

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Igor Cristiano Costa

**A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/UFRGS EM
FASE FINAL DE GRADUAÇÃO ACERCA DO HOME OFFICE COMO MODELO
DE TRABALHO ORGANIZACIONAL**

PORTO ALEGRE

2023

CIP - Catalogação na Publicação

COSTA, IGOR
A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DA ESCOLA DE
ADMINISTRAÇÃO/UFRGS EM FASE FINAL DE GRADUAÇÃO ACERCA
DO HOME OFFICE COMO MODELO DE TRABALHO ORGANIZACIONAL
/ IGOR COSTA. -- 2023.
57 f.
Orientadora: ROSANA GUIMARÃES.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Escola de
Administração, Curso de Administração, Porto Alegre,
BR-RS, 2023.

1. Home Office. . 2. Implicações do Home Office. 3.
Modelo de trabalho Home Office. 4. Estudantes de
graduação. 5. Administradores. I. GUIMARÃES, ROSANA,
orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Igor Cristiano Costa

**A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/UFRGS EM
FASE FINAL DE GRADUAÇÃO ACERCA DO HOME OFFICE COMO MODELO
DE TRABALHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Rosana Córdova Guimarães.

PORTO ALEGRE

2023

Igor Cristiano Costa

**A PERCEPÇÃO DE ALUNOS DA ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO/UFRGS EM
FASE FINAL DE GRADUAÇÃO ACERCA DO HOME OFFICE COMO MODELO
DE TRABALHO ORGANIZACIONAL**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Orientadora: Profa. Rosana Córdova Guimarães.

Conceito final:

Aprovado em de de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Orientadora Profa. Rosana Córdova Guimarães. – UFRGS

Dedico este trabalho à Maria Rejane Cristiano (*in memoriam*), que não pôde acompanhar a finalização deste ciclo.

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente, aos meus pais, Luciana Cristiano e Claudio Costa, por terem dado a melhor educação e serem pilares fundamentais para minha construção como filho, homem e cidadão. Sem vocês, não haveria conquista. Não terei palavras suficientes para agradecer o quanto sou grato por ter vocês em minha vida.

À minha esposa, Márcia Natasha Brodt Silva, por estar sempre ao meu lado, sendo meu porto seguro, ouvinte, conselheira e amiga. Obrigado por nunca me deixar esquecer das coisas importantes da vida.

À minha madrinha, Maria Rejane Cristiano, que me ensinou a ler e escrever, e que desde o ano de 2022 compõe mais uma estrela no céu. Sinto sua falta, essa conquista é graças a você também.

Agradeço à minha orientadora, Professora Rosana Córdova Guimarães, que me deu todo auxílio que precisava para elaboração do presente trabalho de conclusão.

Aos professores e a instituição de uma forma geral, agradeço pela oportunidade de realizar a graduação nesta que é uma das universidades mais reconhecidas do mundo.

Por fim, agradeço a todos que, direta ou indiretamente, tiveram relacionamento comigo durante a graduação.

EPÍGRAFE

"A mudança não acontecerá se nós esperarmos por outra pessoa ou se esperarmos por algum outro momento. Nós somos as pessoas pelas quais esperávamos. Nós somos a mudança que buscamos."

Barack Obama

RESUMO

O presente trabalho tem como propósito analisar a percepção de alunos em fase final de graduação da escola de administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) acerca do home office como modelo de trabalho organizacional. Home Office é uma vertente de teletrabalho em que o trabalhador exerce suas funções em domicílio. A adoção deste modelo de trabalho por parte das empresas foi potencializada durante período de isolamento social, medida recomendada pela Organização das Nações Unidas (ONU) em março do ano de 2020, buscando atenuar a propagação do vírus SARS-COV-2 (Watanabe, 2020). Para o alcance dos objetivos geral e específicos do trabalho, desenvolveu-se uma pesquisa exploratória, utilizando técnica de grupo focal, através de uma amostra de alunos. Para o Focus Group, foi utilizado roteiro como instrumento de apoio durante a mediação, contendo, como tópicos levantados os elementos de maior presença em abordagens sobre implicações do modelo home office como forma de trabalho organizacional: Controle; produtividade; sentimento de pertencimento (Bento, 2022; Menna, 2008). Como resultados, constatou-se que os alunos pesquisados percebem-se com predileção pelo modelo de trabalho Home Office somente quando este está aliado ao modelo de trabalho presencial, configurando-se na vertente de modelo híbrido. Destacaram-se também segundo a percepção dos alunos, o papel da gestão como peça-chave para compreensão da relação de controle no home office. Quanto a relação produtividade, os resultados apresentaram que os alunos percebem um melhor desenvolvimento do trabalho quando este é realizado no formato híbrido, o qual os desperta motivação devido a sua flexibilidade que permite maior gerenciamento do trabalho. Os participantes da amostra demonstraram que a potencialização do aprendizado, e conseqüentemente, melhor produtividade é percebida através da proximidade física entre colegas e gestores. A presença física em um mesmo ambiente de trabalho foi associada diretamente ao pertencimento, segundo percepção dos alunos, que destacaram nas relações presenciais entre colegas e gestores aspecto fundamental para alcance deste sentimento.

