



DESAFIOS DO TRABALHO HOME OFFICE EM TEMPOS DE PANDEMIA

Autor: Olívia Bittencourt Nolasco Leite

Orientadora: Rita de Cássia Martins de O. Ventura

Curso: Administração Período: 8º Área de Pesquisa: Administração de Recursos Humanos

Resumo: Em 2020, ano pico da pandemia ocasionada pelo COVID-19, o mundo e as organizações tiveram que reaprender a viver. Essa nova modalidade denominada *home-office*, surgiu em meio a um período pandêmico causando grande impacto nas organizações, juntamente com mudanças na sociedade e novas formas de flexibilização de trabalho, onde o indivíduo executa as tarefas de casa, mantendo o vínculo de emprego formal com uma organização. Neste sentido, este trabalho tem como objetivo trazer informações importantes vividas pelos profissionais que atuaram neste período de pandemia, tendo que cumprir sua carga horária de trabalho normalmente. Alinhado ao problema de pesquisa e suas estratégias para superarem esse novo cenário causado pela pandemia, foi possível perceber por meio de entrevistas semiestruturada, que os dados coletados descrevem os desafios enfrentados e as estratégias adotadas de gerentes que atuam em diferentes setores. Mediante aos problemas e resultados apresentados, compreende-se que a modalidade *home-office*, tem muito a oferecer de uma visão geral para as organizações no período após a pandemia. Mesmo com as vantagens e desvantagens sobre o trabalho, como exemplo, o aumento no ganho do rendimento do funcionário e o isolamento social respectivamente, o *home-office* foi utilizado como estratégia no enfrentamento ao COVID-19 que ocasionou a necessidade de desenvolver o trabalho em casa.

Palavras-chave: Corona Vírus. Desafios. Gerentes. Home-Office;

1. INTRODUÇÃO

Em 2020 o mundo teve que reaprender a viver, devido a um período de pandemia, decorrente do COVID-19, conhecido como Corona Vírus, que com sua alta taxa de contágio, atingiu o planeta em quase toda a sua totalidade, ocasionando caos nos sistemas de saúde, crise econômica, entre outros problemas. É notório que surgiram muitos desafios perante a pandemia ocasionando dificuldades na execução do trabalho e na necessidade de treinamento e adaptações que antes não eram utilizados. Pautado nas legislações e na situação pandêmica do país, profissionais que antes trabalhavam completamente de forma presencial, se viram reféns do trabalho em casa.

Em uma entrevista para o G1, Hayter (2020) consultora técnica sênior sobre o futuro do trabalho da Organização Internacional do Trabalho (OIT), ressalta que mesmo com a desaceleração da economia causada pela pandemia e aumento das taxas de desemprego, existe a possibilidade de promover mudanças na organização de trabalho. De acordo com Fleury (2020) subprocurador-geral do Trabalho, em entrevista à BBC News Brasil, o trabalho remoto trará a necessidade de adaptação a este novo tipo de trabalho *home-office*.

Dessa forma, frente a esse novo cenário de trabalho, esse estudo se propõe a buscar informações que respondam a seguinte questão problema: Como os gerentes e subgerentes atuaram para cumprir sua carga de trabalho, na modalidade *home-office*, e quais estratégias foram utilizadas para tal realização? Alinhado ao problema de pesquisa, o objetivo centra-se em diagnosticar como os gerentes e subgerentes passaram a realizar o seu trabalho, no contexto da pandemia, na modalidade *home-office* e quais estratégias adotadas por eles para superarem os desafios para a realização de sua rotina de trabalho.

Compreende-se que esse estudo é relevante, pois entender as dificuldades e os desafios que os profissionais passaram e ainda estão passando no período mais grave da pandemia e como eles se adaptaram durante essa nova rotina de trabalho, possibilitará às organizações criarem estratégias que as ajudem, bem como a outros profissionais que a partir dessa fase poderá ter uma nova forma de trabalho. Para os profissionais, esse estudo dará aos mesmos uma oportunidade para externalizar suas dificuldades e as diferentes estratégias que utilizaram para se manterem no mercado de trabalho frente a tantos desafios.

Desse modo, este estudo visa trazer informações relevantes vividas no auge da pandemia e como os profissionais reaprenderam a viver nessa nova rotina de trabalho, compreendendo os desafios e dificuldades que os gerentes passaram. Por meio de entrevistas semiestruturada este trabalho busca apresentar os desafios encontrados pelos gerentes em relação à modalidade *home-office*, utilizada como estratégia de trabalho por diferentes empresas no período mais grave do enfrentamento ao COVID-19.

2.DESENVOLVIMENTO

2.1. Referencial Teórico

O mundo conheceu o COVID-19 em dezembro de 2019, porém teve seu ápice no início do ano de 2020, o que mudou de forma significativa os padrões de vida da sociedade. Como medida importante para evitar a propagação do vírus, dentre as medidas de contenção da transmissão, diferentes países adotaram o isolamento

social. Porém, com a elevada taxa de contágio, políticas públicas foram sendo implementadas pelos governos para diminuir a contaminação, como o distanciamento social pelos estados e municípios, conforme afirmado por Aquino et al. (2020).

