

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL - UFRGS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO

EDSON FAGNER PINHEIRO GONÇALVES

AS REPERCUSSÕES NO DESEMPENHO DO TRABALHO DOS  
PROFISSIONAIS DO SETOR DIGITAL DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA EM  
PORTO ALEGRE-RS NO RETORNO DO HOME OFFICE ÀS ATIVIDADES  
LABORAIS PRESENCIAIS

Porto Alegre - RS

2023

**ESPAÇO RESERVADO PARA A FICHA CATALOGRÁFICA**

# EDSON FAGNER PINHEIRO GONÇALVES

AS REPERCUSSÕES NO DESEMPENHO DO TRABALHO DOS PROFISSIONAIS DO SETOR DIGITAL DE UMA INSTITUIÇÃO BANCÁRIA EM PORTO ALEGRE-RS NO RETORNO DO HOME OFFICE ÀS ATIVIDADES LABORAIS PRESENCIAIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, como requisito parcial para obtenção do grau de bacharel em Administração.

Professora Dra. Claudia Simone Antonello

Conceito final: A

Aprovado em: 04 de abril de 2023.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Cláudia Simone Antonello (UFRGS – Orientadora)

---

Profa Raquel Prá (Avaliadora)

Porto Alegre – RS

2023

## **AGRADECIMENTOS**

Em primeiro lugar, agradeço a Deus e aos Orixás por permitirem que eu superasse cada obstáculo e chegasse até aqui. Agradeço também:

À minha Orientadora Cláudia Simone Antonello, por ter me conduzido nesta jornada com competência, profissionalismo, respeito e humanidade.

Aos meus pais Lea e Edson, por serem presentes em minha vida, pelo apoio incondicional, pela paciência com a extensão do meu período de estudos.

Aos meus irmãos pelo amor, amizade, atenção e cumplicidade dedicadas sempre que precisei.

Minha gratidão aos amigos e amigas pelo apoio e motivação.

Estendo meus agradecimentos à família Huff que me acolheu como filho e me deu forças e incentivo a batalhar pela concretização desta pesquisa.

Às pessoas que contribuíram com a pesquisa, que abdicaram de seus descansos para conceder as entrevistas, motivo pelo qual deixo aqui minha gratidão.

Por fim, meus agradecimentos à Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, por me proporcionar ensino público de qualidade, aos docentes e aos colegas discentes.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo principal identificar e analisar a percepção dos trabalhadores do Setor Digital de uma instituição financeira acerca das dificuldades que enfrentaram no seu retorno ao trabalho presencial, procurando também analisar a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia. Além disso, de compreender como ocorreu o processo de retorno às atividades presenciais e os aspectos que facilitaram e/ou dificultaram sua adaptação no retorno. A compreensão da temática apoiou-se em conceitos centrais como trabalho, teletrabalho e home office baseado em estudos de autores como: Mourão (2020), Ramos (2007), Holzmann (2011), dentre outros, essenciais para discussão e desenvolvimento da pesquisa. No que tange aos aspectos metodológicos, trata-se de uma pesquisa qualitativa, com dados coletados por meio de entrevistas com três mulheres e dois homens, o que nos possibilitou a compreensão da percepção dos trabalhadores entrevistados acerca das dificuldades que enfrentaram ao retornarem do home office. Os resultados obtidos com as entrevistas possibilitaram o entendimento sobre impactos causados no retorno ao trabalho presencial onde ficou evidente que houve vantagens quanto ao aumento da produtividade devido ao ambiente propício e novos hábitos trazidos do home office. Outra vantagem foi a possibilidade de estabelecer relação interpessoal, que permitiu trocas de ideias e informações. As desvantagens do retorno se dão devido os impactos negativos nos aspectos econômicos e em relação ao tempo livre, além da qualidade de vida, privacidade e flexibilidade que são menores no trabalho presencial.

**Palavras-chave:** Home office. Pandemia. Trabalho presencial. Produtividade.

## **ABSTRACT**

The main objective of this research was to identify and analyze the perception of workers in the Digital Sector of a financial institution about the difficulties they faced in their return to face-to-face work, also seeking to analyze the perception of those surveyed about the impacts on their performance and productivity in the migration of its activities to a home office format during a pandemic. In addition, to understand how the process of returning to face-to-face activities took place and the aspects that facilitated and/or hindered their adaptation on return. The understanding of the theme was based on central concepts such as work, telework and home office based on studies by authors such as: Mourão (2020), Ramos (2007), Holzmann (2011), among others, essential for discussion and research development. With regard to methodological aspects, this is a qualitative research, with data collected through interviews with three women and two men, which allowed us to understand the perception of the interviewed workers about the difficulties they faced when returning from the home office. The results obtained from the interviews made it possible to understand the impacts caused by the return to face-to-face work, where it was evident that there were advantages in terms of increased productivity due to the conducive environment and new habits brought from the home office, another advantage was the issue of interpersonal relationships that allowed exchanges of ideas and information. The disadvantages of returning are due to the negative impacts on the economy and free time, in addition to the quality of life, privacy and flexibility that are lower in face-to-face

**Keywords:** *Home office. Pandemic. Face-to-face work. Productivity.*

**LISTAS DE FIGURAS (TABELAS, QUADROS, FIGURAS)**

<b>Quadro 1:</b> Um olhar conceitual sobre teletrabalho.....	19
<b>Quadro 2:</b> Principais termos sobre o Teletrabalho.....	20
<b>Quadro 3:</b> Roteiro de Observação.....	25
<b>Quadro 4:</b> Roteiro de Entrevista.....	28
<b>Quadro 5:</b> Perfil dos Entrevistados.....	30
<b>Quadro 6:</b> Categorias de Análise.....	30

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 OBJETIVOS.....	14
1.2 JUSTIFICATIVA.....	15
<b>2. REVISÃO TEÓRICA.....</b>	<b>16</b>
2.1. Conceituando teletrabalho e home office .....	17
2.2. Home office em contexto de pandemia.....	20
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>23</b>
3.1 Técnicas para coleta de dados.....	23
3.2 Técnicas para análise de entrevistas.....	30
<b>4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
4.1 Impactos no desempenho e produtividade na migração presencial para home office.....	32
4.2 Processo de retorno ao formato presencial.....	41
4.3 Aspectos que facilitaram ou dificultaram retorno home office ao presencial.....	46
4.4 Sugestões de ações para alternância de formato.....	50
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>52</b>
<b>6. REFERÊNCIAS.....</b>	<b>55</b>
<b>APENDICE A.....</b>	<b>59</b>
<b>APENDICE B.....</b>	<b>60</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com a pandemia da doença Covid-19, estados e municípios no Brasil adotaram a partir de março de 2020, medidas sanitárias e de biossegurança como, uso de máscaras, uso de álcool em gel e restrição social, em que distanciamento e isolamento social foram considerados uma das medidas mais efetivas para evitar propagação do vírus. Com isso muitas organizações tiveram que modificar a maneira de trabalhar, os colaboradores foram orientados a realizarem suas atividades em casa, impactando a vida de muitas pessoas. Esta nova maneira de trabalho é denominada como “home office” que pode ser definido como:

(...) uma forma de trabalho flexível, decorrente das evoluções tecnológicas que aconteceram ao longo dos anos. Estas 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. (FROEHLICH; TASCHETO, 2019, p. 3).

Na concepção de Brant e Mourão (2020), o teletrabalho ou home office já era uma prática aderida por algumas empresas, mas o que antes era exceção passa a ser regra com a pandemia e empresas de todo o mundo tiveram que aderir ao novo formato em caráter emergencial. Em razão da situação em que o país vivia, devido a pandemia o trabalho home office, foi aderido pela empresa a qual faremos nossa pesquisa.

Nosso estudo foi realizado em uma instituição bancária pública de economia mista de Porto Alegre no Rio Grande do Sul que durante a pandemia aderiu ao trabalho home office. Considerando que a organização se divide em vários setores, limitamos em pesquisar apenas um dos setores da organização. Delimitamos portanto, como objeto de estudo, o setor denominado “Digital”, responsável em prestar atendimento a pessoas físicas, via telefone, e-mail e chat, com foco na oferta de serviços financeiros como consórcios, investimentos, contas correntes, dentre outros serviços.

Observa-se que de acordo com o Ministério da Saúde (MS) o início da pandemia se deu em dezembro de 2019, quando houve um relevante aumento de casos de pneumonia na cidade de Wuhan na China, o que chamou atenção da Organização Mundial da Saúde (OMS) que passou a realizar o monitoramento da doença. A OMS, portanto, em janeiro de 2020 declarou o surto da doença “Novo Coronavírus-2019” denominada (COVID-19) causada pelo vírus SARS-CoV-2, destacando caráter emergencial de saúde pública e de gravidade internacional. A transmissão da doença alastrou rapidamente pelo mundo.

A letalidade foi uma das piores consequências do vírus, que variou de acordo com as políticas de informação de cada país. As consequências da doença no Brasil foram alarmantes. Dados do Ministério da Saúde demonstram através do Painel Coronavírus do Sistema Único de Saúde - SUS que o número de óbitos em 19 de agosto de 2022 era de 682.549, já os que foram infectados somam 34.384.864 casos. Todos os setores da sociedade sentiram as consequências trazidas pela doença, com a economia não foi diferente, o mercado financeiro em todo o mundo sentiu os impactos do vírus.

Diante desse cenário, visando o bem comum, a sociedade como um todo teve que se adaptar, no campo da educação as escolas passaram a ofertar ensino remoto, o governo buscava estratégias para assegurar a economia, no campo dos negócios não foi diferente, as empresas tiveram que aderir estratégias emergentes em decorrência da situação que o país vivia.

De acordo com pesquisa realizada no início da pandemia pelo SEBRAE (2020), no Brasil, em abril de 2020 o vírus da Covid-19 já causava efeito na economia, impactando principalmente nos pequenos negócios. Com a crise, as empresas mudaram sua forma de funcionamento, verifica-se que nesse período 10,1 milhões de empresas deixaram de funcionar temporariamente, sendo 8 milhões por determinação imposta pelo governo e 2,1 milhões por iniciativa da própria empresa. A crise interferiu nas finanças das empresas, embora a maioria já estivesse com a situação financeira ruim antes mesmo da crise provocada pelo vírus.

Diversas organizações viram no sistema home office uma possibilidade de manterem suas atividades, é o caso da organização que foi pesquisada. Depois de um extenso período em home office, os órgãos de saúde sinalizaram a possibilidade de retorno ao trabalho presencial. A organização pesquisada embasada em sua realidade, resolveu retornar ao trabalho presencial, no entanto, um problema é

observado no retorno dos colaboradores, a maioria das pessoas se apresentavam apáticas e desmotivadas, o que pode ter interferido diretamente na queda da produtividade.

Parece paradoxal que, depois de tanta dificuldade para se acostumar a trabalhar de forma remota e do isolamento imposto pelas medidas sanitárias, muita gente agora tenha resistência em voltar ao que era a rotina anterior. Vale lembrar que, para uma considerável parcela da população, o trabalho remoto não foi uma opção durante a pandemia. Pesquisas mostram que parte dos brasileiros que tiveram a possibilidade de trabalhar de casa quer voltar ao ambiente presencial, mas não totalmente, permanecendo alguns dias remotamente; outra parcela, no entanto, preferiu voltar totalmente ao presencial; e há ainda os que quiseram permanecer totalmente no remoto (BRAGA, 2021).

Benefícios para as pessoas e organizações têm sido amplamente discutidos. Ferreira (2021) destaca que para os colaboradores, vale citar a economia de tempo de deslocamento, especialmente nas cidades grandes; a flexibilidade de horários, que permite melhor acomodação das demandas pessoais e profissionais; maior autonomia e capacidade de concentração para a realização do trabalho, o que possibilita o aprendizado; melhor gestão do tempo, como na eficiência das reuniões. E para as organizações destaca-se a potencial redução de custos decorrente da menor necessidade de espaço físico, como aluguel, energia e manutenção, entre outros. O que Ferreira (2021, p. 29), nos afirma, é que a flexibilização do home office “pode gerar maior produtividade e redução de custos, sem deixar de lado a qualidade”, sendo então, vantajoso para a organização.

De acordo com Braga (2021) há inúmeras “áreas cinzentas”, ou seja, aspectos que geram dúvidas se o trabalho remoto seria a melhor opção. Pesquisas mostram que, sem o encontro físico, há o receio da perda de laços importantes no trabalho. Não estar presente em ocasiões como o almoço ou o cafezinho para trocar ideias de maneira informal pode ser prejudicial.

O que se pode afirmar é que há grupos com diferentes necessidades e expectativas em relação à volta ao trabalho presencial. Pais e mães podem preferir ter mais tempo para estar com os filhos; segundo Sobratt (2020), para aqueles que não dispõem de um espaço para trabalhar remotamente com tranquilidade, pode ser

mais interessante voltar ao presencial, mesmo havendo interrupções que dispersem o foco. Há outros que, por motivos diversos, preferem ter a companhia dos colegas, ou poder contar com a infraestrutura proporcionada pela organização, pois, afinal, temos visto uma escalada nos preços na economia brasileira, embora fosse responsabilidade da empresa, muitos dos custos do trabalho remoto foram assumidos pelos trabalhadores, com maior ou menor grau de ajuda das organizações empregadoras.

Ferreira (2021, p. 80), a partir de seu estudo com profissionais de uma organização em Florianópolis, Santa Catarina, que exerceram o trabalho remoto durante a pandemia, afirma que “equipamentos e custos que envolvem o trabalho remoto são imprescindíveis para garantir a qualidade no serviço prestado”, possibilitam condições mínimas e igualitárias de trabalho e garantem o processo e resultado final aos colaboradores.

A pandemia nos parou abruptamente e, com isso, nos fez refletir sobre reais necessidades e desejos. Fomos penosamente forçados a nos adaptar a um novo modo de trabalhar que, ao final de tantos meses, tornou-se um “novo normal” — como tantos gostam de dizer —, e agora parece ser difícil voltar ao “antigo normal”.

Brant e Mourão (2020), apontam que as empresas e seus gestores possuem papel fundamental que vai além de se preocuparem com a infraestrutura fornecida aos trabalhadores durante o home office, devem estar preocupados com a saúde física e mental de todos os profissionais. Ferreira (2021, p. 27), compartilha dessa premissa, segundo a autora, é necessário “equilibrar e conciliar a vida profissional com a acadêmica e familiar, cuidando da saúde física e mental”, seja no trabalho remoto ou na organização, para tanto é preciso que se tenha boa comunicação, motivação, foco, disciplina, dentre outros. Nesse sentido, “os gestores devem pensar em maneiras de oferecer um ambiente seguro e animador” (FERREIRA, 2021, p. 76), seja à distância ou presencial.