Palavras-chave: Home Office. Implicações do Home Office. Modelo de trabalho Home Office. Estudantes de graduação. Administradores.

ABSTRACT

The objective of this work is to analyze the perception of students in the final phase of graduation at the School of Administration (EA) of the Federal University of Rio Grande do Sul (UFRGS) about the home office as a model of organizational work. Home Office is a branch of telework in which the worker performs his duties at home. The adoption of this work model by companies was enhanced during the period of social isolation, a measure recommended by the United Nations (UN) in March 2020, seeking to mitigate the spread of the SARS-COV-2 virus (Watanabe, 2020). In order to achieve the general and specific objectives of the work, an exploratory research was carried out, using the focus group technique, through a sample of students. For the Focus Group, it was used as a support tool during the mediation, containing, as topics raised, the elements of greater presence in the approaches on the implications of the home office model as a form of organizational work: Control; productivity; sense of belonging (Bento, 2022; Menna, 2008). As a result, I found that the students surveyed perceive a preference for the Home Office work model only when combined with the face-to-face work model, configuring it as a hybrid model. According to the perception of two students, the role of management will also be highlighted as a fundamental part of understanding the control relationship in the home office. With regard to the productivity ratio, the results show that some students perceive a better development of work when it is carried out in a hybrid format, or when it arouses motivation due to its flexibility, which allows for better work management. The sample participants demonstrated that the apprentice's empowerment and, consequently, better productivity is perceived through the physical proximity between colleagues and superiors. Physical presence in the same work environment was directly associated with belonging, according to the perception of two students, who highlighted the face-to-face relationship between colleagues and management, a fundamental aspect to achieve this feeling.

Keywords: Home Office. Implications of the Home Office. Home Office work template. Graduation student. Administrators.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 -	Modelos de trabalho organizacional	18
Quadro 2 -	Perfil dos Participantes	24
Quadro 3 -	Macro e Micro categorias de Análise	26
Quadro 4 -	Participante e Modelo de Trabalho Preferido	27

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
	1.2 OBJETIVO	16
	1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	16
2	REVISÃO TEÓRICA	17
	2.1 MODELOS DE TRABALHO ORGANIZACIONAL	17
	2.2 IMPLICAÇÕES DO MODELO HOME OFFICE	19
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	23
	3.1 TIPO DE ESTUDO	23
	3.2 TÉCNICA DE COLETA	23
	3.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES	24
	3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS	25
4	ANÁLISES	26
	4.1 SOBRE PERCEPÇÃO MODELO DE TRABALHO HOME OFFICE	27
	4.2 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES ACERCA DO CONTROLE NO HOME OFFICE	27
	4.2.1 CONFIANÇA E COMPREENSÃO MÚTUA	28
	4.2.2 GESTÃO INDIVIDUALIZADA	29
	4.2.3 TREINAMENTO E PREPARAÇÃO DOS GESTORES	30
	4.2.4 ÊNFASE EM AGENDAS E REUNIÕES	32
	4.2.5 CARGA DE TRABALHO E HORAS EXTRAS	33
	4.2.6 AUSÊNCIA DE FERRAMENTAS E RECURSOS DE GESTÃO	33
	4.3 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES ACERCA DA PRODUTIVIDADE NO HOME OFFICE	34
	4.3.1 AMBIENTE ADEQUADO	34
	4.3.2 FLEXIBILIDADE	35
	4.3.3 PERFIS INDIVIDUAIS	37
	4.3.4 RECURSOS ADEQUADOS	38
	4.3.5 NATUREZA DO TRABALHO	38
	4.3.6 COLABORAÇÕES PRESENCIAIS	39
	4.3.7 OPORTUNIDADE DE APRENDIZADO	40