Sousa e Paradela (2020) ressaltam que a partir de março de 2020, o chamado *home-office*, que é como se denomina o trabalho remoto exercido na residência do trabalhador, passou a ser realidade para muitas pessoas que, sem preparação prévia, tiveram que se adaptar à essa nova realidade. E esse novo cenário trouxe desafios para os profissionais que ainda não atuavam nesta modalidade. Como descrevem Losekan e Mourão (2020), essa modalidade de trabalho ficou em evidência em meio à pandemia e diversos estudos foram desenvolvidos visando compreender os impactos trazidos por sua adoção a aqueles que nunca tinham nele atuado.

Os novos recursos tecnológicos apontados por Melo (2019) apresentam aspectos positivos e negativos na vida do profissional. Relata que apesar do *home-office* ser uma nova forma de trabalho de flexibilização, ao mesmo tempo é uma grande mudança na vida pessoal do profissional, podendo afetar positivamente ou negativamente.

O *home-office* é o termo de origem inglesa que designa um escritório em casa, onde todo o seu trabalho na organização passa a ser remoto. Assim, mesmo de longe você tem todo o acesso que teria no escritório da empresa, porém dentro de casa. Dessa forma, significa realizar todas as suas atividades, de maneira parcial ou integral (MENNA, 2008).

Taschetto e Froehlich (2019) definem o *home-office* como uma forma de trabalho flexível decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Essas evoluções, como o desenvolvimento e o uso frequente da internet, proporcionaram uma nova forma de desenvolver o trabalho tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores.

Apesar da grande necessidade do mundo conhecer e ouvir mais sobre o *home-office* durante a pandemia, referente ao COVID-19, essa modalidade já havia sido regulamentada em 2017 com a reforma trabalhista no Brasil (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020). Esses mesmos autores descrevem que o *home-office* surgiu há mais de 50 anos, proporcionando mudança na execução do trabalho, no qual as pessoas exercem suas atividades em casa, mantendo o vínculo com a organização. No Brasil, teve início nas empresas privadas e, nos últimos 10 anos, está sendo implementado o setor público. O conceito de teletrabalho surgiu em 1970 quando o mundo passava por uma crise de petróleo e havia uma preocupação muito grande com o custo de deslocamento para o trabalho e assim, determinadas funções passavam a ser atribuídas à domicílio (BARROS; SILVA, 2010).

De acordo com a OIT (Organização Internacional do Trabalho), o tele trabalho, é definido como atividades realizadas em vários lugares diferentes dos escritórios nos quais os profissionais normalmente atuam (ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Já para Rosenfield e Alves (2011), o tele trabalho é definido como aquele que é executado à distância e deve ser caracterizado pelas seguintes variáveis: local/espço de trabalho; horário/tempo (parcial ou integral); tipo de contrato (assalariado ou independente); e competências requeridas (conteúdo de trabalho).

Por consequência dessas medidas, o isolamento social trouxe significativas alterações em todas as áreas da sociedade, não sendo diferente no mundo dos negócios, comércios e empresas, onde muitas organizações tiveram que se modificar e buscar formas de adaptarem a esse novo contexto social. Por este motivo, o *home-office* surgiu como alternativa potencial para o trabalho continuar, dentro das residências, ou seja, o profissional, mesmo em casa, poderia cumprir suas tarefas.

Nos dias atuais, várias empresas já estão adaptadas a essa modalidade de trabalho, e diferentes funcionários já atuam nesse modelo com treinamento para que se houver qualquer imprevisto, não terem acúmulos ou faltas na empresa em determinado dia. Porém, apesar de ser uma modalidade já usada por várias organizações, ainda hoje muitas empresas não sabem como aderir a essa forma de trabalho.

Uma pesquisa realizada no ano de 2016 pela empresa SAP Consultoria sobre o *home-office* mostrou um aumento em quase todo o território nacional de 47% no número de trabalhadores que já trabalham nessa modalidade. Os resultados da pesquisa apresentaram também três movimentos distintos de crescimento de utilização do *home-office*: 50% de aumento no número de empresas que implantaram a prática, 15% de aumento no número de empresas que estavam estudando a implantação, e 28% de aumento na formalização da prática (MATOS, 2016).

É notório que existem vantagens e desvantagens em relação ao *home-office*, onde as empresas e funcionários devem se adequar e enfrentar os desafios, já que esta modalidade pode se tornar tendência diante do cenário atual de trabalho. Em relação à hierarquia, apesar do colaborador não estar presencialmente na organização, ele responde aos superiores da empresa como se estivessem inseridos fisicamente no ambiente laboral, sem distinção legal do trabalho considerado formal (RAFALSKI; ANDRADE, 2015).

Haubritch e Froehlich (2020), descrevem que existem motivos variados para o aumento no ganho de rendimento do trabalhador, quando se opta por essa forma de trabalho, como por exemplo: menor número de interrupções e de reuniões, silêncio no local de trabalho, poder estar com a família nos horários livres ou o simples fato de estar mais à vontade. Também se tem como vantagem o conforto da casa, onde os profissionais conseguem realizar as atividades laborais, e também, as atividades pessoais em ter que sair dela.

Luna (2014) menciona que existem vantagens e desvantagens para as organizações, pois ocorre a redução do custo operacional, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico na empresa.

Hara (2011), apresenta desvantagens em relação a modalidade *home-office* para as empresas, como por exemplo, a dificuldade para supervisionar e controlar o trabalho dos funcionários que atuam em casa.

