL ID. *Home office*. Artigo. Disponível em: <<https://www.controlid.com.br/blog/outros/home-office-e-excesso-trabalho/>>. Acesso em: novembro 2021.

DUARTE, Fernanda *et al.* *O home office e a mudança da cultura nas organizações das empresas brasileiras*. Artigo científico. Disponível em: <<https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/12730136.pdf>>. Acesso em: setembro 2021.

FONTES, Diogo de Souza Pinheiro. *Teletrabalho: sua regulamentação com a Lei 13.467/17 e uma análise sobre a duração do trabalho na modalidade home office*. Artigo Científico. Disponível em: <<http://pantheon.ufrj.br>>. Acesso em: setembro de 2021.

GATTI, Danielle Palla. *Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários*. Artigo Científico. Disponível em: <<http://unifatea.com.br/seer3/index.php/RAF/article/view/877/877>>. Acesso em: outubro e novembro de 2021.

G1. *Menos de 20% dos profissionais têm auxílio da empresa para pagar luz, internet e telefone no home office, diz pesquisa*. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/09/11/menos-de-20percent-dos-profissionais-tem-auxilio-da-empresa-para-pagar-luz-internet-e-telefone-no-home-office-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em setembro de 2021.

G1. *Se home office for proibido, um terço dos profissionais cogitaria mudar de emprego, diz pesquisa*. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/08/22/se-home-office-for-proibido-um-terco-dos-profissionais-cogitaria-mudar-de-emprego-diz-pesquisa.ghtml>>.. Acesso em setembro de 2021.

G1. *Produtividade aumenta entre profissionais em home office, mas bem-estar está em queda, diz pesquisa*. Economia. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2021/05/06/produtividade-aumenta-entre-profissionais-em-home-office-mas-bem-estar-esta-em-queda-diz-pesquisa.ghtml>>. Acesso em setembro de 2021.

Thaís Lopes Duarte

Fernanda Joaquina Rezende

LAFARGUE, Paul. **O Capital**. Livro online Kindle. Disponível em: <
https://www.amazon.com.br/Capital-Karl-Marx/dp/8563137271/ref=asc_df_8563137271/?tag=googleshopp06-20&linkCode=df0&hvadid=379713718288&hvpos=&hvnetw=g&hvrnd=8137264693722405615&hvpone=&hvpstwo=&hvmqmt=&hvdev=m&hvdvcmdl=&hvlocint=&hvlocphy=1001550&hvtargid=pla-396354807571&pssc=1>. Acesso em novembro 2021.

NOGUEIRA, Larissa. *Desafios da Implantação do Home office Durante a Pandemia*. Artigo Científico. Disponível em:
 <http://repositorio.unifametro.edu.br/bitstream/123456789/849/1/LARISSA%20MARIA%20DE%20BRITO%20NOGUEIRA_TCC.pdf>. Acesso em: setembro de 2021.

PUENTE, Beatriz; ARAÚJO, Thayana. *Home office de servidores economizou R\$ 1,4 bilhão aos cofres públicos*. Artigo. Disponível em: <
<https://www.cnnbrasil.com.br/business/home-office-de-servidores-publicos-economizou-r-1-4-bilhao-aos-cofres-publicos/>>. Acesso em novembro 2021.

REDAÇÃO. *Estudo: metade dos profissionais acredita que home office veio para ficar*. Artigo. Disponível em: <
<https://itforum.com.br/noticias/estudo-metade-dos-profissionais-acredita-que-home-office-veio-para-ficar/>>. Acesso em outubro 2021.

SANTOS et al. *Home office: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19*. Artigo científico. Disponível em:
 <<http://idaam.siteworks.com.br/jspui/bitstream/prefix/1172/1/HOME%20OFFICE%20-%20FERRAMENTA%20PARA%20CONTINUIDADE%20DO%20TRABALHO%20EM%20MEIO%20A%20PANDEMIA%20COVID-19.pdf>>. Acesso em: outubro e novembro 2021.

SILVEIRA, Daniel. *Home office atinge 11% dos trabalhadores no Brasil diante da pandemia em 2020, aponta Ipea*. Economia. Disponível em:
 <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml>>. Acesso em setembro de 2021.

SOARES, Wil. *Empresas que não oferecem home office perdem preferência de funcionários, aponta pesquisa*. G1. Disponível em: <<https://g1.globo.com/sp/sao-paulo/noticia/2021/09/23/empresas-que-nao-oferecem-home-office-perdem-preferencia-de-funcionarios-aponta-pesquisa.ghtml>>. Acesso em setembro 2021.

STOBAEUS, Zenão de Cítio. Artigo. Disponível em: <
https://pt.wikiquote.org/wiki/Zen%C3%A3o_de_C%C3%ADtio>. Acesso em novembro 2021.

Thais Lopes Duarte

Fernanda Joaquina Rezende