Na organização pesquisada, percebe-se que com a retomada ao trabalho presencial houve queda no desempenho e na produtividade que pode ter sido provocado por diversos fatores, mediante essa percepção, este estudo visa contribuir para a compreensão dos impactos na produtividade do Setor Digital, causados pelo sistema de trabalho home office durante e pós-pandemia, avaliando suas vantagens e desvantagens. Cabe aqui fazer um destaque de modo a explicitar a que nos

referimos quando o assunto é Desempenho no Trabalho. Segundo Mourão (2020) os autores que tratam deste tema apresentam diferentes conceitos, mas tendem a concordar que ele compreende tudo que o trabalhador pode fazer para que a organização atinja seus objetivos. Desta forma, representa um coletivo de ações objetivas dinâmicas que se encontram sob controle do trabalhador e de finalidade direcionada, cujos efeitos são observáveis e mensuráveis (SANDALL; MOURÃO, 2020). Sendo assim parece ocorrer um consenso de que o desempenho é um construto comportamental (BENDASSOLLI, 2012) e, como tal, vai além do que os trabalhadores intencionam fazer. Para realizar suas atividades a contento, o trabalhador necessita dispor também dos meios que possibilitem a concretização de suas tarefas. E esse desafio se intensifica nesses tempos incertos da pandemia e pós-pandemia, que impõem mudanças importantes na rotina e nos processos de trabalho.

Portanto, buscaremos respostas para sanar o seguinte questionamento: **Quais foram os desafios enfrentados pelos funcionários de uma instituição bancária na retomada do trabalho presencial após período de trabalho em home office em contexto pandêmico e suas repercussões no desempenho laboral?** para tanto, secundariamente será preciso compreender os desafios que os profissionais enfrentaram durante o período em que trabalharam home office.

A partir esta indagação foram estabelecidos os objetivos do presente estudo que são apresentados a seguir.

## 1.1 OBJETIVOS

Visando o desenvolvimento desse trabalho foram definidos objetivos gerais e específicos:

### a) Objetivo Geral

Identificar e analisar a percepção dos trabalhadores do Setor Digital de uma instituição financeira acerca das dificuldades que enfrentaram no seu retorno ao trabalho presencial.

### b) Objetivos Específicos

- Analisar a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia;
- Identificar e descrever como ocorreu o processo de retorno as atividades presenciais, examinando ações gerenciais e da instituição empregadora;
- Identificar aspectos que facilitaram e/ou dificultaram a adaptação dos pesquisados no seu retorno as atividades presenciais;
- Propor ações que contribuam para reduzir as dificuldades e as desvantagens identificadas pelo estudo realizado.

## **1.2. JUSTIFICATIVA**

Passados quase três anos do início da pandemia, a vida das pessoas ainda não voltou totalmente ao normal. A pandemia da covid-19 que se alastrou tão rapidamente e forçou muitas organizações a migrarem para o sistema remoto foi uma realidade vivenciada pela instituição a qual fizemos nossa pesquisa, que passou a realizar os trabalhos através de canais digitais por sistema home office em que os colaboradores exerceram suas atividades laborais em casa pelo período de um ano.

As discussões sobre as transformações ocorridas no ambiente de trabalho durante e pós-pandemia tem sido frequente e atual. No período de pandemia o perfil versátil dos colaboradores das organizações passaram a ser uma necessidade, uma vez que muitos tiveram que se adaptar a um novo modo de trabalho, nesse sentido, este projeto se justifica, pois buscará analisar e compreender os impactos que o sistema home office causou aos trabalhadores do setor digital da instituição durante e pós-pandemia. A pesquisa será de grande relevância, pois os resultados podem contribuir para melhoria dentro da própria organização, além de fornecer elementos que possibilitam ampliar o conhecimento sobre o tema, bem como contribuir com a literatura que possui importante papel formador que permite diversas habilidades, interpretações e ainda senso crítico.

O presente trabalho está estruturado, além desta introdução, no capítulo 2 onde foi abordado uma revisão teórica apresentando conceitos fundamentais para desenvolvimento da pesquisa, capítulo 3 em que apresentamos os procedimentos metodológicos que utilizamos, no capítulo 4 destacamos as discussões e resultados onde traçamos o perfil de nossos entrevistados e analisamos os dados obtidos. Por fim, apresentamos a conclusão deste estudo.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

Julgamos necessário abordar, inicialmente, a compreensão que se tem sobre o trabalho que ao longo dos tempos tem sido ressignificado. Podemos destacar que o trabalho pode apresentar determinações distintas no decorrer da história que perpassa desde o trabalho primitivo, passando pelo trabalho escravo e, também, o assalariado que é produto da sociedade capitalista onde a força de trabalho se tornou uma mercadoria. Notem que “o trabalho humano se efetiva, concretiza-se em coisas, objetos, formas, gestos, palavras, cores, sons, em realizações materiais e espirituais” (RAMOS, 2007, p. 33), essas coisas possuem suas utilidades, sendo considerado um trabalho concreto.

O trabalho concreto segundo Ramos (2007) refere-se à utilidade que determinado produto possui, é o que chamamos de valor de uso, tendo por objetivo satisfazer as necessidades do indivíduo, no entanto, esse produto pode não se limitar somente ao uso, possuindo um valor de troca, tornando-se uma mercadoria e deixando de ser um produto específico de trabalho humano de satisfação de uso.

Em sua essência, Lukács (1978) afirma que, o trabalho enquanto base do pensamento e da dinâmica estruturante necessita de “certo grau de desenvolvimento de processo de reprodução orgânica” (LUKÁCS, 1978, p. 4), no entanto, não se restringe somente a isso, pois não se constitui apenas “pela fabricação de produtos, mas pelo papel da consciência, a qual, precisamente aqui, deixa de ser mero epifenômeno da reprodução biológica” (LUKÁCS, 1978, p. 5). Nesse sentido, o autor destaca o poder transformador do trabalho a partir da ação consciente do indivíduo, bem como do produto de sua ação o que torna o trabalho intrínseco à produção da vida humana.

Com as transformações econômicas e sociais, Ferreira et.al. (2021) destaca a previsão de que a informação no caráter de trabalho capitalista seria uma força produtiva decisiva que modificaria o mundo do trabalho. Não obstante, Rysavy e Michakak (2020), apontam um crescimento do trabalho home office nos Estados Unidos no ano de 2014 provocado pelo avanço da Tecnologia da Informação e

Comunicação (TIC), que tem possibilitado a ampliação do trabalho remoto e causado consideráveis modificações. Essas modificações foram bruscamente aceleradas no ano de 2020 com a pandemia da Covid-19, tornando o trabalho home office algo necessário e indispensável para àquele momento.

Para William e Kayaoglu, (2020), com o objetivo de barrar a transmissão do vírus, as medidas sanitárias adotadas mundialmente durante a pandemia anteciparam o processo de transição do trabalho, que até então era realizado em escritórios das organizações sejam públicas ou privadas, para o sistema remoto. Portanto, abordar a temática dos impactos no desempenho no trabalho de profissionais que retornaram às suas atividades laborais presenciais após período em que estiveram home office exige que alguns conceitos como sejam elencados.

## **2.1. Conceituando teletrabalho e home office**

Existem registros de trabalhos realizados à distância a partir de 1950, acentuando-se nas décadas de 1960 e 1970 conforme aponta Holzmann (2011), nessa época o trabalho realizado em domicílio era algo já considerado comum, onde os profissionais produziam artigos de vestuários, elétricos, embalagens, entre outros, no entanto, Holzmann (2011), nos chama atenção ao diferenciar teletrabalho de trabalho em domicílio, este, associado à produção material em que parte de uma etapa do trabalho é realizada em casa.

O teletrabalho, por sua vez, segundo Rosenfield e Alves (2011), associa-se ao trabalho que se realiza remotamente, ou seja, à distância, consiste no uso de tecnologias da informação onde o objetivo é alcançar os resultados propostos pela organização.

Em sentido extensivo, utilizado pela Organização Internacional do Trabalho (OIT) , o teletrabalho deve ser conceituado quanto a diferentes variáveis: a) local/espço de trabalho; b) horário/tempo de trabalho (integral ou parcial); c) tipo de contrato (trabalho assalariado ou independente); d) competências requeridas (conteúdo do trabalho) (ROSENFELD; ALVES, 2011, p. 216).

A OIT, portanto, define o teletrabalho como “a forma de trabalho efetuada em lugar distante do escritório central e/ou do centro de produção, que permita a separação física e que implique o uso de uma nova tecnologia facilitadora da

comunicação”. O teletrabalho é garantido no Brasil pela Lei 12.551/2011 que altera Art. 6º da CLT com a seguinte redação: “não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador, o executado no domicílio do empregado e o realizado a distância, desde que estejam caracterizados os pressupostos da relação de emprego”. Mais tarde há adequações com a Lei Nº 13. 467 de 13 de julho de 2017 que altera a Consolidação das Leis Trabalhistas (CLT) com a finalidade de adequar a legislação às novas relações de trabalho dispõe Título II, Capítulo II-A:

Art. 75-A. A prestação de serviços pelo empregado em regime de teletrabalho observará o disposto neste Capítulo.

Art. 75-B. Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo” (BRASIL, 2017).

O teletrabalho abrangido pela CLT tem expandido pelas organizações, podendo ser realizado na residência do colaborador ou não, é possível que seja realizado em viagens, o importante a destacar é que nem todo trabalho externo é considerado teletrabalho. Para Valentim (2000) o teletrabalho se dá com o surgimento das TIC's que promove novas maneiras de prestação de serviços, tornando os locais de trabalho bastante variados, promove ainda mudanças na forma de se relacionar e viver em sociedade, o autor percebe que no teletrabalho “quase tudo ocorre por intermédio de mídias eletrônicas, como a internet, a linha telefônica, o correio eletrônico, a teleconferência [...] seja em tempo real ou não” (VALENTIM, 2000, p. 96).

O Home office é considerado uma modalidade do trabalho, “caracteriza-se pelos trabalhadores realizando suas atividades em casa, periódica ou constantemente” (FARIA, 2021, p. 43), se distingue do teletrabalho na questão do cumprimento da jornada de trabalho. O home office é, portanto, um trabalho intelectual em que se tem “a utilização de tecnologias [...] que permitam receber e transmitir informações, arquivos de texto, imagem ou som relacionados à atividade laboral (SOBRATT, 2020, p. 07). Por sua vez, Ferreira (2021, p. 25) observa que no home office embora sua tradução signifique “escritório em casa” não significa que o local de trabalho seja obrigatoriamente a residência, “mas sim o local que achar adequado, sendo fora da infraestrutura da empresa”, isso ao mesmo tempo que flexibiliza o trabalho pode precarizar e explorar os trabalhadores.

O teletrabalho, na concepção de Leite et al (2019), representa formas de trabalho flexível e remota, devido a flexibilização tanto do horário quanto do local de trabalho através do uso das TIC. O teletrabalho se aplica àquele profissional em domicílio ou em outro lugar em tempo integral, parcial ou casual. Para Rocha e Amador (2018), o termo teletrabalho é heterogêneo, havendo distintas terminologias, bem como diferentes situações que se referem ao termo. Vejamos no quadro 1 a seguir como alguns autores conceituam o teletrabalho em diferentes períodos.

Quadro 1. Um olhar conceitual sobre teletrabalho

Autores   Ano	Conceituação de Teletrabalho
Nilles (1988)	Teletrabalho é um termo cunhado pelo autor em 1973 para se referir à substituição parcial ou total do trajeto duas vezes ao dia para o trabalho pelo uso de telecomunicações e computadores.
Van Sell e Jacobs (1994)	É caracterizado pela utilização de computadores e equipamentos de telecomunicações para trabalhar em casa ou em um local remoto, um ou mais dias por semana.
Illegems e Verbeke (2004)	Definimos o teletrabalho como trabalho remunerado a partir de casa, de um escritório satélite, de um centro de teletrabalho ou de qualquer outra estação de trabalho fora do escritório principal por pelo menos um dia.
Rosenfield e de Alves (2011)	Em sentido restritivo, teletrabalho pode ser definido como trabalho a distância com utilização de TICs

Fonte: Leite et al (2019, p 190.)

Dentro desta gama de termos e conceitos que fazem parte do universo do teletrabalho, Rosenfield e Alves (2011) destacam os 6 principais termos, detalhados no quadro 2.

Quadro 2 - Principais termos sobre o Teletrabalho.

<b>Termo</b>	<b>Conceito</b>
<b>Trabalho em Domicílio</b> (Home office, home-based work ou homework)	Refere-se ao trabalho realizado na casa do trabalhador.
<b>Escritórios Satélites</b> (Satellite Office Center)	Os trabalhadores executam o trabalho em pequenas unidades espalhadas de uma empresa central.
<b>Telecentros (Telecenter)</b>	Trabalho realizado em estabelecimentos normalmente instalados próximo ao domicílio do trabalhador que oferecem postos de trabalho a empregados ou várias organizações ou serviços telemáticos a clientes remotos.
<b>Trabalho Móvel</b>	Trabalho longe do principal centro de trabalho e da moradia, por meio de viagens de negócios, trabalho de campo, instalações do cliente ou lugares públicos, como um café ou em um meio de transporte.
<b>Empresas remotas ou off-shore</b>	Call-centers ou telesserviços por meio das quais firmas instalam seus escritórios-satélite ou subcontratam empresas de telesserviços de outras zonas do globo com mão de obra mais barata.
<b>Informal ou Misto</b>	Acordo com o empregador para que se trabalhe algumas horas fora da empresa.

Fonte: Adaptado de Rosenfield e Alves (2011)

## 2.2 Home office em contexto de pandemia

Muitos são os benefícios do teletrabalho apontados na literatura (ROCHA; AMADOR, 2018). Por outro lado, os mesmos estudos revelam possíveis efeitos indesejáveis. As tecnologias de informação e comunicação e os arranjos inovadores de trabalho precisam ser bem usados e compreendidos, de forma que não apenas permitam um aumento de produtividade, mas também não comprometam o bem-estar e o desempenho dos profissionais (SILVA, 2011).

O desempenho no trabalho está relacionado ao que o colaborador pode fazer para alcançar os objetivos da organização. Segundo Sandall e Mourão (2020), para que o desempenho seja efetivo o trabalhador necessita de meios para realizar suas tarefas, portanto, a questão do desempenho está relacionada ao interesse do

trabalhador em exercer sua função, bem como da organização em fornecer meios para que isso seja possível.

De acordo com Sandall e Mourão (2020), o desempenho quando relacionado ao teletrabalho no período de pandemia pode ser influenciado por falhas de conexão de internet, mas principalmente pelo comportamento do trabalhador, nesse sentido a organização precisa adequar os indicadores de desempenho à nova realidade. A gestão tem papel fundamental para que o desempenho seja o esperado, precisa atender às demandas do trabalhador, além de manter constante diálogo.