Segundo Haubritch e Froehlich (2020), os funcionários e colaboradores que atuam nessa modalidade de trabalho, possuem uma tendência a super individualização do trabalho, podendo sofrer consequências como isolamento social, profissional e político. Rocha e Amador (2018), afirmam que a individualização das tarefas pode ocasionar consequências relevantes ao *home-office*. Já que potencializará a atividade que habitualmente são exercidas em equipe e as rotinas em que acontecem as relações de grupo, acabam sendo alteradas para um ambiente de comunicação eletrônica, ocorrendo, assim, menor relação interpessoal formal e informal, e causando isolamento (ROCHA; AMADOR; 2018).

Focando nas atividades que os gerentes exercem, Fayol foi um dos primeiros autores a identificar os elementos ou as funções dessa categoria profissional em 1916, são elas: organização, planejamento, disciplina, direção, controle, entre outras atividades. Desta forma, são características inerentes ao trabalho do gerente realizar essas funções básicas da administração à essa profissão. Além de serem muito importantes para o desenvolvimento de todas as atividades realizadas pelos profissionais, o administrador pode enfrentar várias dificuldades para exercer seu trabalho fora do escritório.

Na perspectiva de Emmendoerfer (2017) em uma análise weberiana, as pessoas que atuam em cargos gerenciais na organização são reconhecidas pelo seu posicionamento na hierarquia e também pela meritocracia, pela competência técnica, pela profissionalização de seus membros e pela separação entre administração da organização e sua propriedade.

Neste sentido, Mintzberg (2010) apresenta os papéis desempenhados pelos gerentes no cotidiano de trabalho, organizados em três planos. O plano das informações abrange os papéis de informação e de controle. No plano das pessoas, encontram-se os papéis de liderança e de conexão (ou de ligação). O plano da ação se configura pelos papéis de ação e de negociação. No centro do modelo, encontra-se a pessoa que ocupa o cargo de gestão, que desempenha ainda os papéis de estruturação e programação do trabalho (MINTZBERG, 2010).

É integrado a este trabalho, as atuações e responsabilidades que se faz necessário reconhecer os esforços e desafios impostos pela pandemia aos gerentes na busca pelo enfrentamento do isolamento social.

2.2. Metodologia

Este trabalho se concretizou por meio de uma pesquisa descritiva que pode ser entendida segundo Churchill Jr. (1987) como aquela que objetiva conhecer e interpretar a realidade sem nela interferir para modificá-la. Busca os fenômenos que ocorrem procurando descrevê-los, classificá-los e interpretá-los. Além disso, ela pode se interessar pelas relações entre variáveis e, desta forma, aproximar-se das pesquisas experimentais.

A pesquisa descritiva apresenta características de determinada população ou de determinado fenômeno, porém, sem ter que explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação (VIEIRA, 2002).

Vieira (2002) também descreve que existem dois principais estudos utilizados nesse tipo de pesquisa são: o longitudinal que coleta as informações ao longo do tempo e o transversal que realiza a coleta de informações somente uma vez no tempo. Para este trabalho, portanto, será utilizada a pesquisa descritiva transversal. Neste tipo de pesquisa diversos métodos podem ser utilizados como entrevistas pessoais, entrevistas por telefone, questionários pelo correio, questionários pessoais e observação.

Para este trabalho, os participantes da pesquisa foram estabelecidos pela amostra por conveniência ou acidentais. São selecionadas, como o próprio nome diz, por alguma conveniência do pesquisador. É o tipo de projeto de amostragem menos confiável, embora barato e simples. É utilizado, com frequência, para testar ou obter ideias sobre determinado assunto de interesse. Enganosamente, essa forma de amostragem pode dar a impressão de ser tão boa que pareça desnecessário utilizar outras formas mais sofisticadas e precisas (MATTAR, 2014).

Portanto, este trabalho realizou entrevistas pela amostra por conveniência restrito a participantes que ocupam cargos de gerentes, e que tenham trabalhado em *home-office* durante o ano de 2020, ano pico da pandemia.

As entrevistas foram realizadas via online por meio de vídeo chamada com 7 gerentes dos setores, como: educação, logística e comércio, que ocorreram em torno de 10 minutos. Os entrevistados foram questionados sobre como foi o trabalho *home-office* e quais as principais dificuldades encontradas durante o período da pandemia e desta modalidade de trabalho. Além disso, quais foram as estratégias utilizadas para a continuidade do trabalho e se o trabalho foi eficiente durante o distanciamento social.

2.3. Discussão de Resultados

É evidente que no início da pandemia, a sociedade teve que reaprender a viver para dar continuidade em suas atividades, se adaptando ao *home-office* como uma das alternativas para poder continuar trabalhando.

No período de isolamento social, essa forma de trabalho cresceu rapidamente, fazendo com que suas casas, se tornassem seu principal local de trabalho.

Os novos recursos tecnológicos, apresentam aspectos positivos, dentre eles, a flexibilização do trabalho, com o surgimento de novas modalidades como o *home-office*. Ao mesmo tempo, essas mudanças podem afetar negativamente a vida do profissional que está trabalhando nessas condições. Sendo uma delas, conforme apontado por Melo (2019) a perda do limite entre a vida pessoal e profissional do trabalhador.