4.4	PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES ACERCA DO	41
	PERTENCIMENTO NO HOME OFFICE	
4.4.1	AÇÕES INSTITUCIONAIS	41
4.4.2	CULTURA ORGANIZACIONAL	44
4.4.3	LIDERANÇA	45
4.4.4	INTERAÇÕES PESSOAIS	47
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
	REFERÊNCIAS	51
	APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURA GRUPO FOCAL	56

1 INTRODUÇÃO

A modalidade de trabalho no formato presencial em organizações mostrou-se praticamente hegemônica durante a maior parte da história organizacional. Afinal, não havia em sua grande maioria outra forma de reprodução de trabalho, sem a exigência da presença em mesmo local e horário daquele em que o trabalho iria produzir (Rodrigues, 2011). Desta forma, eliminar a distância física era uma condição primordial para o desenvolvimento do trabalho.

A realidade anteriormente citada, permaneceu sem alterações até a ocorrência de dois grandes eventos. O primeiro deles, o surgimento do computador em meados da década de 40 (Kohn e Moraes, 2007). Já o segundo foi a criação da internet, ao final da década de 60 (Kohn e Moraes, 2007). A queda das barreiras física e temporal no desenvolvimento do trabalho organizacional, puderam ser sentidas a partir destes dois avanços tecnológicos.

O ano de 2020 será marcado na história como o ano em que se espalhou rapidamente por todas as regiões do mundo, um vírus de potencial letal, batizado cientificamente como COVID-19. Popularmente chamado de coronavírus, o vírus submeteu a humanidade a repensar relações sociais, tendo como marco fundamental o decreto de estado pandêmico feito pelas Organização das Nações Unidas (ONU) em março do ano de 2020 (Watanabe, 2020).

Durante o período de isolamento social, medida necessária para atenuar a propagação do vírus SARS-COV-2, muitas empresas e organizações adotaram modalidades de trabalho em formatos não-presencial, como uma forma de dar continuidade ao processo produtivo (Losekann e Mourão, 2020). Utilizou-se dos métodos e ferramentas disponíveis naquele momento, pois não se vislumbrava quando seria possível retornar aos padrões conhecidos antes da pandemia.

Neste cenário, a prática organizacional largamente implementada foi a do teletrabalho, e sua principal modalidade conhecida como modelo home-office. Modalidade que tem em sua premissa a de que o trabalhador exercerá em seu ambiente domiciliar as funções que outrora exercia na empresa (Rodrigues, 2011).

O teletrabalho pode incluir trabalhar em casa, mas também pode incluir trabalhar em um local diferente, como um café ou um espaço de coworking. O teletrabalho assim como o home office pode envolver a realização de tarefas em um horário flexível, em vez de seguir um horário de trabalho tradicional (Silva, 2022). Desta forma, home office é um formato específico de teletrabalho que reduz o espaço de casa como local do trabalho, ao passo que o teletrabalho

é um termo mais amplo que inclui qualquer trabalho que possa ser realizado remotamente, independentemente do local.

Segundo a Agência Brasil, durante o período da pandemia o Brasil chegou à marca de 46% de adoção do modelo Home Office pelas empresas. Contudo, há alguns indicativos de que o Home Office tende a se estabelecer cada vez mais como modelo de trabalho disponível e oferecido pelas organizações. Um destes indicativos pode ser visto em um registro feito pela Catho, uma das maiores plataformas de vagas de trabalho, em que no ano de 2022 tivemos um crescimento de 496% de vagas de trabalho neste formato, de acordo com matéria publicada pela revista Época Negócios.

Conforme matéria publicada no portal Uol de notícia, dados importantes puderam ser constatados também em pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA), conduzida com 139 empresas nacionais de grande, médio e pequeno porte, sob olhar da gestão de pessoas na crise de Covid-19, onde: 94% das empresas afirmaram que superaram, ou pelo menos atingiram suas expectativas de resultados em modelo de home office (Lazaretti, 2020).

Funcionários que acabaram sendo submetidos a modalidade de trabalho domiciliar, aqui mencionado anteriormente como home-office, perceberam como relação de vantagem o aspecto referente a sensação de maior autonomia enquanto desenvolvimento do trabalho (Barros e Silva, 2010).