Para Nebra, Carlotto e Silva (2020) a Covid-19 obrigou que o teletrabalho fosse inserido de maneira compulsória, para muitos, o nível de exigência de concentração é bastante elevado, o trabalhador tem que conciliar essas exigências com os afazeres domésticos como o cuidar dos filhos, tarefas escolares, organização da casa, dentre outros, essas responsabilidades podem acarretar em aumento ou diminuição do estresse ocupacional, podendo afetar o bem-estar psicológico do trabalhador. Quando isso acontece, é preciso que estratégias para lidar com estresse sejam adotadas tanto por parte do trabalhador quanto por parte da organização.

Borges e Gondim (2020) destacam que as medidas de isolamento causadas pela Covid-19 redimensionaram o espaço e tempo, pois os trabalhadores e empresas enfrentaram novos desafios, principalmente no que se refere ao campo emocional. As pessoas se viram obrigadas a conciliar casa, família e trabalho em um mesmo espaço e tempo, impactando de forma negativa ou positiva.

Para Abbad e Legentil (2020) aqueles que pela primeira vez passaram a trabalhar remotamente de modo sistemático, encontraram dificuldades devido carência de mobiliários e equipamentos de informática adequados. “Em alguns casos, têm-se inclusive a necessidade de revezamento dos dispositivos móveis (smartphones, tablets e notebooks) com familiares que precisam acompanhar aulas virtuais síncronas” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 47). A pandemia trouxe um clima de medo e incertezas, onde as perdas, luto e outros sentimentos provocaram estresse, tornando o teletrabalho ainda mais desafiador no enfrentamento das novas demandas.

Abbad e Legentil (2020) apontam que a autonomia é considerada algo positivo no trabalho remoto no que se refere produtividade e bem-estar, as organizações que

adotaram horários flexíveis para seus colaboradores acreditaram que a autonomia fosse mais benéfica do que horários rígidos. Por outro lado, no trabalho remoto o trabalhador fica sujeito a constantes interrupções provocadas por familiares, ruídos, dificuldades para ajustar horário de reunião com equipe de trabalho, falta de mobiliário e recursos tecnológicos adequados. Com isso, há exigência de maior concentração e de controle emocional, pois é preciso dosar trabalho e atenção à família e outras obrigações domésticas a fim evitar a tensão psicológica causados por desgaste e exaustão: “o teletrabalhador precisa desenvolver diversas habilidades sociais, afetivas e instrumentais que possam protegê-lo dos riscos de adoecimento e, ao mesmo tempo, mantê-lo produtivo” (ABBAD; LEGENTIL, 2020, p. 51).

Dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios - PNAD Covid-19 demonstram evolução do trabalho remoto devido a crise causada pela pandemia. Em junho de 2020 cerca de 8,7 milhões de pessoas trabalhavam de forma remota. Os dados demonstram o trabalho remoto efetivo no setor público e privado, evidenciam que neste mês três milhões de pessoas ocupadas no setor público estavam trabalhando de forma remota, enquanto no setor privado o número era de 5,7 milhões de pessoas.

Os números indicados fazem referência apenas ao mês de junho de 2020 sobre o trabalho remoto durante a pandemia, mas que nos permitem a reflexão acerca dos impactos para o trabalhador, bem como as vantagens e desvantagens desse emergencial modo de trabalho, bem como dos desafios de quem de uma hora para outra teve que se adaptar ao trabalho remoto sejam líderes/gestores ou demais colaboradores.

Para Sandall e Mourão (2020) muitos trabalhadores consideram o cotidiano laboral realizado em casa e na organização semelhantes, mas não está restrito somente às tarefas técnicas “inclui cooperação, comunicação, persistência” (SANDALL; MOURÃO, 2020, p. 23), esses elementos são fundamentais no contexto do teletrabalho e estão ligados ao desempenho dos colaboradores.

De acordo com Brik e Brik (2013), para o colaborador, um dos desafios do home office no contexto de pandemia se dá pelo ambiente familiar ser suscetível a maiores distrações devido aos filhos, animais, além disso o isolamento faz com que vínculos sejam perdidos e a infraestrutura ofertada dentro das organizações não sejam as mesmas. Quanto às empresas, os desafios perpassam por diversos

fatores, no entanto os gestores precisam estar preparados para lidarem com as adversidades do dia a dia, pois estão sujeitos a lidarem com rejeição, precisam ser profissionais competentes que mantenham sempre o foco e disciplina para liderar e motivar suas equipes a alcançar bons resultados.

Há um consenso entre autores como Mello (2000), Faria (2021) dentre outros, que apontam as vantagens do home office para os trabalhadores como a flexibilização da jornada de trabalho o que melhora a qualidade de vida e reduzindo o estresse, disponibiliza mais tempo para outras atividades, além da redução de despesas, podendo o colaborador ter mais autonomia no seu modo de trabalhar . Para as empresas as vantagens estão relacionadas a redução de custos, seja com equipamentos, espaço físico, redução de absenteísmo, melhora a produtividade e também promove a inclusão. As relações trabalhistas virtuais, na concepção de Faria (2021, p. 68), “representam ônus e bônus para o trabalhador, para o empregador e para a sociedade”, é, portanto, “resultado de evolução natural, pautado em revoluções tecnológicas e a globalização”. Nesse modelo o indivíduo pode ter a falsa ideia de que é dono do seu tempo se não souber administrá-lo, no entanto, fica condicionado às ordens da organização.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Quanto aos procedimentos metodológicos, foi realizada uma pesquisa de natureza qualitativa. Tal método permite o estudo das representações grupais, percepções, opiniões, assim, está voltado ao universo dos significados, das crenças e valores, em função das interpretações que as pessoas fazem de si e do mundo em que vivem (MINAYO, 2010). Esses elementos implicam incubações reflexivas, partilhadas num determinado contexto social. Contudo, ao utilizar a abordagem qualitativa foi possível identificar e analisar de maneira mais aprofundada a percepção dos trabalhadores do Setor Digital de uma instituição financeira acerca das dificuldades que enfrentaram no seu retorno ao trabalho presencial.

#### 3.1. Técnica para Coleta de Dados

As técnicas utilizadas permitiram que alcançássemos os resultados que objetivávamos com a pesquisa. Em um primeiro momento exploramos uma revisão bibliográfica referente aos impactos do trabalho remoto provocado pela pandemia da covid-19 e do retorno ao trabalho, procurando explorar alguns conceitos fundamentais para que possamos avançar nas etapas seguintes da pesquisa.

Na sequência foi realizada observação não participante e entrevistas em profundidade com 05 (cinco) pessoas que fazem parte do setor digital.

Foi de suma importância estabelecer um prévio contato com os colaboradores para que as entrevistas fossem realizadas com sucesso. Para tal realizou-se um período de observação não participante, que permitiu acesso ao campo, uma aproximação dos pesquisados e o aperfeiçoamento do roteiro de entrevistas. Esse contato se deu através do gestor do setor, que intermediou pesquisador e entrevistados. A observação se deu por um período de 15 dias, sendo dispensado à observação quatro horas diárias que se deram nos períodos matutino e vespertino. Nesse período a primeira semana a observação foi realizada no período da manhã, nos dias seguintes, no período da tarde. O roteiro de observação é apresentado no quadro 3 a seguir:

Quadro 3 – Roteiro de Observação

Objetivos Específicos	Critérios de Observação
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analisar a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- estrutural (espaço físico)</li> <li>- adaptação no retorno ao trabalho presencial;</li> <li>- Existência de feedbacks.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar e descrever como ocorreu o processo de retorno às atividades presenciais, examinando ações gerenciais e da instituição empregadora;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reorganização do ambiente no quesito de distanciamento social e higiene;</li> <li>- Retorno total ou gradual;</li> <li>- Engajamento e motivação pós-pandemia;</li> <li>- Comunicação organizacional.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificar aspectos que facilitaram e/ou dificultaram sua adaptação dos pesquisados no seu retorno as atividades presenciais;</li> <li>- Propor ações que contribuam para reduzir as dificuldades e as desvantagens identificadas pelo estudo realizado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Privacidade, produtividade, tempo livre</li> <li>- Tecnologias disponíveis;</li> <li>- Relacionamento interpessoal.</li> <li>- Adoção de trabalho híbrido;</li> </ul>

Fonte: objetivos específicos e revisão de literatura

O quadro 3 acima representa um roteiro que foi essencial no direcionamento da execução da observação. Entre os dias 09 e 18 de janeiro foi realizada observação no local em que essa pesquisa se concentra. Alguns pontos foram fundamentais para melhor compreensão de como se deu o retorno aos trabalhos presenciais pós home office, além de possibilitar a compreensão estrutural da organização. Alguns critérios foram seguidos, sendo fundamentais para posteriormente nortear as entrevistas.

As entrevistas, visaram atingir os objetivos específicos, pois, possibilitam identificar e descrever como ocorreu o processo de retorno às atividades presenciais, examinando ações gerenciais e da instituição empregadora, identificando aspectos que facilitaram e/ou dificultaram a adaptação dos colaboradores no seu retorno às atividades presenciais, além de permitir propostas de ações que contribuam para reduzir as dificuldades e as desvantagens identificadas pelo estudo realizado.

Para conduzir as entrevistas utilizou-se um roteiro semiestruturado com questões preestabelecidas, porém, tivemos autonomia para questões adicionais ao longo da conversa que a tornou mais espontânea possível. Destacamos que as entrevistas foram gravadas, transcritas e analisadas, e que, o anonimato dos entrevistados foi mantido. As entrevistas foram realizadas no período de 29 de janeiro de 2023 a 08 de fevereiro de 2023. Foi enviado termo de Termo de Consentimento Livre Esclarecido (vide Apêndice A). Optou-se pela técnica de entrevistas em profundidade utilizando roteiro semi-estruturado. Este roteiro foi elaborado a partir da revisão de literatura e dos objetivos a serem alcançados, vide quadro 4 a seguir (vide Apêndice B)

Quadro 4 – Roteiro de Entrevista

Objetivos Específicos	Perguntas
- Traçar perfil do pesquisados	1- Qual seu nome (será fictício), idade e estado civil? Tem filhos? Quantos? 2- Qual sua escolaridade? 3- Há quanto tempo você trabalha nessa empresa? 4- Qual a função que você realiza? 5- Que período trabalhou em home office?
- Analisar a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia;	6- Conte como ocorreu a migração do trabalho presencial para o de homeoffice. 7- Conte qual era sua carga e horário de trabalho durante o homeoffice 8- Como organizava sua rotina nesse período? 9- Nesse período que esteve home office fez horas extras? Se sim, recebeu por elas? 10- Os equipamentos tecnológicos necessários para as atividades não presenciais, que utilizou eram seus ou foram fornecidos pela empresa? 11- A empresa deu suporte e orientação no período home office? Conte como foi. 12- Como foi a sua adaptação? 13- Conseguia ter disciplina e organização para administrar o tempo de trabalho com o tempo para a família? 14- Você percebe algum benefício no home office? Se sim comente: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à privacidade?</li> <li>• Quanto à produtividade?</li> <li>• Quanto à economia?</li> <li>• Quanto à flexibilidade?</li> </ul> 15- Se não percebia porquê? Comente. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à privacidade?</li> <li>• Quanto à produtividade?</li> <li>• Quanto à economia?</li> <li>• Quanto à flexibilidade?</li> </ul> 16- Na sua opinião quais podem ser consideradas desvantagens do home office? Por que? Comente/exemplifique

<p>- Identificar e descrever como ocorreu o processo de retorno as atividades presenciais, examinando ações gerenciais e da instituição empregadora;</p>	<p>17- Conte como ocorreu seu retorno ao trabalho presencial? Como se deu a readaptação?  18- Como você tem percebido seu desempenho após retornar ao trabalho presencial?  19- Notou perda ou aumento de sua produção individual após o retorno? Se sim, quais fatores atribuiria a isso? Relate uma situação.  20- Comente qual seu sentimento em relação ao fim dessas atividades em home office?  21- Sua empresa soube recebê-lo no retorno ao trabalho presencial? Houve algum tipo de recepção/instrução de retorno?  22- Houve um cuidado, um trabalho psicológico/emocional no seu retorno ao trabalho presencial? Quais? Exemplifique.  23- Seus colegas demonstraram motivação e apoio em equipe ao seu retorno? Traga um exemplo</p>
<p>- Identificar aspectos que facilitaram e/ou dificultaram sua adaptação dos pesquisados no seu retorno as atividades presenciais;</p>	<p>24- O que a experiência em home office trouxe de benefícios, aproveitados no trabalho presencial?  25- Houveram novos aprendizados? Exemplifique.  26- Quais benefícios em retornar ao trabalho presencial?  <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à privacidade?</li> <li>• Quanto à produtividade?</li> <li>• Quanto à economia?</li> <li>• Quanto à flexibilidade?</li> <li>• Quanto ao tempo livre?</li> </ul> 27- Qual desvantagem em retornar ao trabalho presencial? Quais? Por que? Exemplifique</p>
<p>- Propor ações que contribuam para reduzir as dificuldades e as desvantagens identificadas pelo estudo realizado.</p>	<p>28. Que sugestão de ação você daria à empresa e a seu gestor em período como esse pelo qual passamos? Como podem lidar com situações de retorno de home office?</p>

Fonte: elaborado pelo autor a partir da revisão de literatura e objetivos do estudo

As entrevistas foram realizadas com 5 colaboradores. O quadro 5 apresenta o perfil dos pesquisados. No que se refere a idade, varia entre 44 e 60 anos, já o tempo de empresa dos colaboradores está entre 16 e 23 anos, o que nos permite afirmar que estes possuem experiências significativas na área em que atuam, essa premissa se afirma ao verificarmos o tempo em que cada um (a) atua na função que exerce. Vejamos que Maria está na mesma função há 15 anos, Alice há 10 anos, Ricardo está há 13 anos e Joaquim há 12 anos. Outro dado relevante é sobre a formação dos pesquisados onde somente Alice não possui curso superior, no entanto, está em fase de conclusão.

Quadro 5. Perfil dos Entrevistados:

Entrevistado(a)	Idade	Gênero	Formação	Estado civil	Quantos filhos	Tempo no Cargo	Tempo na Empresa
E1 Maria	60 anos	Feminino	Superior	Casada	01	12 anos	21 anos
E2 Alice	45 anos	Feminino	Superior incompleto	Solteira	00	07anos	16 anos
E3 Ricardo	44 anos	masculino	Superior	Casado	01	13 anos	21 anos
E4 Joaquim	44 anos	masculino	Superior	Casado	01	12 anos	23 anos
E5 Beatriz	44	Anos	Pós-graduada	Casada	00	12 anos	20 anos

Fonte: dados da pesquisa.