Portanto, foram realizadas sete entrevistas com gerentes de áreas distintas onde foi possível perceber a obtenção dos dados através da pesquisa qualitativa que se resultaram para a caracterização deste trabalho.

O quadro 1 mostra as áreas dos gerentes entrevistados, o gênero e o tempo em que esses profissionais atuaram na modalidade *home-office*.

GERENTE	ÁREA	GÊNERO	TEMPO ATUADO
G1	Armazém de café	M	8 meses
G2	Armazém de café	M	8 meses
G3	Educação	F	6 meses
G4	Logística	M	8 meses
G5	Banco	F	8 meses
G6	Educação	F	1 mês
G7	Logística	M	7 meses

Fonte: Dados da pesquisa.

Foi solicitado aos entrevistados para relatarem quais foram as dificuldades enfrentadas no período de pandemia pelo *home-office* e como essa nova modalidade afetou o desenvolvimento do trabalho requerido pela empresa. Quais foram as estratégias utilizadas para que pudessem dar continuidade ao trabalho, e também como eles se sentiam em relação ao *home-office*, se preferiam estar 100% presentes na empresa, ou a essa nova modalidade.

As entrevistas foram realizadas via chamada de vídeo pelo aplicativo de mensagens *Whatsapp*, e duraram cerca de 10 minutos.

O quadro 2 mostra as dificuldades e estratégias relacionadas à modalidade *home-office* para os gerentes entrevistados.

GERENTE	DIFICULDADE	ESTRATÉGIA
G1	Pagamento de contas e demandas dentro da empresa	Seguiu o protocolo básico necessário e essencial e reuniões via <i>skype</i>
G2	Ausência do contato com os colaboradores (relação interpessoal)	Seguiu o protocolo básico necessário e essencial e reuniões via <i>skype</i>

G3	Trabalhar com criança em casa	Planejamento de horários para tarefas domésticas, cuidados e atenção à criança e planejamento de horário do trabalho
G4	Adaptação à nova rotina em casa, disciplina com o trabalho e ausência de comunicação entre os funcionários	Planejamento de rotina com horários definidos e reuniões via <i>skype</i>
G5	Não foi mencionada dificuldades	Planejamento de horário
G6	Afazeres em casa, com filhos e mais rotina de trabalho	Planejamento de horário
G7	Disciplina e adaptação com os recursos digitais	Planejamento de horário, reuniões via <i>skype</i>

Fonte: Dados da pesquisa.

Por meio das entrevistas foi possível perceber que existiram dificuldades, porém foram enfrentadas pelos gerentes com estratégias que buscaram a melhor adaptação e eficácia do trabalho mesmo ocorrendo fora da empresa.

Luna (2014) menciona que existem vantagens para as organizações, pois ocorre a redução do custo operacional, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico na empresa; a transformação dos custos fixos em variáveis, mudança para uma gestão por objetivos e a possibilidade de ganho na imagem aumentando as chances de crescimento dentro da empresa. O que se verifica é que existem dificuldades para os funcionários, como no caso deste trabalho, para os gerentes.

Percebeu-se que apesar de mencionar as dificuldades, os colaboradores desenvolveram estratégias que potencializaram a realização do trabalho de forma eficiente e com benefícios, como cita Luna (2014), que apresentou que o colaborador terá flexibilidade no horário de trabalho, redução de tempo perdido e estresse causado pelo trânsito, mais oportunidades para a vida social e pessoal, aumentando a qualidade de vida. Idosos e deficientes ganham uma participação mais ativa, e o trabalho rende mais, já que funcionário não sofre com as interrupções típicas do ambiente de trabalho.

Entretanto, o entrevistado G2 mencionou o fato da ausência de contato com outros colaboradores influenciando nas relações interpessoais. O entrevistado cita:

Durante o dia enquanto está trabalhando, o dia passa rápido, mas depois a nostalgia de querer estar na empresa, brincando com o pessoal, ter contato, é diferente.

Já o entrevistado G3 menciona a dificuldade de trabalhar em casa na presença dos filhos, que muitas vezes quer atenção no horário de trabalho e cita:

A criança não entende que eu estava em casa, mas estava trabalhando, então toda hora ela chegava perto de mim querendo atenção e eu tinha que dar atenção, senão chorava e acabava me atrapalhando, e muitas das vezes eu estava em reunião.

Hara (2011) apresenta algumas desvantagens em relação ao trabalho *home-office* para as empresas, como a dificuldade para supervisionar e controlar o trabalho dos funcionários, a gestão pode se sentir diminuída por não estar rodeada dos seus subordinados. A redução do foco na empresa, uma vez que o trabalho remoto cria condições para o funcionário exercer trabalhos em paralelo, e o aumento dos riscos de segurança e confidencialidade das informações.

Os dados coletados demonstram que os profissionais tiveram que realizar um planejamento, além de reuniões *online* para controlar o trabalho exercido pelos demais funcionários. É o que se pode perceber com o entrevistado G4 que simulou uma rotina igual a que se fosse feita em um dia normal de trabalho. Acordou no mesmo horário para ir trabalhar, às vezes até dando uma volta de carro no quarteirão (simulando como se estivesse indo para o local de trabalho) e assim teve uma produtividade melhor e conseguia exercer melhor seu trabalho. Foram feitas reuniões semanais, que antes eram mensais, nos fins de tarde, uma ou duas vezes na semana para que todos pudessem estar cientes do que estava acontecendo. Destacando-se a importância do planejamento para o trabalho *home-office*.