Ao passo que são aferidas vantagens, desvantagens também aparecem quando o assunto é teletrabalho na configuração home-office como forma de trabalho em organização. Há constatações de percepções negativas de trabalhadores quanto a sensação de invisibilidade na organização. Estas percepções podem surgir quando não há mecanismos na organização que desenvolvam sentimento de pertencimento para com funcionários presentes nesta modalidade (Menna, 2008).

Também há a perspectiva do controle do trabalho, muito latente e importante quando colocamos em discussão o tema teletrabalho:

[...] há a possibilidade do teletrabalho ser uma jornada controlada. Sendo possível realizar esse controle por diversas formas, principalmente pelo uso de tecnologias de comunicação e informação, já que é uma das características principais do teletrabalho a presença da tecnologia. Mas os meios telemáticos não são a única forma de controle, podendo ocorrer de maneiras mais simples como com a utilização de cartões de ponto virtuais (Bento, 2022).

Em pesquisa realizada pela PwC Brasil com a PageGroup, publicada no jornal Diário do Comércio em 2022, foram entrevistados em todo território brasileiro, no período de 17 de janeiro a 4 de fevereiro de 2022, aproximadamente mil profissionais, sendo 289 ocupantes de cargos de gestão e 633 colaboradores. A pesquisa trouxe resultados importantes para a discussão do tema, tais como: 67% dos colaboradores apresentaram preferência aos modelos home office ou híbrido, sendo este considerado com uma ou duas idas ao escritório na semana. Em contrapartida, sob a perspectiva da administração de uma equipe, a pesquisa apresentou que 61% dos entrevistados acreditam ser mais difícil alinhar os interesses da equipe com uma liderança em regime de trabalho remoto.

Trabalho remoto segue sendo um tema de interesse também da gigante da tecnologia Google, que realizou uma pesquisa com 1.258 pessoas atuantes em empresas dos mais diversos tamanhos, onde quase metade delas (41%) possuem quadro de mais de 2.500 funcionários, segundo divulgação feita pela revista Forbes em setembro de 2022. A Google com sua pesquisa portanto também trouxe bons ingredientes para este debate, ao passo que ascendeu uma luz para uma variação do modelo home office: modelo híbrido, onde há presença dos modelos presencial e home office. Resultados importantes, e que chamaram atenção na pesquisa: 82% dos profissionais já estavam em regime híbrido, com idas ao escritório em duas ou três vezes por semana. Para 78% das lideranças este seria o melhor modelo de trabalho. Sobre oportunidades de trabalho, 36% admitiram que uma proposta de emprego teria maior aceitação atualmente se a escolha do regime de trabalho na empresa ficasse a cargo do funcionário. Quando o assunto foi saúde mental, 80% das lideranças e 75% dos funcionários atribuíram ao híbrido o melhor modelo de trabalho.

É plausível constatar que o elemento home office além de conceitualmente ser um formato de teletrabalho, configura-se também como de extrema relevância tanto para empresas quanto para trabalhadores, uma vez que há evidências por sua implementação por parte de organizações e predileções por parte dos trabalhadores. Há existência de uma nova variante chamada modelo híbrido, inclusive reforça ainda mais a relevância do formato home office, visto que ele é elemento essencial desta vertente. Partindo deste cenário em que haverá cada vez mais profissionais com predileção pela modalidade home-office como modelo de trabalho, da mesma forma em que haverá cada vez mais organizações ofertando aos seus funcionários esta opção, este estudo trará luz aos profissionais do futuro que lidarão diretamente com os desafios desta nova forma de trabalho: os administradores.

Os administradores do futuro, são portanto o ponto central deste projeto, na medida em que buscará submeter-se estes que dedicam parte de sua vida para estudo e compreensão de organizações, a este modelo de trabalho que surge como fenômeno tão recente e relevante.

A formação em administração é alcançada após a conclusão de curso superior dedicado para tal. No Brasil a oferta deste curso é encontrada em mais de 1500 instituições de ensino, segundo o Instituto Nacional de Estudos e Pesquisas Educacionais Anísio Teixeira (Inep)¹. Ao olharmos apenas para o recorte do estado do Rio Grande do Sul, há oferta de cursos em administração em pelo menos 84 instituições de ensino, segundo o Ranking Universitário Folha (RUF)². De acordo com as posições neste ranking, despontam como os cinco melhores cursos de administração no estado as seguintes instituições de ensino, em ordem: UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UNISINOS - Universidade do Vale do Rio dos Sinos, UFSM - Universidade Federal de Santa Maria, PUCRS - Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul e UCS - Universidade de Caxias do Sul.