Foram realizadas entrevistas com 03 (três) mulheres, Maria com idade de 60, é casada e tem 02 filhos, Alice que tem 45 anos é solteira e sem filhos, e, Beatriz com 44 anos, é casada e não tem filhos, além das mulheres também entrevistamos 02 (dois) homens, Ricardo com 44 anos de idade, casado e tem um filho, e Joaquim que é casado, tem dois filhos e 44 anos de idade. Optamos em nomear ficticiamente nossos pesquisados, preservando assim suas identidades. Todos os entrevistados exercem o cargo de gerente de relacionamento.

### 3.2. Técnica para Análise de Dados

A técnica utilizada para análise dos dados foi a de análise de conteúdo, após as entrevistas gravadas em áudio, foram transcritas e utilizou-se dessa técnica para estabelecer a compreensão dos dados coletados. Para Severino (2013), essa técnica atua sobre a fala, busca fazer análise de informações constantes de um documento, podendo ser um discurso abordado em diferentes linguagens, como a escrita, orais, imagens, buscando compreender criticamente o sentido das comunicações, seja manifesto ou oculto, com intuito de buscar os significados das mensagens e descobrir o que está por detrás das palavras que foram obtidas a partir de perguntas, entrevistas e depoimentos.

O quadro 6 a seguir exhibe quais as categorias usadas para a realização da análise dos dados coletados (macrocategorias) e as que emergiram a partir das entrevistas (microcategorias):

Quadro 6 – Categorias de Análise

MACROCATEGORIA DE ANÁLISE	MICROCATEGORIA DE ANÁLISE
IMPACTOS NO DESEMPENHO E PRODUTIVIDADE NA MIGRAÇÃO PRESENCIAL PARA HOMEOFFICE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de equipamentos</li> <li>• Espaço Físico</li> <li>• Conciliação Trabalho/Família</li> <li>• Benefícios do Homeoffice: produtividade, privacidade, flexibilidade e aspectos econômicos</li> </ul>
PROCESSO DE RETORNO AO FORMATO PRESENCIAL	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Processo gradual</li> <li>• Sem acolhimento</li> <li>• Fornecimento de equipamentos de proteção individual e coletiva</li> </ul>
ASPECTOS QUE FACILITARAM E DIFICULTARAM RETORNO HOMEOFFICE AO PRESENCIAL	<p>Que facilitaram</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Interação entre as pessoas</li> <li>• Aprendizados</li> </ul> <p>Que dificultaram</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aspecto econômico,</li> <li>• Redução do tempo livre.</li> </ul>
SUGESTÕES DE AÇÕES PARA ALTERNÂNCIA DE FORMATO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formato híbrido de trabalho</li> </ul>

**Fonte: literatura, objetivos do estudo e dados coletados**

Estas categorias de análise serão apresentadas e discutidas no próximo capítulo.

Por fim, após a organização dos dados, as análises, escrita/reescrita do texto monográfico, e, posteriormente, a divulgação e disponibilização do trabalho final e dos registros produzidos ao longo da pesquisa.

#### 4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo realizamos a apresentação e análise dos dados. Apresentamos as análises referentes ao período em que observamos a organização, ilustramos com as falas dos entrevistados e buscamos um diálogo com alguns autores que nortearam o presente estudo, com vistas a atingir o objetivo central de identificar e analisar a percepção dos trabalhadores do Setor Digital de uma instituição financeira acerca das dificuldades que enfrentaram no seu retorno ao trabalho presencial.

No que se refere à comunicação organizacional observamos que em geral, internamente, a comunicação acontece através de reuniões semanais ou extraordinárias, onde o gerente geral repassa informações que são discutidas entre todos os funcionários, via site corporativo de notícias e e-mails direcionado individualmente. Essa comunicação é do tipo formal, mas por vezes acontece de maneira informal. Os meios de comunicação interna são site, e-mails e reuniões.

Observamos o uso das novas tecnologias utilizadas na comunicação, trata-se de aplicativos que facilitam a comunicação entre os clientes como por exemplo: whatsapp, teams (aplicativo que permite trabalho híbrido, onde a equipe se conectar e se organiza de forma colaborativa). Vale ressaltar que esses aplicativos também eram utilizados no período em que trabalharam home office.

Quanto ao layout observamos que contribui para que ocorra o fluxo de informações dentro da empresa, bem como na eficiência das tomadas de decisões. Todos trabalham em um mesmo ambiente não havendo separação entre as pessoas. Percebemos que há um incentivo para que os funcionários circulem pelo setor para trocar informações, ideias. Não há restrições quanto a isso. É importante observar que no critério sobre reorganização do ambiente, no retorno aos trabalhos presenciais, as disposições das mesas obedeciam às normas de biossegurança, apresentavam-se distanciadas, com álcool em gel dispostos sobre cada mesa e parede acrílica.

No que se refere a como os colaboradores se relacionam entre si observamos que são divididos em 6 grupos (chamado de célula) com 8 pessoas, cada grupo fica em uma bancada, cada equipe se relaciona entre si. Cada célula é meio que um micromundo, no entanto, todas as células se inter-relacionam entre si, tratam de assuntos de trabalho e nas horas oportunas também falam sobre a vida pessoal. O clima é amigável. Observamos que a maioria dos funcionários chegam ao trabalho

animados, no entanto, no decorrer do dia o ânimo aos poucos desaparece, dando lugar ao cansaço e estresse, uma vez que são pressionados a cumprirem metas que lhes são impostas.

Quanto ao organograma e controle da empresa observamos que o departamento Digital é importante por ser o setor que tem contato direto com clientes. A finalidade da empresa concentra-se nesse setor, pois realizam os mais diversos tipos de atendimentos como vendas, esclarecimentos de dúvidas, dentre outros. O setor é responsável por todo o faturamento/lucro.

Neste setor cada funcionário exerce sua função e possui metas individuais que estão disponíveis em planilhas monitoradas pelos superiores hierárquicos, nestas planilhas estão dispostas os produtos ofertados e serviços a serem executados. Existe uma meta geral semestral, porém cada funcionário possui sua meta individual para que se alcance a meta do semestre, mensalmente é divulgado o resultado, no entanto, é possível acompanhar diariamente. Observamos que os funcionários se sentem sobrecarregados pelo fato de as metas serem altas, cada um deve montar suas próprias estratégias para atingir suas metas diárias individuais, além das que são sugeridas aleatoriamente pelos superiores.

As tomadas de decisões da empresa não cabem ao setor, são tomadas por superiores, essas decisões chegam até a equipe, que cumpre a ordem expressa. A relação entre chefe de setor e funcionários é muito acessível, não há restrições de acesso, está sempre aberto ao diálogo e a esclarecimentos. Ao delegar ordens sempre se mostra cordial. Embora a gestão imediata se mostre aberta ao diálogo os funcionários não participam das decisões, apenas executam o que lhes são determinados.

Esporadicamente a empresa através da Gestão de Desenvolvimento Pessoal (GDP) realiza feedback com os funcionários, utilizam critérios de notas avaliativas de 1 a 5 observando o quanto a pessoa atendeu as expectativas. No final do semestre, há uma avaliação para acompanhar o desenvolvimento individual. Os feedbacks são executados de forma bilateral, ou seja, tanto de funcionário para com chefe, quanto de chefe para com funcionário. Portanto, observamos que a liderança está sempre aberta ao diálogo, porém as tomadas de decisões não são atribuições dos funcionários desse setor.

Observamos que há treinamentos para capacitação dos funcionários e que tem sido feito de forma padronizada. Os treinamentos são ofertados em temas distintos, onde cada funcionário deve cumprir uma carga horária de treinamentos de 20h/ mês, de acordo com sua área de atuação escolhe os cursos que estão disponibilizados na plataforma online de cursos.

Ao observar se os funcionários estão satisfeitos com a qualidade de vida no trabalho e se isso interfere no desempenho, constatamos que são realizadas ações de melhoria da qualidade de vida no ambiente de trabalho, onde há pesquisa de clima para medir a satisfação do funcionário. Os funcionários podem avaliar diversos itens relacionado ao ambiente, aniversários, mensagens, comemorações de vendas, etc., no entanto, o que se observa em alguns momentos são funcionários apáticos e psicologicamente cansados.

Ao observarmos como a empresa mantém os funcionários engajados para o funcionamento ideal da empresa pós-pandemia, notamos que a empresa deu aos funcionários um prazo de retorno para as pessoas que se sentiam inseguras em voltar, forneceu equipamentos de segurança individual e coletiva. Manteve distanciamento. Promoveu premiações de coparticipação para estimular o cumprimento de metas, haja vista que a tendência era estar desmotivados por conta da pandemia.

Portanto, essas foram algumas observações realizadas que nos permitiram maior aproximação com nosso fenômeno de pesquisa. Após esse período, as entrevistas foram realizadas. Para assegurar a coleta de dados, durante o período de observação e entrevistas, foram realizados registros orais e escritos.

#### **4.1 Impactos no Desempenho e Produtividade na Migração Presencial para Home Office**

O primeiro objetivo específico estabelecido era analisar a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia. A partir da análise dos dados coletados foi possível identificar as micro categorias de análise: falta de equipamentos; questões relacionadas ao espaço físico e a conciliação trabalho/família; benefícios do homeoffice.

O home office foi uma das principais alternativas seguras em meio a pandemia para que as empresas não parassem com suas atividades. De acordo com Filardi e Castro (2017) o home office promove mudanças no modo de executar o trabalho sem perder o vínculo com a empresa. Esse modelo se deu na organização que aderiu as orientações do governo e manteve parte da equipe afastada do ambiente presencial por um certo período para que se evitasse a propagação da covid-19, garantindo assim, a segurança dos funcionários. Os relatos a seguir exemplificam este fato:

Eu trabalhei de home office quando começou a pandemia, foi em março de 2020, depois eu retornei em dezembro de 2021, mas o sindicato entrou com ação porque ainda não era tempo de retornar, na época o gestor não queria concordar. E aí eu retornei no Home Office em dezembro de 2021, em maio de 2022 eu voltei definitivamente para o presencial. Eu fiquei bastante tempo fora da empresa (Alice).

Trabalhei no home office de março de 2020 a março de 2021, fiquei um ano fora da empresa, alguns colegas ficaram um pouco mais, mas como minha função exigia que eu estivesse presente o jeito foi voltar. Confesso que fiquei receosa, mas fazer o que né? Graças a Deus deu tudo certo (Maria).

Trabalhei de home office foi mais ou menos fevereiro de março de 2020 então pós-carnaval ali até outubro de 2021. Foi um período muito importante, pois a gente precisava desse tempo, desse cuidado (Joaquim).

Os relatos demonstram que os colaboradores realmente tiveram um período em que exerceram suas funções fora do escritório. Para Cabral e Alperstedt (2021) a mudança que se dá do escritório para casa pode causar alterações em vários aspectos da vida do trabalhador, podemos citar como um desses aspectos o que Cabral e Alperstedt (2021, p. 236) exemplificam, pois, “ao sair do escritório para casa, o trabalhador altera a geografia de seu ambiente de trabalho, modifica o *layout* de sua sala, assim como altera significativamente os recursos arquitetônicos e a decoração do ambiente do qual estava habituado a trabalhar”. Nesse sentido, percebemos que a rotina do trabalhador foi alterada o que nos permitiu analisar como ocorreu a migração do trabalho presencial para o de home office.

Então, a migração para o home office no começo foi um pouquinho complicado porque mudava a questão da tecnologia, em casa tinha um notebook que era bastante lento. No sistema do banco eu tinha duas telas e em casa não tinha duas telas, então eu trabalhei praticamente assim sem as duas telas como a gente tá acostumado né? então reduziu um pouco a qualidade, além do que tive que improvisar um espaço, mesa e cadeira, ainda usei minha internet e também tinha meu filho em casa que queria atenção né? a esposa também estava em casa, então às vezes tinha que dividir o tempo com ela, então foi um processo meio difícil no começo (Ricardo).

A migração do trabalho presencial para o home office foi difícil porque tem que ter muita disciplina [...] No início a ideia do banco era só ficar em casa, mas eu tinha que dar resultado né? então, eu tinha um notebook que não

tinha muitas condições, os primeiros meses foi bem difícil, tive que comprar um mais moderno e daí me facilitou muito, mas a internet era minha, não tinha ajuda nenhuma de custo da empresa para trabalhar em casa. A única coisa que compensou foi a questão do deslocamento, melhorou também a questão da qualidade de vida, né? (Alice).

Então nesse período a migração foi complicado, era uma mistura de sentimentos, medo por conta da doença, insegurança em relação ao novo formato de trabalho. Porque assim, a gente estava acostumada com o layout da empresa, os sistemas todos certinhos instalados nos computadores e de repente a gente tem que simplesmente ir pra casa fazer tudo que fazíamos aqui sem muitas condições, então confesso que no início foi bem tenso, mas depois a gente foi se acostumando né? (Maria).

Nota-se que a migração para o home office foi um processo ao qual inicialmente causou desconforto aos funcionários, tiveram que trazer o escritório para casa, ou seja, tiveram que reorganizar o espaço doméstico para se adaptar ao novo sistema. Nos relatos dos entrevistados fica evidente que a adaptação foi complicada, tiveram que se disciplinar para conseguirem ter foco no trabalho e não dispersar. Na pandemia outras instituições como escola, por exemplo, também deixaram de realizar suas atividades presenciais, com isso os filhos também estavam em casa e precisavam realizar suas atividades escolares no mesmo ambiente que os pais utilizavam para trabalhar, no início, isso dificultava o trabalho, pois era preciso **dividir a atenção que estava voltada ao trabalho com a família**. Com o passar do tempo foram se adaptando à nova rotina e o que era diferente passou a ser normal.

Cabral e Alpersted, (2021) destaca que no home office o trabalhador pode sentir-se em casa, mas é preciso que se lembre que não está totalmente nela, muito embora o ambiente familiar remeta à certas emoções, para atividades profissionais pode não ser o local mais apropriado, pois a estrutura de uma casa é pensada para o conforto de quem nela habita, não para fins profissionais. Essa colocação nos remete a refletir sobre as condições estruturais de nossos entrevistados que sem planejamento, tiveram que se adaptar cada um a sua maneira para execução de seus trabalhos.

Nesse processo de migração outra questão levantada pelos entrevistados foi a **dificuldade que tiveram em organizar um espaço físico** que fosse apropriado para trabalhar em casa, a falta de internet e equipamentos adequados também foram citados. Acerca dessa questão, aprofundaremos mais adiante.

Quanto à carga horária no período em que estiveram em home office todos disseram cumpriam a carga horária de trabalho estipulada pela empresa, não

costumavam trabalhar além de sua carga horária diária de trabalho, como algumas falas ilustra a seguir.

A minha carga horária eu trabalhava nos horários certinhos, só que eu tentava fazer pelo menos de uma hora de almoço, eu fazia uma hora cheia porque eu já tava em casa, então eu aproveitava bem a minha hora de almoço, então, tudo na vida a gente tem que passar por um período de adaptação, nesse caso foi uns dois meses, aí depois eu me adaptei super bem (Alice).