Todos os entrevistados relataram que o *home-office* no ano pico de pandemia foi uma experiência nova e de muita adaptação e trabalho. Para 3 dos 7 entrevistados, o *home-office* foi muito proveitoso e relataram que não tiveram dificuldades em realizar o trabalho. Mas, que isso só foi possível depois de uns 2 meses. Os outros 4 entrevistados, disseram que foi muito difícil trabalhar em casa, pois 2 deles tinham crianças em casa e no começo não sabiam como planejar os horários para ter tempo de cuidar de tudo. Relataram também que o *home-office* e pandemia para a mulher hoje em dia não tem bom resultado. Acharam o trabalho desafiador bem como lidar com as mídias digitais.

Foi relatado pelos profissionais, que a parte mais difícil de uma forma geral foi controlar as próprias emoções, ficando em casa o dia inteiro, não tendo contato físico e só vendo notícias na televisão sobre a pandemia, prejudicava bastante a saúde mental. Somente 2 entrevistados, disseram que o *home-office* foi a melhor coisa que poderia acontecer, em questão de experiências novas, não precisar sair de casa, se arrumar e principalmente poder fazer o seu horário.

Para vencer esses desafios, as organizações costumam implantar o *home-office* de forma gradual, iniciando com um pequeno grupo e depois estendendo para as demais áreas. Porém, com a pandemia, as empresas não tiveram tempo necessário de treinamento e adaptação, o que acarretou maiores dificuldades para esta modalidade.

3. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo compreender as dificuldades e desafios pelos quais os gerentes passaram, alinhado a buscar informações que pudessem agregar

às organizações em um período pós pandemia trazendo estratégias que pudessem ser utilizadas como uma nova modalidade de trabalho que vem crescendo mundialmente desde 2017, e rapidamente após o início da pandemia em 2020.

Mediante a essa nova modalidade denominada *home-office*, fez com que os gerentes entrevistados pensassem em estratégias para manter a produtividade dos funcionários mesmo com o distanciamento social.

Foi possível identificar através da pesquisa descritiva pela amostra por conveniência ou acidentais, que alguns dos participantes não souberam adaptar a modalidade de trabalho nesse novo cenário, outros souberam e aprovaram. Porém, percebe-se que mesmo com as dificuldades e desafios apresentadas pelos profissionais, as organizações conseguiram superar seus obstáculos.

Tendo em vista os dados coletados, percebe-se que os profissionais que participaram das entrevistas mencionaram que as estratégias utilizadas para minimizar os efeitos do COVID-19 no pico da pandemia para o setor administrativo, foi de grande sucesso e apresentou grande potencial para o desenvolvimento nas empresas.

Embora o trabalho *home-office* possa apresentar diferentes aspectos negativos, citado por Hara (2014), hoje em dia, após o pico da pandemia causado pelo COVID-19, ter se estabelecido em um nível menos agravante, a modalidade pode e tem muito a contribuir para as organizações de um modo geral, podendo até ser um incentivo para as empresas que antes eram conservadoras.

A partir dos dados coletados e analisados, centra-se em oferecer às organizações uma nova possibilidade de realização de trabalhos considerando a necessidade de se atentar para as dificuldades apresentadas pelos gerentes e subgerentes, utilizando para a melhoria do processo as estratégias apontadas por esses profissionais.

4. REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 15, n. SPE, p. 511-533, 2017. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=ADERALDO%2C+Igor+Leal%3B+ADERALDO%2C+Carlos+Victor+Leal%3B+LIMA%2C+A.+C.+Aspectos+cr%C3%ADticos+do+teletrabalho+em+uma+companhia+multinacional.+Cadernos+EBAPE.+Br%2C+v.+15%2C+n.+SPE%2C+p.+511-533%2C+2017+&btnG=. Acesso em 12 out. 2021.

AQUINO, Estela ML et al. Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. suppl 1, p. 2423-2446, 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=AQUINO%2C+Estela+ML+et+al.+Medidas+de+distanciamento+social+no+controle+da+pandemia+de+COVID-19%3A+potenciais+impactos+e+desafios+no+Brasil.+Ci%C3%Aancia+%26+Sa%C3%BAde+Coletiva%2C+v.+25%2C+n.+suppl+1%2C+p.+2423-2446%2C+2020.&btnG=. Acesso em: 12 out. 2021.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração *home-office*:

estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS Ebape. br**, v. 8, p. 71-91, 2010.

Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=BARROS%2C+Alexandre+Mo%C3%A7o%3B+SILVA%2C+Jos%C3%A9+Roberto+Gomes+da.+Percep%C3%A7%C3%B5es+dos+indiv%C3%AAduos+sobre+as+consequ%C3%Ancias+do+teletrabalho+na+configura%C3%A7%C3%A3o+home-office%3A+estudo+de+caso+na+Shell+Brasil.+CADERNOS+Ebape.+br%2C+v.+8%2C+p.+71-91%2C+2010.&btnG=)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=BARROS%2C+Alexandre+Mo%C3%A7o%3B+SILVA%2C+Jos%C3%A9+Roberto+Gomes+da.+Percep%C3%A7%C3%B5es+dos+indiv%C3%AAduos+sobre+as+consequ%C3%Ancias+do+teletrabalho+na+configura%C3%A7%C3%A3o+home-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=BARROS%2C+Alexandre+Mo%C3%A7o%3B+SILVA%2C+Jos%C3%A9+Roberto+Gomes+da.+Percep%C3%A7%C3%B5es+dos+indiv%C3%AAduos+sobre+as+consequ%C3%Ancias+do+teletrabalho+na+configura%C3%A7%C3%A3o+home-office%3A+estudo+de+caso+na+Shell+Brasil.+CADERNOS+Ebape.+br%2C+v.+8%2C+p.+71-91%2C+2010.&btnG=)

[office%3A+estudo+de+caso+na+Shell+Brasil.+CADERNOS+Ebape.+br%2C+v.+8%2C+p.+71-91%2C+2010.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=BARROS%2C+Alexandre+Mo%C3%A7o%3B+SILVA%2C+Jos%C3%A9+Roberto+Gomes+da.+Percep%C3%A7%C3%B5es+dos+indiv%C3%AAduos+sobre+as+consequ%C3%Ancias+do+teletrabalho+na+configura%C3%A7%C3%A3o+home-office%3A+estudo+de+caso+na+Shell+Brasil.+CADERNOS+Ebape.+br%2C+v.+8%2C+p.+71-91%2C+2010.&btnG=). Acesso em 5 nov. 2021.

CUNHA, Elcemir Paço. Henri Fayol na encruzilhada da terceira via: organização da grande corporação e conflito social na forja do ideário fayolista. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 2, p. 233-261, 2021. Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=CUNHA%2C+Elcemir+Pa%C3%A7o.+Henri+Fayol+na+encruzilhada+da+terceira+via%3A+organiza%C3%A7%C3%A3o+da+grande+corpora%C3%A7%C3%A3o+e+conflito+social+na+forja+do+ide%C3%A1rio+fayolista.+Revista+Eletr%C3%B4nica+de+Cien%C3%A7a+Administrativa%2C+v.+20%2C+n.+2%2C+p.+233-261%2C+2021.&btnG=)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=CUNHA%2C+Elcemir+Pa%C3%A7o.+Henri+Fayol+na+encruzilhada+da+terceira+via%3A+organiza%C3%A7%C3%A3o+da+grande+corpora%C3%A7%C3%A3o+e+conflito+social+na+forja+do+ide%C3%A1rio+fayolista.+Revista+Eletr%C3%B4nica+de+Cien%C3%A7a+Administrativa%2C+v.+20%2C+n.+2%2C+p.+233-261%2C+2021.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=CUNHA%2C+Elcemir+Pa%C3%A7o.+Henri+Fayol+na+encruzilhada+da+terceira+via%3A+organiza%C3%A7%C3%A3o+da+grande+corpora%C3%A7%C3%A3o+e+conflito+social+na+forja+do+ide%C3%A1rio+fayolista.+Revista+Eletr%C3%B4nica+de+Cien%C3%A7a+Administrativa%2C+v.+20%2C+n.+2%2C+p.+233-261%2C+2021.&btnG=) . Acesso em: 5 nov. 2021.

CHURCHILL JR., G.A. **Marketing research: methodological foundations**. Chicago: The Dryden Press, 1987. Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=CHURCHILL+JR.%2C+G.A.+Marketing+research%3A+methodological+foundations.+Chicago%3A+The+Dryden+Press%2C+1987.&btnG=)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=CHURCHILL+JR.%2C+G.A.+Marketing+research%3A+methodological+foundations.+Chicago%3A+The+Dryden+Press%2C+1987.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=CHURCHILL+JR.%2C+G.A.+Marketing+research%3A+methodological+foundations.+Chicago%3A+The+Dryden+Press%2C+1987.&btnG=) . Acesso em: 20 nov. 2021.

DE SOUSA, Letícia Pinheiro; PARADELA, Victor Cláudio. IMPACTOS DA PANDEMIA DA COVID-19 SOBRE PROFISSIONAIS QUE JÁ ATUAVAM EM HOME-OFFICE. **Revista Interdisciplinar em Gestão, Educação, Tecnologia e Saúde-GETS**, v. 3, 2020. Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=DE+SOUSA%2C+Let%C3%ADcia+Pinheiro%3B+PARADELA%2C+Victor+Cl%C3%A1udio.+IMPACTOS+DA+PANDEMIA+DA+COVID-19+SOBRE+PROFISSIONAIS+QUE+J%C3%A1+ATUAVAM+EM+HOME-OFFICE.+Revista+Interdisciplinar+em+Gest%C3%A3o%2C+Educa%C3%A7%C3%A3o%2C+Tecnologia+e+Sa%C3%BAde-GETS%2C+v.+3%2C+2020.&btnG=)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=DE+SOUSA%2C+Let%C3%ADcia+Pinheiro%3B+PARADELA%2C+Victor+Cl%C3%A1udio.+IMPACTOS+DA+PANDEMIA+DA+COVID-19+SOBRE+PROFISSIONAIS+QUE+J%C3%A1+ATUAVAM+EM+HOME-OFFICE.+Revista+Interdisciplinar+em+Gest%C3%A3o%2C+Educa%C3%A7%C3%A3o%2C+Tecnologia+e+Sa%C3%BAde-GETS%2C+v.+3%2C+2020.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=DE+SOUSA%2C+Let%C3%ADcia+Pinheiro%3B+PARADELA%2C+Victor+Cl%C3%A1udio.+IMPACTOS+DA+PANDEMIA+DA+COVID-19+SOBRE+PROFISSIONAIS+QUE+J%C3%A1+ATUAVAM+EM+HOME-OFFICE.+Revista+Interdisciplinar+em+Gest%C3%A3o%2C+Educa%C3%A7%C3%A3o%2C+Tecnologia+e+Sa%C3%BAde-GETS%2C+v.+3%2C+2020.&btnG=) . Acesso em: 5 nov. 2021.