Para definição do objeto de estudo do projeto, utilizou-se o Ranking Universitário Folha (RUF) como um dos critérios de delimitação. Portanto, considerando apenas a região Sul do Brasil, a universidade melhor ranqueada a oferecer curso de Administração foi a Universidade do Rio Grande do Sul - UFRGS. Deste modo, serão os alunos de graduação em administração da UFRGS aqueles em que o este trabalho estará fazendo referência quando o termo futuros administradores estiver sendo empregado.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) oferece o curso de Administração desde o ano de 1962, e possui em sua estrutura institucional uma Escola de Administração (EA). Fisicamente a escola é situada na Rua Washington Luiz, 855, no bairro Centro Histórico em Porto Alegre, Rio Grande do Sul. Somando os cursos de Administração noturno e diurno, a Escola de Administração da UFRGS recebe anualmente 240 novos alunos. O curso possui uma estrutura que é dividida por 10 etapas semestrais, ou seja, o aluno que percorrer estas etapas, cursando todas as disciplinas dedicadas para tal, sem reprovações ou cancelamentos das mesmas, terá a conclusão do curso em 5 anos. Deste modo, a Escola abriga em sua totalidade uma média aproximada de 1200 alunos por ano (UFRGS, 2023).

¹ Resultados Enade 2018 Cursos de Administração do Inep, Brasil. Disponível em: https://download.inep.gov.br/educacao_superior/enade/relatorio_sintese/2018/Administracao.pdf. Acessado dia 03/02/2023, às 21:05.

² RUF 2019 da Folha de São Paulo, Brasil. Disponível em: <https://ruf.folha.uol.com.br/2019/ranking-de-cursos/administracao-de-empresas/>. Acessado dia 03/02/2023, às 21:29.

A análise da percepção destes futuros administradores sobre as implicações do home office, será realizada através de pesquisa exploratória, através de uma amostra de alunos de graduação em administração da UFRGS, na qual estarão sendo compostos apenas aqueles em etapa final do curso. Para a pesquisa, será utilizado a técnica de grupo focal. O roteiro a ser utilizado como instrumento de apoio durante a mediação, contará, em seus tópicos a serem abordados junto aos participantes, os elementos de maior presença em abordagens sobre implicações do modelo home office como forma de trabalho organizacional. Conforme os anteriormente citados: Controle; produtividade; sentimento de pertencimento (Bento, 2022; Menna, 2008).

O objetivo de estudo deste trabalho, portanto, encontra-se na análise da percepção de alunos de graduação do curso de administração da UFRGS, quanto às implicações do modelo home-office como forma de trabalho organizacional. Em outras palavras: **Qual percepção futuros administradores possuem em relação ao home-office como modelo de trabalho organizacional?**

O presente estudo buscará contribuir com a comunidade acadêmica, através do desenvolvimento de uma base de conhecimento acerca da percepção de futuros administradores, em relação a modalidade home-office como forma de trabalho organizacional.

Embora se observe na literatura a existência de considerável material sobre teletrabalho, verificou-se que até o presente momento há escassez quanto à produção do tema sob análise da ótica de futuros administradores a vertente home-office como forma de trabalho organizacional.

É portanto identificada a necessidade do desenvolvimento deste estudo, como forma de colaborar academicamente para tal especificidade mencionada, a fim de que os resultados encontrados, sirvam como fomento de discussão, possibilitando novas visões sobre o tema.

1.2 OBJETIVO

O objetivo geral deste trabalho será analisar a percepção de alunos do nível superior do curso de graduação em Administração na UFRGS acerca do home office como modelo de trabalho organizacional.

1.2.1 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumprimento do objetivo geral proposto, foram elencados os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as percepções dos participantes do estudo acerca do elemento controle no home office, através de grupo focal;
- b) Analisar as percepções dos participantes do estudo acerca do elemento produtividade no home office, através de grupo focal;
- c) Analisar as percepções dos participantes do estudo acerca do elemento pertencimento no home office, através de grupo focal.

2 REVISÃO TEÓRICA

Neste capítulo serão abordados temas de essencial importância para a elaboração deste trabalho. A estrutura teórica aqui exposta, inicia com contexto do estudo sustentado pelos conceitos de teletrabalho e home office. Em seguida, apresentam-se suas implicações como modelo de trabalho organizacional, a partir dos principais elementos presentes na literatura sobre o tema, servindo para fundamentação da teoria de que atualmente este formato de trabalho carrega extrema relevância e que esta deverá ser explorada ao analisarmos a percepção de suas implicações por aqueles que possuem organizações como objeto de estudo central durante formação acadêmica.