A minha carga horária na época trabalhava às 8 horas né? E aí em agosto de 2020 eu comecei a trabalhar 6 horas daí melhorou um pouco e aí eu também fiquei um pouco mais preocupado, mas no fim deu tudo certo eu tinha medo de não conseguir dar conta de fazer as coisas que tinha para fazer em 8 horas em seis, mas no fim eu consegui (Ricardo).

Notem que os entrevistados não excediam a carga horária de trabalho, portanto, não faziam horas extras. Mesmo distante do escritório da organização, é exercida certo controle sobre os funcionários, pois embora estivessem no ambiente doméstico cumpriam o horário de trabalho. Esse controle se dava através da entrega de relatórios, apresentação de resultados, bem como registros de contatos, onde tudo fica automaticamente registrado, permitindo que a gestão acesse os horários de contatos com clientes e, assim, tenha controle sobre o cumprimento de horário de trabalho dos colaboradores.

A rotina no período de home office era organizada da seguinte maneira:

No período de pandemia a minha rotina tinha diferença porque em casa a gente tende a deixar mais solto né? só que ao contrário do presencial a gente tinha que ter mais determinação, eu acho era mais rigoroso para manter a disciplina para não dispersar, então tive que organizar minha rotina e determinar horário de acordar, de realizar as obrigações do trabalho e da casa, e assim eu fiz (Maria).

Assim, para organizar meu tempo eu procurei um ambiente mais reservado dentro da residência para eu fazer a instalação dos equipamentos para não ter tanto problema com ruídos externos ruído de rua, assim... então, em relação à organização foi basicamente isso né? Na realidade assim, eu tinha mais facilidade de horário para iniciar né? eu não tinha deslocamento, então basicamente foi isso (Adriano).

A rotina nesse período foi sendo organizada cada uma a sua maneira. O fato de estarem no ambiente doméstico exigia muita disciplina para que não se perdesse o foco, para tanto, no geral tentaram organizar principalmente o horário de trabalho, de maneira a cumprir rigorosamente. Beatriz destaca a dificuldade em separar ambiente de trabalho com o de casa, para ela essa foi uma dificuldade encontrada na organização da rotina. Alice, por exemplo, destaca que teve dificuldades em distinguir

o trabalho com os afazeres de casa, por vezes parava o trabalho para realizar alguma atividade doméstica, mas logo percebeu que para cumprimento de suas metas era preciso disciplinar seu próprio tempo e organizar melhor sua rotina.

A adaptação dos funcionários nesse novo modelo não foi tão simples, todos tiveram alguma dificuldade, principalmente no início.

Sinceramente, no início foi bem difícil, era tudo novo e não era algo que escolhemos, foi imposto por conta de uma força maior que era a pandemia, então assim, havia dois medos né? o medo de enfrentar um jeito novo de trabalhar e o medo da doença até porque eu já era quase do grupo de risco, mas depois me adaptei bem e confesso que eu até gostava de trabalhar de casa (Maria).

No começo pensei que não fosse dar certo, que eu não fosse dar conta, eu tive dificuldades pra me adaptar, era tudo sombrio, um clima de insegurança, de medo, mas depois fui acostumando e deu tudo certo (Alice). Então assim as duas primeiras semanas de trabalho foram bem complicadas né? eu tava acostumado a estar em outro ambiente e de repente estar sozinho né? Sem contatos com outros colegas pra compartilhar informação. Tinha só o telefone pra se comunicar, na verdade o celular, aí ficava um pouco mais restrito assim, eu estava entrando numa carteira nova de trabalho, e também não conhecia os clientes, então foram duas adaptações que eu tive que passar ao mesmo tempo (Joaquim).

A adaptação ao novo modelo de trabalho se deu de forma gradativa e permeada de insegurança, resistência, investimentos pela falta de equipamentos adequados, mas sobretudo, a solidão devida a necessidade de distanciamento social. Após se adaptarem passaram a gostar da nova forma de trabalhar.

A dificuldade de adaptação ocorre porque o ambiente doméstico provavelmente esteja carregado de significados que provocam diversas reações. A princípio, estar em um ambiente familiar faz com que os indivíduos “criem um sentido simbólico para tais espaços e ambientes, tornando-os significativos para si. Essa combinação, de fisicalidade com significado, transforma as estruturas físicas e suas características em símbolos” (CABRAL; ALPERSTED, 2021, p. 237). A criação de símbolos por vezes, não é espontânea, ou seja, nas organizações, por exemplo, cria-se um ambiente estruturado que condicione o indivíduo a uma identidade organizacional, diferentemente do ambiente familiar que é estruturado em outro contexto.

No caso de nossos entrevistados, não tiveram esse arranjo por parte da organização, por si próprios tiveram que se estruturar para trabalharem em casa, sendo esse o motivo da dificuldade de adaptação, pois os símbolos que traziam

consigo era que aquele espaço não era de trabalho, no entanto, tiveram que se organizar sozinhos para terem condições de exercerem suas atividades laborais sem prejuízos para a organização.

O novo modelo de trabalho exigia disciplina e organização para administrar o tempo de trabalho com o tempo para a família.

No começo eu não conseguia administrar o tempo do Home Office, quando acabava o expediente eu ficava ali matutando como que era que eu tinha que ter feito isso ou aquilo que eu tinha esquecido, mas com o tempo eu fui parando de ficar matutando as coisas. Depois que me adaptei, tipo, deu 17:01 eu não queria saber mais de trabalho, deu meu horário e pronto! (Alice)

olha, toda a mudança dói né? então eu acho que no início bem no início foi meio tumultuado depois eu consegui me organizar, eu não sabia no início, tudo tumultuado, eu não sabia nem se ia viver! me assustava, era complicado, mas depois deu certo. Pra falar a verdade pra ti, esse foi o período em que mais tive tempo pra minha família, porque eu já estava ali, sabe? Então assim, o tempo gasto com deslocamento era um tempo ganho para estar com a família. Então eu organizava o tempo de trabalho para o trabalho e o resto era com minha família (Maria).

Beatriz relata que administrar o tempo de trabalho com o tempo para a família foi algo tranquilo, pois o fato de não ter filhos e o esposo também estar em condição similar de trabalho fez com que houvesse maior compreensão entre ambos. Ricardo destaca que no início teve que desenvolver estratégias para que o filho compreendesse que o lar era seu novo ambiente de trabalho, foi preciso controle emocional para lidar com essa situação, pois de um lado tinha as obrigações de trabalho, de outro, tinha as de pai. Notem que embora Ricardo tenha afirmado ter conseguido administrar o tempo de trabalho com a família, a princípio houve desgaste emocional e psicológico, o que para Cabral e Alpersted, (2021, p. 238) é normal, pois “a maioria de nós sente fortes emoções ao ser exposto a ambientes familiares”.

Percebe-se de acordo com os relatos, que **conciliar trabalho com família** não foi nenhum problema, pelo contrário, souberam lidar bem com a situação, embora houvesse intempéries, viram como positivo o fato de poderem estar mais tempo com a família.

Com os relatos, constatamos que os equipamentos tecnológicos necessários para as atividades não presenciais, eram dos próprios funcionários. A empresa não forneceu suporte suficiente para execução do trabalho home office.

Os equipamentos eram meus, tive que me virar com computador, internet, mobiliário, porque a única coisa que o banco forneceu foi o programa pra gente, mais nada! Então assim, se a gente estava a serviço do banco o

correto era eles fornecerem os equipamentos, inclusive custear a internet, mas não! (Maria).

Os equipamentos tecnológicos eram meus eu tive eu tive que fazer algumas aquisições como imobiliário e de equipamento em si né? que é o computador que eu tive que dar uma ajudada comprar umas peças para melhorar o equipamento sabe? pois não nos forneceram nada além de programas para serem instalados nos nossos computadores (Joaquim).

Verificamos que a empresa **não forneceu nenhum tipo de equipamento aos funcionários**, os mesmos tiveram que se organizar com o que tinham em casa ou até mesmo fazer aquisições de alguns equipamentos ou mobiliários para se adequarem às necessidades da empresa. Durante a entrevista com Joaquim, notamos pelo tom de voz alterado, certa indignação para com a empresa, o que nos leva a concluir que a empresa deixou de cumprir com obrigações que eram suas, imputando-as aos funcionários. Ricardo, inclusive, relata sua dificuldade por não ter equipamentos tecnológicos com capacidade suficiente para comportar a demanda de trabalho, no entanto, optou em utilizar o que tinha, mesmo que isso dificultasse seu trabalho, não quis fazer novas aquisições, pois acreditava que essa responsabilidade com equipamentos era da empresa. Portanto, percebemos com as entrevistas que nenhum deles tinham ambiente e equipamentos adequados para o novo modelo de trabalho ao qual foram bruscamente inseridos, tiveram que ressignificar seus espaços e estruturas.

No que se refere a suporte e orientação no período home office por parte da empresa os relatos nos respondem à essa questão.

Deu suporte no começo, no sentido de orientação sobre instalação de programas, também como configurar, no mais não teve suportes não (Maria).

Nesse período de home office é o único suporte que a empresa deu foi orientação de instalação de programas, mais nada (Joaquim).

O único suporte que recebi foi o suporte técnico né? o mesmo que eu receberia aqui (Beatriz)

De acordo com os relatos há um consenso de que o único suporte dado pela empresa foi em relação a configuração dos programas que deveriam ser instalados pelos funcionários, o que podemos elencar como algo que foi desvantajoso aos funcionários e causou insatisfação.

Ao falarmos de home office, Pereira, Barbosa e Saraiva (2021) apontam que o aumento da produtividade, a flexibilização da rotina de trabalho, a redução de custos

e do tempo no trânsito, dentre outras, como pontos vantajosos aos trabalhadores, pois essas contagens contribuem para a qualidade de vida. **A respeito dos benefícios do home office destacamos:**

#### **a) Quanto à privacidade**

Olha, eu acho que em casa não tem muita privacidade, mas você tem o conforto de estar em casa, isso já é um grande benefício né? por mais que tenha a família ali, você pode ficar à vontade, além de não me expor ao risco da doença, não ter trânsito, não gastar tempo né? com deslocamento e nem com dinheiro (Maria).

Eu percebo o benefício sim, com certeza! não é nem só questão de privacidade, a gente consegue focar mais né? é só tá ali, tu e teu trabalho, e aí não dispersar muito (Ricardo).

#### **b) Quanto à produtividade**

Quanto à produtividade, eu acho que estar em casa é menor, mas em relação à qualidade de vida é melhor porque você ganha mais horas no dia, mais tempo de descanso, mais tempo de sono, então pela qualidade de vida até prefiro o home office (Alice).

Home Office eu acho que a minha produtividade era menor, mas também isso se dá por conta da questão também de equipamentos né? que não eram muito adequados, porque lá (em casa) eu tinha também a questão também de desviar atenção né? e aqui eu tenho mais material de uso, mais tecnologia disponível, então é isso. Assim, aqui a principal mudança é que aqui eu tenho colegas perto é mais fácil para conversar quando acontece alguma coisa e lá a gente tava isolado muitas vezes não queria ligar para conversar com alguém para não incomodar (Ricardo).

#### **c) Quanto aos aspectos econômicos**

eu acredito que economizei tanto dinheiro quanto tempo. O tempo sobrava para outras coisas. Eu não gastava com combustível, roupas e alimentação fora de casa, então tive economia sim (Maria).

Com certeza economizamos né? a economia se deu em vários aspectos, eu diria tanto financeiro quanto no tempo, enfim, eu vejo que economizei bastante (Ricardo)

Tirando o fato que eu tive que fazer de investimentos para melhorar o equipamento, eu acho que o ganho financeiro do deslocamento é muito grande né? o ganho de qualidade de vida também porque não tem questão de estresse no trânsito, não tem que pegar transporte público, então essas coisas todas também ajuda muito na questão da economia (Joaquim).

#### **d) Quanto à flexibilidade de horários de trabalho**

Em relação a flexibilidade eu acho que foi um benefício sim, porque eu estava ali trabalhando, mas se surgisse alguma emergência eu conseguia conciliar né? e estando no presencial já é mais complicado essa flexibilidade (Ricardo).

Na minha opinião como a gente já tinha um horário para cumprir, não podia trabalhar de noite né? a gente tinha essa questão, então eu não vi muita

diferença em relação a flexibilidade, porque a carga horária era quase a mesma do presencial (Joaquim).

Diante das falas acima percebemos os benefícios do home office na visão de nossos entrevistados. No que se refere à privacidade as opiniões se divergem, é interessante notar que para as mulheres no home office não havia privacidade, mas concordam que acaba por ser compensador em outros aspectos. Já os homens destacaram que há privacidade no home office, no entanto, é fundamental manter o foco para não dispersar.

Em relação à produtividade a maioria acredita que no início do home office foi menor. A causa pode ser atribuída à fase de adaptação, adequação e falta de equipamentos, principalmente tecnológicos. Apenas Joaquim disse ter mantido bons resultados. Os demais disseram que após adaptação foram melhorando gradativamente. Quanto à economia todos afirmam que foi benéfico, no quesito financeiro economizaram principalmente com transporte, vestimentas e alimentação, no entanto,

Em relação à flexibilidade, Joaquim acredita que não teve benefício devido ao fato de terem a obrigação do cumprimento de horário, ou seja, para ele seria flexível se pudesse executar suas atividades laborais em qualquer horário, como a noite, por exemplo. Os demais acreditam que houve flexibilidade, no entanto, associaram com o fato de estarem disponíveis para os afazeres domésticos ou a algum imprevisto que surgia no horário de trabalho.

Os entrevistados consideram que com o home office ficam expostos à vantagens e desvantagens, uma vez que as mudanças causam impactos principalmente psicológicos (PEREIRA; BARBOSA; SARAIVA,2021). De acordo com Barros, (2010), dentre as principais vantagens estão a menor necessidade de deslocamento; conseqüentemente menor custo, maior liberdade na maneira de se vestir, flexibilidade; menos possibilidade de distrações; dentre outras. Quanto as principais desvantagens, destacaram-se: isolamento; falta de suporte; impossibilidade de faltas justificadas. Algumas colocações de Barros (2010) estão em acordo com os relatos de nossos entrevistados.

A desvantagem eu acho que é a falta desse contato pessoal né? é a troca de informação, quando tu tens uma dúvida, quando tu tá do lado de uma pessoa é muito mais rápido a troca de informações. Quando é presencial tem a questão da relação interpessoal que em casa não tinha (Maria).

Eu acho que a grande desvantagem é justamente a troca de informações com os colegas né? de muitas vezes ter a informação do colega que vai te facilitar no fechamento de alguma negociação, mas em casa não tinha essa troca (Joaquim).