EMMENDOERFER, Magnus Luiz. Temporalidades e implicações do trabalho gerencial no cotidiano. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 11, n. 1, p. 70-84, 2017. Disponível em:

[https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=EMMENDOERFER%2C+Magnus+Luiz.+Temporalidades+e+implica%C3%A7%C3%B5es+do+trabalho+gerencial+no+cotidiano.+Revista+Pensamento+Contempor%C3%A2neo+em+Administra%C3%A7%C3%A3o%2C+v.+11%2C+n.+1%2C+p.+70-84%2C+2017.&btnG=)

[BR&as_sdt=0%2C5&q=EMMENDOERFER%2C+Magnus+Luiz.+Temporalidades+e+implica%C3%A7%C3%B5es+do+trabalho+gerencial+no+cotidiano.+Revista+Pensamento+Contempor%C3%A2neo+em+Administra%C3%A7%C3%A3o%2C+v.+11%2C+n.+1%2C+p.+70-84%2C+2017.&btnG=](https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=EMMENDOERFER%2C+Magnus+Luiz.+Temporalidades+e+implica%C3%A7%C3%B5es+do+trabalho+gerencial+no+cotidiano.+Revista+Pensamento+Contempor%C3%A2neo+em+Administra%C3%A7%C3%A3o%2C+v.+11%2C+n.+1%2C+p.+70-84%2C+2017.&btnG=) Acesso em: 5 nov. 2021.

FLEURY, Ronaldo. **Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho**. São Paulo: G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>. Acesso em: 5 nov. 2021.

HARA, Caroline Lumi. **Home Office e as Tecnologias de Acesso Remoto**. 2011. 41 p. Monografia (FATEC – Faculdade de tecnologia de São Paulo). São Paulo, 2011. Disponível em: <http://www.fatecsp.br/dti/tcc/tcc0004.pdf> Acesso em: 20 nov. 2021.

HAUBRICH, Deise Bitencourt; FROEHLICH, Cristiane. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=HAUBRICH%2C+Deise+Bitencourt%3B+FROEHLICH%2C+Cristiane.+Benef%C3%ADcios+e+desafios+do+home+office+em+empresas+de+tecnologia+da+informa%C3%A7%C3%A3o.+Revista+Gest%C3%A3o+%26+Conex%C3%B5es%2C+v.+9%2C+n.+1%2C+p.+167-184%2C+2020.&btnG= Acesso em: 15 set. 2021.

HAYTER, Susan. **Pandemia adiantou mudanças no mundo do trabalho**. São Paulo: G1, 2020. Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/06/19/pandemia-adiantou-mudancas-no-mundo-do-trabalho-veja-as-10-principais-tendencias.ghtml>. Acesso em: 5 nov. 2021.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves Caldeira Brant; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=LOSEKANN%2C+Raquel+Gon%C3%A7alves+Caldeira+Brant%3B+MOUR%C3%83O%2C+Helena+Cardoso.+Desafios+do+teletrabalho+na+pandemia+Covid-19%3A+quando+o+home+vira+office.+Caderno+de+Administra%C3%A7%C3%A3o%2C+v.+28%2C+p.+71-75%2C+2020.&btnG= Acesso em: 22 set. 2021.

LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, 2014. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=LUNA%2C+Roger+Augusto.+Home+Office+um+novo+modelo+de+neg%C3%B3cio+e+uma+alternativa+para+os+centros+urbanos.+Revista+Pensar+Gest%C3%A3o+e+Administra%C3%A7%C3%A3o%2C+v.+3%2C+n.+1%2C+2014.&btnG= Acesso em 5 nov. 2021.

MAROTTI, Juliana et al. Amostragem em pesquisa clínica: tamanho da amostra. **Revista de Odontologia da Universidade Cidade de São Paulo**, v. 20, n. 2, p. 186-194, 2008. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MAROTTI%2C+Juliana+et+al.+Amostragem+em+pesquisa+cl%C3%ADnica%3A+tamanho+da+amostra.+Revista+de+Odontologia+da+Universidade+Cidade+de+S%C3%A3o+Paulo%2C+v.+20%2C+n.+2%2C+p.+186-194%2C+2008.&btnG= Acesso em: 12 set. 2021.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: metodologia, planejamento, execução e análise. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MATTAR%2C+F.+N.+Pesquisa+de+marketing%3A+metodologia%2C+planejamento%2C+execu%C3%A7%C3%A3o+e+an%C3%A1lise.+7.+ed.++Rio+de+Janeiro%3A+Elsevier%2C+2014.&btnG= Acesso em: 12 set. 2021.