Sobre a desvantagem primeiro a mobília que não era adequada, até comprei uma cadeira melhor, mesmo assim sentia dores nos braços e no corpo, também o fato de estar isolada não tem a interação com os colegas, e é ruim tanto no social quanto no profissional né? (Beatriz).

Notem que todos consideram a falta das relações interpessoais como uma desvantagem do home office. Para Cabral e Alperstedt (2021, p. 239) “o compartilhamento de espaços no local de trabalho, como corredores, copa, banheiro favorece a interação não planejada”, assim quanto maior o distanciamento físico entre essas pessoas, menor a interação.

Diante dessa macrocategoria de análise foi possível verificar a percepção dos entrevistados acerca dos impactos da migração do trabalho presencial para o home office. Todos estavam cientes da necessidade de mudanças naquele momento em que o medo e a insegurança estavam presentes devido a pandemia.

Os impactos desse novo modelo de trabalho foram sentidos de diversas maneiras pelos trabalhadores. Um impacto que podemos citar foi referente à adaptação da nova rotina de trabalho impactando na conciliação trabalho/família, o que antes era executado em ambiente organizacional passou a ser realizado em casa, um fator que dificultou a adaptação foi a falta de equipamentos adequados para exercícios das funções. Os trabalhadores tiveram que improvisar espaços e equipamentos para se adequarem às necessidades da empresa, houve então uma ressignificação do espaço doméstico.

Se por um lado houvesse a precariedade de equipamentos tecnológicos e imobiliários, por outro, teve a vantagem da proximidade com a família, bem como da economia financeira e do tempo livre. Embora proximidade com a família exigia disciplina, a maioria via vantagem nesse formato de trabalho em casa.

Percebemos que a empresa falhou em não fornecer equipamentos como computadores, por exemplo, para os funcionários, pois alguns tiveram que investir, fazendo aquisições de equipamentos para executarem seus trabalhos e garantir a produtividade exigida pela empresa. Contudo, ainda ficou evidente que os impactos relacionados à privacidade, economia, flexibilidade e produtividade, no processo de migração, foram percebidos tanto como vantagens quanto desvantagens.

## 4.2. Processo de Retorno ao Formato Presencial

O segundo objetivo específico estabelecido era identificar e descrever como ocorreu o processo de retorno as atividades presenciais, examinando ações gerenciais e da instituição empregadora e foram identificadas três micro categorias de análise: retorno como um processo gradual, sem a realização de ações de acolhimento, mas com o fornecimento de proteção individual e coletiva.

Passado o período em que o contágio da covid-19, embora não tivesse acabado, mas reduzido consideravelmente, e que a maioria da população havia sido vacinada contra o vírus, o retorno ao trabalho presencial aconteceu.

Nesse sentido compreendemos como se deu o retorno, bem como a readaptação dos funcionários.

O meu retorno a ao presencial foi tranquilo assim eu não vi nenhuma necessidade de reaprendizado ou alguma coisa assim então foi tranquilo. Em relação aos colegas não senti muita empolgação não, nem parecia que a gente tinha ficado tanto tempo longe (Joaquim).

O retorno pra mim foi um choque, porque eu estava isolada, realmente não saia pra rua, era sempre em casa e aí toda vez que eu saia eu tinha todos os cuidados que orientavam né? de máscara, de álcool, de não abraçar, enfim, quando eu cheguei aqui vi que as pessoas não estavam com os mesmos cuidados, eu me senti extremamente vulnerável a ponto de eu precisar me afastar por uns dez dias pelo médico para fazer uma readaptação social, porque eu estranhava só de olhar para as pessoas, foi mui tempo fora né? (Beatriz).

De acordo com Filho e Algranti (2020) o retorno ao trabalho presencial pós-pandemia devia ser seguro, onde um plano cuidadoso fosse elaborado considerando aspectos que avaliassem os riscos de cada posto de trabalho para que então permitissem o retorno.

Conforme os trabalhadores, **o retorno à empresa foi algo tranquilo e gradual**, embora ainda estivessem receosos por conta da covid-19, não houve necessidade de reaprendizado, nem readaptação, exceto Beatriz que no retorno se mostrou emocionalmente abalada e necessitou de mais alguns dias para se readaptar socialmente e psicologicamente, chegou ao ponto de precisar de ajuda de um

psicólogo para lidar com os traumas da pandemia. Vale destacar que a situação vivenciada por Beatriz não foi um caso isolado, estudos apontam que nesse período de pandemia diversas pessoas ficaram emocionalmente abaladas seja por medo do vírus, pela insegurança ou pela perda de entes queridos, tendo que recorrer aos profissionais da saúde mental. Em se tratando do desempenho individual ao retornarem para o trabalho presencial, Alice afirma que no início dispersava bastante e isso influenciava na produtividade, mas em poucos dias conseguiu melhorar seu desempenho.

Então depois que eu retornei do Home Office no começo no começo foi difícil porque eu me dispersava bastante e isso afetava meu desempenho, mas depois fui me organizando, me disciplinando e o desempenho melhorou (Alice).

Então, o meu desempenho depois que eu retornei melhorou pelas razões que eu já tinha falado né? por conta da estrutura que aqui tem uma estrutura bem melhor do que a que eu tinha em casa, eu não estava preparada na época, e essa troca entre as pessoas é importante para o bom desempenho (Maria).

De acordo com Pereira, Barbosa e Saraiva (2021) as empresas que adotam o home office exigem dos funcionários que determinadas rotinas e procedimentos formais sejam seguidos, concedem certos benefícios por um lado em troca de maior produtividade, por outro. A produtividade no caso de nossos entrevistados foi mantida no período de home office, já no retorno alguns funcionários notaram perdas de sua produção individual como Beatriz, por exemplo, que só conseguiu se sentir mais segura e focada um ano após seu retorno, fato que pode ser atribuído ao abalo psicológico/emocional ao qual se encontrava, enquanto outros notaram aumento, o que podemos atribuir a alguns fatores.

após o retorno, a minha produção individual eu acho que não diminuiu, pelo contrário, a minha produção eu acho que aumentou. A minha produção, a estrutura, a relação com os colegas, tudo foi bem melhor (Maria).

Não notei perda... pelo contrário, minha produtividade melhorou. Eu acredito que tenha melhorado porque aqui temos uma estrutura adequada, além de poder contar com a ajuda dos colegas quando precisamos (Ricardo).

Identificou-se que na visão da maioria dos entrevistados não houve perda no aumento da produção individual com o retorno ao trabalho presencial, pelo contrário, perceberam que aumentou. Esse aumento se deu principalmente pelo fato da estrutura no presencial ser adequada, além da interação que acontece entre os

colegas de trabalho. Conforme Cabral e Alpersted (2021, p. 241) as conversas informais, que acontecem de maneira espontânea, sem planejamento prévio, são importantes para a comunicação e criação de vínculos entre equipes. Quando os espaços e equipamentos são divididos há propensão para os diálogos que podem contribuir para solucionar problemas.

Embora tenham aumentado a produção no presencial o sentimento em relação ao fim das atividades em home office revelam a preferência por trabalhar em casa.

Com o fim das atividades Home Office eu fiquei triste porque eu já tinha me adaptado totalmente, se eu fosse falar honestamente, se eu pudesse optar serviria um modelo híbrido, não totalmente presencial, mas, alternar Home Office e presencial (Alice).

em relação ao fim das atividades em Home Office depois que tu te acostuma com o ambiente de casa, até mesmo pelo tipo de resultado que eu vinha tendo, é complicado voltar, porque a situação na realidade foi atípica, por conta de pandemia né? o trabalho que aderimos fruto da pandemia, mas se fosse uma rotina do dia a dia, eu não me importaria nem um pouco em exercer essa atividade Home Office, eu não vejo problema nenhum na minha função atual em desempenhar home office, eu não vejo dificuldade nenhuma (Joaquim).

O retorno ao trabalho presencial não aconteceu ao mesmo tempo para todos, cada funcionário retornou em um período. Ao questionarmos se a empresa fez alguma recepção para **acolhimento nesse retorno**, bem como se receberam instruções, temos as seguintes respostas:

Então no retorno ao presencial eu acho que houve um acolhimento, não foi festa, mas teve uma preocupação por parte do banco, da empresa, teve muita instrução de retorno com cuidado a saúde e proteção, foi disponibilizado álcool, máscaras, enfim, sobre isso houve sim (Alice).

Então, a empresa nos recepcionou, eles fizeram uma recepção aqui com balões (risos) houve um preparo, distribuíram máscaras, as mesas cada uma com distância, criou-se uma estrutura né? com álcool gel, foi isso (Maria).

Eu fui recebida pelo meu gestor sem máscara, então assim teve coisas inadequadas (Beatriz).

Notamos que as opiniões divergem no que se refere a recepção, alguns tiveram e outros não, o que é compreensível se considerarmos que retornaram em datas diferentes, quanto aos cuidados com biossegurança, houve preocupação da empresa que forneceu equipamentos de segurança, tanto individual quanto coletiva. No entanto, Beatriz relata que foi recepcionada por seu gestor com um abraço, porém o mesmo não estava utilizando máscaras. Em relação a um cuidado ou um trabalho

psicológico/emocional no seu retorno ao trabalho presencial as falas revelam que nada foi feito.

Em relação ao trabalho psicológico não me recordo se houve. Não teve, mas acredito que era necessário esse trabalho, até porque passamos por um período que abalou todo mundo, então a gente precisava (Maria).

Trabalho psicológico não teve não, nenhum trabalho que se preocupasse com essa questão emocional foi feito (Ricardo).

Não teve nenhum cuidado com relação a questão emocional retornamos e pronto né? O Retorno foi tranquilo, hoje pensando bem deveria ter tido esse apoio (Joaquim)

O home office não se resume somente à questão de adaptação a um novo modelo de trabalho, vários fatores estiveram presentes, pois a doença trouxe medo, insegurança, angústias, perdas e muitas outras coisas, que de certa forma impactaram não apenas na rotina, mas também com a parte emocional da maioria das pessoas. Portanto, de acordo com os próprios trabalhadores, havia a necessidade de um apoio psicológico nesse período.

As falas demonstram que os colegas de trabalho não expressaram motivação ao retornarem ao presencial, embora o trabalho exija muito dos funcionários, tiveram apoio mútuo, o que foi significativo, principalmente para resultados positivos nos indicadores de produtividade.

No retorno em relação aos colegas para mim foi a mesma coisa, não teve muita alteração não, nem muita atenção acho que porque aqui é meio puxado, às vezes é mais senso de equipe mesmo e depende da gestão também. A gestão anterior não gostava nem que você se levantasse para ir ao banheiro (Alice)

Meus colegas se mostraram tranquilos em voltar, mas motivados eu acho que não, talvez felizes pela pandemia ter dado uma trégua, mas no fundo eu penso que se faltou motivação era porque no fundo queriam ficar no home office, mas reconheço que dentro das possibilidades todos se ajudaram (Joaquim).

Acho que meus colegas não demonstraram muita motivação com meu retorno, na verdade aqui se trabalha num ritmo tão acelerado que pra te falar a verdade nem observei muito isso, mas uma coisa é fato, todos aqui tentam se ajudar de alguma forma (Maria).

As falas acima demonstram que o retorno ao trabalho presencial não foi algo incomum, ou seja, de acordo com os trabalhadores a impressão que se tinha era que estavam retornando ao trabalho de um feriado prolongado ou de um final de semana qualquer. Após um longo período sem contato pessoal, esperava-se que no retorno os funcionários demonstrassem motivação. Esse retorno representa uma forma de

resgatar a cultura da organização anterior ao home office, para tanto, vemos que esse resgate é algo que deveria ter sido realizado pela empresa, pois gestos simples poderiam ter feito os colaboradores sentirem segurança e apoio dentro da empresa, o que com certeza teria feito toda a diferença diante a nova realidade. O que percebemos na verdade é que o retorno ao presencial foi como se tivessem voltado ao trabalho depois de um fim semana qualquer, a única diferença foram as recomendações quanto à biossegurança e distanciamento entre as mesas.

Portanto, o processo de retorno ao trabalho presencial nos revela que a empresa não se preocupou com o bem-estar da equipe, principalmente, mental. Se considerarmos que a pandemia desencadeou quadros de estresse, ansiedade e até depressão em muitas pessoas, talvez a empresa pudesse ter promovido ações que transmitissem segurança e apoio aos funcionários, no entanto, vimos que, na verdade, houve um apoio mútuo entre os próprios colaboradores que buscavam se ajudar de diversas formas possíveis para alcançar a produtividade exigida pela empresa.

#### **4.3 Aspectos que Facilitaram e Dificultaram Retorno Home Office ao Presencial**

O terceiro objetivo específico estabelecido era identificar aspectos que facilitaram e/ou dificultaram a adaptação dos pesquisados no seu retorno às atividades presenciais e as microcategorias de análise que emergiram dos dados coletados foram: os aspectos econômicos; a interação com as pessoas, aprendizados e a redução do tempo livre.

Passados quase dois anos de afastamento por conta da Pandemia, deu-se o retorno ao trabalho presencial, mas o que a experiência em home office trouxe de benefícios que podem ser aproveitados no trabalho presencial? Na sequência apresentamos as respostas acerca desse questionamento.

Do Home Office de benefício que eu trouxe para o trabalho, assim... o que eu mudei foi a minha forma de trabalhar, antes eu não sabia trabalhar sem bagunça na mesa, minha mesa era cheia de papel cheia de coisas que acabavam me atrapalhando, então hoje eu trabalho mais preocupada questão da sustentabilidade (Alice).

eu acho que que o Home Office trouxe uma vantagem na questão de habilidade e utilizar as ferramentas digitais né? o Home Office possibilitou isso, que eu melhorasse nisso e foi muito bom (Joaquim).

A experiência do home office, de acordo com os entrevistados, trouxe benefícios que atualmente praticam dentro da empresa, Beatriz e Ricardo, por exemplo, acreditam que aprenderam a ter mais foco, o que conseqüentemente, contribuiu para sua produtividade. Maria e Alice acreditam que a experiência em casa fez com que tivessem mais organização, e afirmaram que isso tem contribuído na execução de seus trabalhos. Joaquim destacou que dentre vários aprendizados, para ele, o mais relevante foi a habilidade que passou a ter com as ferramentas digitais e que trazer essa experiência do home office contribui não apenas para o trabalho, mas para a vida como um todo.

O período de pandemia possibilitou que **novos aprendizados** fossem trazidos para o presencial e aplicados na empresa, são pequenas coisas que, no entanto, possuem grande relevância. Verificamos que diante do home office houveram novos aprendizados que nossos entrevistados revelam na sequência.

Então, hoje eu valorizo mais a questão da sustentabilidade, no home office, eu não queria ter impressora, poderia até ter comprado uma, por eu estar trabalhando em casa eu poderia estar imprimido dados de cliente como contracheque, por exemplo, mas eu trabalhava mais com arquivo no computador, eu arquivava tudo, então criei esse hábito e isso foi muito bom. Então se eu não focasse e perdesse o meu tempo com o que não valesse a pena eu não ia produzir, e essa maneira de trabalhar ajudou muito (Alice).

Eu vejo que a questão do aprendizado de vida né? que para fazer bem o seu trabalho não é preciso se deslocar, você pode trabalhar em casa e executar um trabalho de excelência (Ricardo).

Aprendi que é possível se comunicar de várias formas, ter foco e dar valor às trocas de experiências e conhecimento (Beatriz).

Diante das falas percebemos que houveram aprendizados que facilitaram o retorno do home office para o presencial, como melhor utilização das ferramentas digitais, uso sustentável dos recursos disponíveis, senso de melhor organização e foco, esses elementos impactam na qualidade de vida e na produção de um trabalho de excelência.

Alguns pontos nos chamaram a atenção, deixando evidente a **importância da comunicação** que nesse período se deram de várias formas, seja escrita, oral ou até mesmo através de reuniões online. Era fundamental que a comunicação fosse clara e objetiva. Outro aprendizado que percebemos foi em **relação ao saber lidar com a dicotomia entre vida profissional e pessoal**, pois sempre tivemos a ideia de que seja preciso separar essas duas coisas para que uma não interfira negativamente na

outra, no home office por mais que os indivíduos cumprissem seus horários de trabalho, estavam em casa, sendo impossível fazer essa separação totalmente. Isso foi um desafio para os profissionais, que nos leva a reflexão de que não há essa dicotomia, que a vida pessoal e profissional nunca esteve separada e que podemos circular em diversos contextos sem prejuízos.

Os entrevistados elencaram os benefícios em retornar ao trabalho presencial. O que percebemos com as falas a seguir demonstram que não há um consenso em relação aos itens abordados:

### **a) Quanto à privacidade**

A privacidade por estar num ambiente corporativo é muito melhor do que em casa, no entanto, por outro lado não é tão compensador como a questão de economia, por exemplo, isso é um lado ruim (Alice).

o benefício do presencial além do aspecto social né? Tem essa questão da inter-relação, eu acho que o presencial tem isso que é muito bom. Quanto a privacidade eu acho que não mudou muito, aqui ainda é um pouco melhor (Maria).

os benefícios da privacidade no presencial eu acho que tem um pouco menos do que no home office, porque você acaba estando com quase 50 pessoas aqui, mas assim, eu sou tranquilo em relação a isso eu não vejo problema (Ricardo).

Sinceramente eu estava tão acostumado a trabalhar em casa que sinceramente não vejo muitos benefícios em retornar não. Acho que a única coisa boa é a interação com os colegas, no mais não vejo benefícios não. Em relação à privacidade eu não vejo benefício não (Joaquim).

No quesito que se refere à privacidade, Alice e Maria consideram que no presencial a privacidade seja melhor. Talvez isso se dê que pelo fato de serem mulheres e por estarem ao mesmo tempo em um espaço em que dividem o trabalho profissional com os afazeres domésticos, deixando-as sobrecarregadas, portanto, conciliar trabalho com as demandas da casa fazem elas terem a percepção de que a privacidade no presencial seja mais benéfico. É preciso esclarecer que não objetivamos fazer um recorte de gênero, no entanto, a análise faz-se pertinente em algumas questões. Quanto à privacidade, os homens acreditam que no home office seja melhor, talvez porque diferentemente das mulheres, não tenham a mesma responsabilidade com os afazeres domésticos.

### **b) Quanto à produtividade**

Pra mim a produtividade melhora desde que se mantenha o mesmo comportamento que tinha antes no Home Office, caso contrário não (Alice).

a produtividade no presencial eu acho que melhorou (Maria).

em relação a produtividade eu acho que aqui a gente produz melhor né? porque aqui nós temos equipamentos e tecnologia que que ajudam a gente a produzir melhor (Ricardo).

No que se refere à **produtividade todos afirmam que no presencial o rendimento é melhor**, isso se dá principalmente pela estrutura adequada do local que permite maior agilidade no trabalho. Pra Beatriz, o fato de poder realizar trocas com os colegas é um dos fatores que melhoram a produtividade.

### c) Quanto as questões econômicas

A questão econômica no presencial piorou bastante né? porque tem a questão toda do custo de transporte, estacionamento, alimentação, vestimenta, então é um gasto que a gente não tinha no home office (Ricardo).

A relação econômica em relação a questão econômica piorou né? tem a questão do deslocamento, acaba a gente tendo um gasto maior, que no Home Office a gente não tinha. Então, já era um dinheiro que sobrava para você poder investir em outra coisa e agora tenho que voltar a gastar com transporte (Joaquim).

Todos os entrevistados não veem benefícios no trabalho presencial em relação à economia, acreditam que acabam tendo um custo muito maior do que se trabalhassem em casa, portanto, este é um dos aspectos que dificultaram o retorno ao formato presencial. O gasto com transporte, alimentação e vestuário são os mais recorrentes.

### d) Quanto à flexibilidade

Então essa questão da flexibilidade é ruim né? não tem muita flexibilidade como no home office e quando chega em casa eu não tenho muito ânimo para fazer nada né? (Alice).

agora em relação a flexibilidade eu acho que a gente não tem muito aqui, porque a gente tá aqui e precisa estar aqui, é quase impossível sair para resolver outra coisa né? (Ricardo).

No que se refere à flexibilidade somente Maria acredita ser melhor, os demais não enxergam benefício nessa questão, pois o local de trabalho não permite que façam outra atividade em horário de trabalho.

Pereira, Barbosa e Saraiva (2021, p.119) destacam que “o trabalhador é levado a pensar que todos os momentos de sua vida devem ser igualmente produtivos, até mesmo os seus momentos de tempo livre; caso contrário, implicam desperdício de tempo” , ou seja, a inutilidade no contexto moderno representa improdutividade, na lógica capitalista, conforme Pereira, Barbosa e Saraiva (2021) devemos produzir, por vezes o trabalhador sofre uma alienação, pois buscam se ocupar do tempo livre e

usufruem de uma liberdade funcionalizada. Nesse sentido, acerca do tempo livre, todos afirmam que no presencial não há benefício, pois, o tempo gasto com trajeto poderia ser aproveitado de outra forma, com a família, por exemplo.

Portanto, alguns aspectos dificultaram e outros facilitaram o retorno do home office para o presencial. A partir das entrevistas podemos destacar como vantagens alguns **hábitos incorporados durante o período de trabalho em casa que foram trazidos para o presencial**, como melhoria na organização do ambiente, melhor utilização das tecnologias disponíveis, foco, comunicação, dentre outros. **Novos aprendizados** também foram possíveis como maior valorização da interação com o outro. Contudo, nessa categoria de análise, embora o retorno tenha apresentado benefícios, de modo geral, para o trabalhador não foi tão benéfico, pois tiveram desvantagens principalmente no aspecto econômico com gastos com transporte, alimentação, vestuário, além do aspecto do tempo livre que a maioria considera ser menor no presencial. Os funcionários tiveram que se readaptar ao que antes era normal e que passou a ser indesejado depois do home office.

#### 4.4 Sugestões de Ações para Alternância de Formato

O quarto objetivo específico estabelecido era propor ações que contribuam para reduzir as dificuldades e as desvantagens identificadas pelo estudo realizado.

Perguntamos aos entrevistados que sugestão de ação dariam à empresa e a seu gestor em período como esse pelo qual passamos e como podem lidar com situações de retorno de home office.

Bom, se eu for ser bem sincera com você, eu digo que hoje prefiro trabalhar no home office. Então a minha sugestão seria que a gente pudesse optar em qual formato trabalhar, ou então ter um revezamento onde a cada mês uma equipe trabalhe em casa e outra no presencial. Eu também acho que o gestor poderia ser mais atuante e não apenas transmissor de informações (Alice).

A minha sugestão é que poderíamos ter um trabalho híbrido, sabe? Queira ou não a gente se acostumou com o home office. Eu vejo também que a empresa pecou no aspecto dos equipamentos, nós ficamos desamparados em relação a isso e a gestão poderia ter dado um amparo maior (Joaquim).

Temos, portanto, algumas sugestões de ações e críticas que os colaboradores elencaram à empresa, no entanto, não é possível afirmar a viabilidade das demandas, mas fato é, que a empresa foi negligente em alguns aspectos em que não poderia

falhar. A empresa foi omissa em um período pandêmico, pois não forneceu equipamentos, tampouco prestou assistência psicológica a seus colaboradores.

Uma sugestão de melhoria tanto para a empresa quanto para o trabalhador, seria a alternância de formato de trabalho presencial para o híbrido, para tanto, seria preciso que houvesse amparo ao trabalhador no sentido de equipamentos e disponibilização de tecnologias, além de uma comunicação mais eficiente. Assim, acredita-se que empresa e colaborador tendem a ganhar, uma vez que haveria redução dos custos, equipe mais engajada e motivada, logo, possivelmente, maior produtividade.

Outra sugestão que propomos seria inserir dentro da organização um profissional da psicologia ou realizar convênios de atendimento, pois poderia realizar trabalhos preventivos para contribuir com a saúde mental dos colaboradores. Consideramos importante ainda, a ideia de uma possível pesquisa com os gestores da organização para compreendermos todo o contexto de home office e retorno ao presencial a partir de outra visão.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar e analisar a percepção dos trabalhadores do Setor Digital de uma instituição financeira acerca das dificuldades que enfrentaram no seu retorno ao trabalho presencial, através da observação não participante e das entrevistas conseguimos o resultado que objetivamos.

Ao analisarmos a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia, concluímos que de modo geral foi bem impactante, a mudança aconteceu de forma repentina, surpreendendo a todos. O que se percebe é que nem empresa, nem funcionários estavam preparados para essa drástica mudança. Tal feito, inicialmente, **interferiu no desempenho e produtividade** dos indivíduos. Ocorre que toda mudança necessita de um período de adaptação, nesse caso, também houve transformação em diversos sentidos, a começar **pela forma de conciliar o ambiente familiar com o ambiente de trabalho**, provocando novos hábitos não apenas dos trabalhadores, como também de suas famílias.

A migração para o novo formato se deu em clima de medo e insegurança por conta da pandemia o que contribuiu para dificultar a adaptação, por outro lado, o fato de estarem em casa e não se exporem aos riscos dava sensação de alívio e até mesmo proteção para si e para a família. Outro fator que interferiu na adaptação foi a **falta do fornecimento de equipamentos** por parte de empresa, obrigando que os funcionários literalmente “se virassem” para dar conta dos resultados exigidos, portanto, a empresa muito exigiu e pouco amparou. Mesmo diante das dificuldades, a adaptação ocorreu digamos que com sucesso, para tanto foi preciso disciplina, organização e foco para manutenção dos bons resultados.

O **processo de retorno às atividades presenciais** ocorreu de forma gradual e sem muitas expectativas, os trabalhadores estavam adaptados com o novo formato de trabalho e não desejavam o retorno das atividades presenciais. Por parte da gestão houve uma acolhida pouco receptiva e por parte da instituição, nenhum suporte psicológico foi realizado para amparar emocionalmente os trabalhadores.

Tendo em vista que a pandemia despertou diferentes sentimentos nas pessoas, como medo, insegurança, traumas, etc., isso sem dúvidas propiciou impactos emocionais negativos, principalmente em relação a saúde mental. No período de pandemia as informações eram trazidas pelos meios de comunicação e redes sociais de maneira tão brusca que causaram transtornos em muitas pessoas, como no caso de Beatriz, que mesmo retornando ao trabalho não se sentia segura. Por conta própria, Beatriz procurou ajuda profissional (psicólogo) por conta própria para poder se readaptar ao trabalho presencial. O que nos chamou atenção é que Beatriz não teve nenhum apoio da empresa, evidenciando baixa preocupação com o bem-estar emocional de seus colaboradores.

Identificamos aspectos que facilitaram e/ou dificultaram a adaptação dos pesquisados no seu retorno as atividades presenciais. De acordo com as entrevistas os impactos foram tanto positivos quanto negativos. **O principal fator que impacta de maneira positiva é o aumento da produtividade**, os entrevistados atribuem esse aumento ao fato do ambiente ser propício à execução das atribuições, isso ocorre porque no escritório, os mobiliários, equipamentos tecnológicos e a internet são apropriados e facilitam o trabalho, diferentemente do ambiente doméstico em que tiveram que adaptar os espaços. Outro fator positivo é a **relação interpessoal** que é motivador e facilita o trabalho devido a troca de ideias e informações.

Os **fatores negativos** se sobrepõem aos positivos no retorno às atividades presenciais, pois principalmente **o aspecto econômico** o impacto foi bem significativo, despesas com transporte e vestuários que antes não tinha com o home office passam a fazer diferença no orçamento. O retorno é considerado negativo também quando se trata de **tempo livre**, o tempo gasto com trajeto, por exemplo, poderia ser gasto com lazer, com a família ou em outra atividade qualquer. **A qualidade de vida, a privacidade, a flexibilidade em geral** é considerada menor que no home office, com exceção das mulheres. Em síntese, o retorno ao trabalho presencial aponta mais pontos negativos do que positivos.

Algumas ações podem contribuir para reduzir as dificuldades e as desvantagens identificadas pelo estudo realizado. Uma ação proposta pelos próprios entrevistados seria a **adesão por parte da instituição pelo trabalho híbrido**, onde os funcionários alternassem o trabalho presencial com o remoto. Tal adesão não causaria efeito negativo na produtividade, pois pelo fato de os trabalhadores estarem

satisfeitos com o formato, se sentiriam motivados a buscarem continuamente melhorias nos resultados.

Neste estudo tivemos alguns desafios, a pesquisa foi realizada em uma das maiores instituições de economia mista do país. Quanto ao acesso do local não tivemos nenhum obstáculo, mas realizar as entrevistas foi realmente desafiador, pois os funcionários trabalham de forma contínua o que impossibilitava que as entrevistas fossem realizadas, a alternativa encontrada foi fazer nos intervalos para o almoço. Como limitação do estudo, entende-se que os pesquisados se restringem a uma área específica da organização em que atuam, além disso não foram entrevistados seus gestores.

Este estudo possui grande relevância nos aspectos acadêmicos e profissional. Para academia lança luz acerca de importância de considerar processos de migração de trabalho home office para presencial, independente de contexto de pandemia como sugerido por Braga (2021). Para o setor pesquisado é importante porque apresenta elementos que por vezes estão naturalizados, ou seja, estão tão adaptados com a rotina do dia a dia que não percebem a necessidade de mudanças para que melhorias no ambiente de trabalho possam acontecer.