MATOS, Renata Santos da Frota. **Nômades digitais**: perfis, motivações e viabilidade. 2016. Tese de Doutorado. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MATOS%2C+Renata+Santos+da+Frota.+N%C3%B4mades+digitais%3A+perfis%2C+motiva%C3%A7%C3%B5es+e+viabilidade.+2016.+Tese+de+Doutorado&btnG= Acesso em: 5 nov. 2021.

MELO, Sandro Nahmias. Teletrabalho, **Controle De Jornada e Direito à Desconexão**. Revista eletrônica [do] Tribunal Regional do Trabalho da 9a Região, [S. l.], v. 8, n. 75, p. 73–83, 2019. Disponível em: <https://hdl.handle.net/20.500.12178/123429>. Acesso em 18 set. 2020.

MENNA, Josiane Ribeiro. **Trabalho remoto**: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia 2008. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MENNA%2C+Josiane+Ribeiro.+Trabalho+remoto%3A+modos+de+inser%C3%A7%C3%A3o+e+adapta%C3%A7%C3%A3o+%C3%A0+organiza%C3%A7%C3%A3o+do+trabalho+numa+empresa+de+tecnologia+2008.&btnG= Acesso em: 5 nov. 2021.

MINTZBERG, Henry. **Managing**: desvendando o dia a dia da gestão. Bookman Editora, 2010. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=MINTZBERG%2C+Henry.+Managing%3A+desvendando+o+dia+a+dia+da+gest%C3%A3o.++Bookman+Editora%2C+2010.&btnG= Acesso em: 12 set. 2021.

RAFALSKI, Julia Carolina; DE ANDRADE, Alexsandro Luiz. Home-Office: Aspectos exploratórios do trabalho a partir de casa. **Temas em Psicologia**, v. 23, n. 2, p. 431-441, 2015. Disponível em: https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=RAFALSKI%2C+Julia+Carolina%3B+DE+ANDRADE%2C+Alexsandro+Luiz.+Home-Office%3A+Aspectos+explorat%C3%B3rios+do+trabalho+a+partir+de+casa.+Temas+em+Psicologia%2C+v.+23%2C+n.+2%2C+p.+431-441%2C+2015.&btnG= Acesso em: 12 set. 2021.

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos Ebape. Br**, v. 16, p. 152-162, 2018. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=ROCHA%2C+Ch%C3%A1ris+Telles+Martins+da%3B+AMADOR%2C+Fernanda+Spanier.+O+teletrabalho%3A+conceitua%C3%A7%C3%A3o+e+quest%C3%B5es+para+an%C3%A1lise.+Cadernos+Ebape.+Br%2C+v.+16%2C+p.+152-162%2C+2018.&btnG= Acesso em: 5 nov. 2021.

ROSENFELD, Cinara L.; ALVES, Daniela Alves de. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Dados**, v. 54, p. 207-233, 2011. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/?lang=pt> Acesso em 22 set. 2021.

SANTOS, Ester Amaral Cunha et al. **Home Office**: Ferramenta para continuidade do trabalho em meio a pandemia COVID-19. 2020. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=SANTOS%2C+Ester+Amaral+Cunha+et+al.+Home+Office%3A+Ferramenta+para+continuidade+do+trabalho+em+meio+a+pandemia+COVID-19.+2020.&btnG= Acesso em: 12 set. 2021.

SOUZA, Mayko Roberto Damasceno et al. O HOME OFFICE E O DIREITO À DESCONEXÃO EM TEMPOS DE COVID-19. **Revista de Direito da Empresa e dos Negócios**, v. 4, n. 2, 2020. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=SOUZA%2C+Mayko+Roberto+Damasceno+et+al.+O+HOME+OFFICE+E+O+DIREITO+%C3%80+DESCONEX%C3%83O+EM+TEMPOS+DE+COVID-19.+Revista+de+Direito+da+Empresa+e+dos+Neg%C3%B3cios%2C+v.+4%2C+n.+2%2C+2020.&btnG= Acesso em: 5 nov. 2021.

TASCHETTO, M., & FROEHLICH C. (2019). Teletrabalho sob a perspectiva dos profissionais de recursos humanos do Vale do Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, 9(3), 349-375. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Taschetto%2C+M.%2C+%26+Froehlich%2C+C.+%282019%29.+Teletrabalho+sob+a+perspectiva+dos+profissionais+de+recursos+humanos+d+o+Vale+do+Sinos+e+Paranhana+no+Rio+Grande+do+Sul.+Revista+de+Carreiras+e+Pessoas%2C+9%283%29%2C+349-375.+&btnG= Acesso em: 12 set. 2021

VIEIRA, Valter Afonso. As tipologias, variações e características da pesquisa de marketing. **Revista da FAE**, v. 5, n. 1, 2002. Disponível em:

https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=VIEIRA%2C+Valter+Afonso.+As+tipologias%2C+varia%C3%A7%C3%B5es+e+caracter%C3%ADsticas+da+pesquisa+de+marketing.+Revista+da+FAE%2C+v.+5%2C+n.+1%2C+2002.&btnG= Acesso em: 5 nov. 2021