O trabalho aqui apresentado cumpriu sua finalidade, no entanto, recomenda-se como proposta para futuras pesquisas um estudo voltado também para aos gestores para que dessa forma possamos compreender a realidade que permeia em sua função.

## 6 REFERÊNCIAS

- ABBAD, G. S; LEGENTIL, J. Novas demandas de aprendizagem dos trabalhadores face à Pandemia da COVID-19. In: Moraes, Melissa Machado (Org.) **Os impactos da pandemia para o trabalhador e suas relações com o trabalho**. (p. 45-57). Porto Alegre: Artmed Editora.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.
- BENDASSOLLI, Pedro Fernando. Desempenho no trabalho: Revisão da literatura. **Psicologia argumento**, v. 30, n. 68, 2012.
- BORGES, L.O; GONDIM, S. Significados e sentidos do trabalho do home office: desafios para a regulação emocional. In: Fabiana Queiroga. (Org.). **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2020, v. 1, p. 39-48.
- BRAGA, Beatriz Maria. Dilemas do retorno ao presencial. **GV-EXECUTIVO**, v. 20, n. 4, 2021.
- BRANT, Raquel; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia covid-19: Quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, n. Edição E, p. 71- 75, 2020.
- BRASIL. Lei Nº 13.467 de 13 de julho de 2017. **Altera a Consolidação das Leis do Trabalho**. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/lei/113467.htm). Acesso em: 10 set. 2022.
- BRASIL. Ministério da Saúde. **Painel coronavírus**. Brasília, 2020. Disponível em: <https://covid.saude.gov.br/>. Acesso em: 21 ago. 2022.
- BRIK, M. S.; BRIK, A. **Trabalho portátil: produtividade, economia e qualidade de vida no home office das empresas**. Curitiba: Edição do autor, 2013.
- CABRAL, G.O; ALPERSTEDT, G.D. É hora de ir para casa: reflexões sobre o ir e vir sem sair do lugar. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 14, n. 1, p. 231-247, jan./abr. 2021.
- FARIA, R. A. **Teletrabalho e home office: vantagens e desvantagens decorrentes da (re)organização do trabalho imposta pela pandemia COVID-19** / Rayra Alves de Faria. -- Franca, 2021. 78 f.
- FERREIRA, E. B. **Desafios do home office na pandemia: construindo estratégias para efetivação**. Florianópolis, SC, 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) – Instituto Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2021. Disponível em: [https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC\\_-\\_ELISABETE\\_B.\\_FERREIRA\\_assinado\\_assinado\\_assinado\\_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_-_ELISABETE_B._FERREIRA_assinado_assinado_assinado_assinado.pdf?sequence=1&isAllowed=y). a. Acesso em: 28 ago. 2022.

- FERREIRA, A; PEREIRA, A.C.V; FAUSTINO, N.P.F; MENDONÇA, R.C.P; OLIVEIRA, U.R. As perspectivas do home office pós pandemia na percepção do empregado: uma pesquisa de campo. **Race**, Joaçaba, v. 20, n. 3, p. 407-428, 2022.
- FILARDI, F. & CASTRO, R. M. P. Análise dos resultados da implantação do teletrabalho na administração pública: Estudo dos casos do SERPRO e da Receita Federal. **Anais do Encontro da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração**, São Paulo, SP, Brasil, 41. 2017.
- FILHO, J. M. J; ALGRANTI. E. Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional** ;45:e23, São Paulo, 2020.
- HOLZMANN, L. **Trabalho a domicílio**. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). Dicionário de trabalho e tecnologia. Porto Alegre: Zouk, 2011. p. 437-440.
- IBGE – **Resultados Pesquisa PNAD Covid19** – Indicadores mensais – junho de 2020 – Carta de conjuntura n° 48, 3° trimestre. 2020.
- LEITE, A. L.; DA CUNHA LEMOS, D.; ALDIR SCHNEIDER, W. Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. **Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186-209, 2019.
- LUKÁCS, G. As bases ontológicas do pensamento e da atividade do homem. **Temas de Ciências Humanas**, v 4, p. 1-18, 1978.
- MELLO, A. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. São Paulo: Qualitymark, 2000.
- MINAYO, M. C. S. **O desafio do Conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde** (12ª ed.) São Paulo: Hucitec, 2010.
- NEBRA, A. R. P; CARLOTTO, M.S; STICCA, G. Bem-estar e estresse ocupacional em contexto de distanciamento Social. In: Fabiana Queiroga. (Org.). **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. 1ed.Porto Alegre: Artmed, 2020, v. 1, p. 31-38.
- ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO - OIT (1996). **Sobre o trabalho a domicílio**. Genebra, 20 jun. 1996. Disponível em: <https://app.sogi.com.br/Manager/texto/arquivo/exibir/arquivo?eyJ0eXAiOiJKV1QiLCJhbGciOiJIUzI1NiJ9AFFIjA vMjgzMD YvU0dfUmVxdWlzaXRvX0xIZ2FsX1RleHRvLzAvMC9DT05WRU7Dh8ODTyBPSVQgTsK6IDE3NywgREUgMjAtMD YtMTk5Ni5kb2MyMC8wlgAFF1TL2y0vd3CqytAUaczSW87SEac7YbGwB0Z62Eal7G94>. Acesso em: 10 set. 2021.
- PEREIRA, J. J; BARBOSA, J. K. D; SARAIVA, C. M. Sobre o tempo livre na era do teletrabalho. **Caderno de Administração**. Maringá, v.29, jan-jun./2021.
- RAMOS, Marise Nogueira. **Conceitos básicos sobre o trabalho**. In: FONSECA, Angélica Ferreira; STAUFFER, Anakeila de Barros (Org.). O processo histórico do trabalho em saúde. Rio de Janeiro: EPSJV/Fiocruz, 2007. p. 27-56.
- ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, jan. 2018.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho. **Revista de Ciências Sociais**, Rio de Janeiro, vol. 54, nº 1, 2011, p. 207 a 233.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. Teletrabalho. In: CATTANI, A. D.; HOLZMANN, L. (Orgs.). **Dicionário de trabalho e tecnologia**. Porto Alegre: Zouk, p. 414-418. 2011.

SAKUDA, L. O. **Teletrabalho: desafios e perspectivas**. 163 f. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2001.

SANDALL, H. MOURAO, L. Desempenho no Trabalho: Desafios para Trabalhadores e Gestores em Teletrabalho Compulsório. In: Fabiana Queiroga. (Org.). **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. 1ed. Porto Alegre: Artmed, 2020, v. 1, p. 21-30.

SEBRAE. Unidade de Gestão Estratégica - **O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios** – 2ª edição. 2020. Disponível em: [https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao\\_geral-v4-1.pdf](https://datasebrae.com.br/wp-content/uploads/2020/04/Impacto-do-coronav%C3%ADrus-nas-MPE-2%C2%AAedicao_geral-v4-1.pdf). Acesso em: 22 ago. 2022.

SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico** [livro eletrônico] / Antônio Joaquim Severino. -- 1. ed. -- São Paulo: Cortez, 2013. Disponível em: [https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia\\_do\\_Trabalho\\_Cient%C3%ADfico\\_-\\_1%C2%AA\\_Edi%C3%A7%C3%A3o\\_-\\_Antonio\\_Joaquim\\_Severino\\_-\\_2014.pdf](https://www.ufrb.edu.br/ccaab/images/AEPE/Divulga%C3%A7%C3%A3o/LIVROS/Metodologia_do_Trabalho_Cient%C3%ADfico_-_1%C2%AA_Edi%C3%A7%C3%A3o_-_Antonio_Joaquim_Severino_-_2014.pdf). Acesso em 12 mar. 2023.

SILVA, E. S. **Trabalho e desgaste mental: o direito de ser dono de si mesmo**. São Paulo: Cortez, 2011.

SOBRATT - SOCIEDADE BRASILEIRA DE TELETRABALHO E TELEATIVIDADES (Brasil). Orientação para implantação e prática do Teletrabalho e Home Office. São Paulo, 2020. 20 p. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/>. Acesso em: 08 set. 2022.

TASCETTO, M.; FROEHLICH, C. Teletrabalho sob a Perspectiva dos Profissionais de Recursos Humanos do Vale dos Sinos e Paranhana no Rio Grande do Sul. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 9, n. 3, p. 349-375, 2019.

RYSVY, M. D. T., MICHALAK, R. Working from Home: How We Managed Our Team Remotely with Technology. **Journal of Library Administration**, v. 60, n. 5. 2020

VALENTIM, João Hilário. Teletrabalho e Relações de Trabalho. **Revista do Ministério Público do Trabalho**, Rio de Janeiro, n. 19, mar. 2020. Disponível em: <https://livros-e-revistas.vlex.com.br/vid/revista-do-ministerio-publico-682926357>. Acesso em: 11 set. 2022.

WILLIAMS, C. C.; KAYAOGU, A. "COVID-19 and undeclared work: impacts and policy responses in Europe," **The Service Industries Journal**, v. 40, n. 13-14, p. 914-931, 2020.

## APENDICE A – Termo de Consentimento Livre Esclarecido



### TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE ESCLARECIDO

#### Trabalho de Conclusão de Curso:

#### **Os impactos no desempenho no trabalho dos profissionais do setor digital de uma instituição bancária em Porto Alegre-RS no retorno do home office às atividades laborais presenciais**

Convidamos você a participar deste estudo que tem por objetivo analisar a percepção dos pesquisados acerca dos impactos em seu desempenho e produtividade na migração de suas atividades para o formato home office em período de pandemia. Para tanto, estamos conduzindo entrevistas presenciais em profundidade com pessoas que atuam nesta organização. Sua cooperação poderá contribuir para a construção de conhecimento científico nesta área de conhecimento.

As entrevistas individuais serão gravadas e ficarão sob tutela exclusiva do aluno **Edson Fagner Pinheiro Gonçalves**, assim como a transcrição da própria e demais dados porventura fornecidos. Todos os dados coletados serão tratados de forma exclusivamente científica e de maneira sigilosa, de forma a resguardar a identidade do participante. Em tempo hábil, será encaminhada cópia da transcrição da entrevista para avaliação e confirmação das informações. A solicitação para encerramento da participação neste estudo poderá se dar a qualquer momento, durante o período de desenvolvimento do mesmo.

Esta pesquisa é coordenada pelo aluno **Edson Fagner Pinheiro Gonçalves** sob a orientação da Prof. Dra. Cláudia Simone Antonello, da Escola de Administração da UFRGS, com quem podem ser obtidas maiores informações, caso seja do seu interesse, a qualquer momento.

A participação por esta via metodológica não implica em qualquer risco observável, tampouco qualquer tipo de bônus ou ônus para ambas as partes envolvidas.

Desta forma, fica estabelecido:

- a) da liberdade de participar ou não da pesquisa, bem como do seu direito de retirar seu consentimento, a qualquer momento, e deixar de participar do estudo sem que isto lhe traga qualquer prejuízo;
- b) da garantia de receber resposta a qualquer dúvida acerca dos procedimentos e outros assuntos relacionados com a pesquisa;
- c) da segurança de que não será identificado e que se manterá o caráter confidencial das informações registradas;
- d) que as informações obtidas através das entrevistas serão arquivadas sem identificação pessoal junto ao banco de dados da pesquisadora responsável na Universidade Federal do Rio Grande do Sul;

Pelo presente Termo de Consentimento, o(a) entrevistado(a) declara que é maior de 18 anos e que foi informado(a) dos objetivos e da justificativa da presente pesquisa, e está de acordo em participar da mesma.

**Data:**

**Dados para contato:**

**Aluno:** Edson Fagner Pinheiro Gonçalves – (51) 98270 1170 - [efagner@gmail.com](mailto:efagner@gmail.com)

**Orientadora:** Profª Dra. Cláudia Simone Antonello - [claudia.antonello@ufrgs.br](mailto:claudia.antonello@ufrgs.br)

**Vínculo:** Escola de Administração – EA (UFRGS)

## APENDICE B - Roteiro de Entrevistas

Perguntas	
1-	Qual seu nome (será fictício), idade e estado civil? Tem filhos? Quantos?
2-	Qual sua escolaridade?
3-	Há quanto tempo você trabalha nessa empresa?
4-	Qual a função que você realiza?
5-	Que período trabalhou em home office?
6-	Conte como ocorreu a migração do trabalho presencial para o de home office.
7-	Conte qual era sua carga e horário de trabalho durante o home office
8-	Como organizava sua rotina nesse período?
9-	Nesse período que esteve home office fez horas extras? Se sim, recebeu por elas
10-	Os equipamentos tecnológicos necessários para as atividades não presenciais, que utilizou eram seus ou foram fornecidos pela empresa?
11-	A empresa deu suporte e orientação no período home office? Conte como foi.
12-	Como foi a sua adaptação?
13-	Conseguia ter disciplina e organização para administrar o tempo de trabalho com o tempo para a família?
14-	<p>Você percebe algum benefício no home office? Se sim comente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quanto à privacidade?</li> <li>• Quanto à produtividade?</li> <li>• Quanto à economia?</li> <li style="margin-left: 40px;">e) Quanto à flexibilidade?</li> </ul>
15-	<p>Se não percebia porquê? Comente</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>f) Quanto à privacidade?</li> <li>g) Quanto à produtividade?</li> <li>h) Quanto à economia?</li> <li>i) Quanto à flexibilidade?</li> </ul>
16-	Na sua opinião quais podem ser consideradas desvantagens do home office? Por que? Comente/exemplifique
17-	Conte como ocorreu seu retorno ao trabalho presencial? Como se deu a readaptação?
18-	Como você tem percebido seu desempenho após retornar ao trabalho presencial?
19-	Notou perda ou aumento de sua produção individual após o retorno? Se sim, quais fatores atribuiria a isso? Relate uma situação.
20-	Comente qual seu sentimento em relação ao fim dessas atividades em home office?
21-	Sua empresa soube recebê-lo no retorno ao trabalho presencial? Houve algum tipo de recepção/instrução de retorno?
22-	Houve um cuidado, um trabalho psicológico/emocional no seu retorno ao trabalho presencial? Quais? Exemplifique.
23-	Seus colegas demonstraram motivação e apoio em equipe ao seu retorno? Traga um exemplo

- 24- O que a experiência em home office trouxe de benefícios, aproveitados no trabalho presencial?
- 25- Houve novos aprendizados? Exemplifique.
- 26- Quais benefícios em retornar ao trabalho presencial?
- Quanto à privacidade?
  - Quanto à produtividade?
  - Quanto à economia?
  - Quanto à flexibilidade?
  - Quanto ao tempo livre?
- 27- Qual desvantagem em retornar ao trabalho presencial? Quais? Por que? Exemplifique
- 28- Que sugestão de ação você daria à empresa e a seu gestor em período como esse pelo qual passamos? Como podem lidar com situações de retorno de home office?