2.1 MODELOS DE TRABALHO ORGANIZACIONAL

Nos últimos anos o modelo home office de teletrabalho ganhou muita força em organizações graças aos avanços da tecnologia, aumento da conectividade e a facilidade de acesso a variados meios de comunicação, que cada vez mais permitem que funcionários trabalhem de casa ou de outros lugares fora do escritório (Silva, 2022). A prática desta forma de trabalho foi potencializada pela pandemia do COVID-19 (Losekann e Mourão, 2020).

Conforme grandes pesquisas conduzidas pela Google, PageGroup e PwC Brasil, tem sido aferida predileção por este modelo de trabalho por parte dos trabalhadores que puderam adota-lo em virtude de seus cargos e atividades, ainda que por vezes essa predileção venha através de sua vertente parcial, denominada híbrida.

Importante que seja ressaltado que o home office e o teletrabalho são termos frequentemente usados como sinônimos, mas existem diferenças sutis entre eles. Home office refere-se a trabalhar em casa em vez de em um escritório ou local de trabalho tradicional. Portanto, sendo este apenas um modelo de teletrabalho (Silva, 2022).

Ao olharmos para os Estados Unidos, o termo mais comum para o trabalho remoto é "telecommuting", enquanto na Europa o termo predominante é "telework". O primeiro termo destaca a questão do deslocamento do centro de trabalho para o local onde o trabalho é realizado, com o uso de ferramentas telemáticas. Já o segundo termo enfatiza as atividades realizadas por meio de tecnologias telemáticas. Ambos os termos, no entanto, se referem ao mesmo universo de organização do trabalho, que se baseia na tendência atual de realizar

atividades laborais por meio de tecnologias telemáticas, sem a necessidade de o trabalhador se deslocar ao local onde os resultados devem ser apresentados (Rocha e Amador, 2018).

Dependendo da empresa e do funcionário, estar em home office pode ser uma condição temporária ou permanente. No home office o trabalhador se vê envolvido em um espaço específico em casa, com uso de equipamentos e tecnologia fornecidos ou não pela empresa, mantendo a natureza do trabalho e as responsabilidades rigorosamente as mesmas de um modelo tradicional.

Quadro 1 - Modelos de trabalho organizacional

Modelos	Características	Autores
Presencial	Modelo de trabalho tradicional, onde a organização dispõe das condições físicas e tecnológicas para o trabalhador exercer sua função, impossibilitando este de realiza-la fora da organização.	Rodrigues (2011)
Teletrabalho	Modelo de trabalho onde o trabalhador desempenha sua as atividades, fora das dependências físicas da organização. Termos como trabalho remoto, telecommuting e telework são sinônimos encontrados ao redor do mundo.	Costa (2021), Bento (2022)
Home Office	Vertente do teletrabalho, onde o trabalhador exerce sua função especificamente em domicílio. A organização pode ou não oferecer recursos tecnológicos próprios para o trabalhador.	Silva (2022)
Híbrido	Modelo que surgiu na combinação de dois modelos. O Modelo híbrido prevê que o trabalhador realize suas atividades ao longo da semana combinando os modelos Presencial e Home Office.	Lopes (2021)

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

A gestão do trabalho em modelo de home office ainda não segue um padrão definido de implementação, em função do seu caráter emergente no mercado de trabalho brasileiro, segundo (Haubrich; Froehlich, 2020). A legislação brasileira referente ao trabalho remoto é a Lei nº 13.467/2017, conhecida como a reforma trabalhista³, que estabelece que o teletrabalho (ou trabalho remoto) é uma modalidade de trabalho em que a prestação de serviços ocorre fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e comunicação⁴. A lei também determina que o contrato de trabalho para o teletrabalho deve ser celebrado por

³ Lei nº 13.467/2017. Planalto.gov. Acesso em 23 de fevereiro de 2023, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2017/Lei/L13467.htm

⁴ CLT - Consolidação das Leis do Trabalho. Planalto.gov. Acesso em 23 de fevereiro de 2023, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm

escrito e conter especificações sobre as atividades que serão realizadas, responsabilidades das partes, instrumentos tecnológicos que serão utilizados, regras de infraestrutura e custeio das despesas necessárias para a realização do trabalho.

Além disso, é importante destacar que os direitos e deveres do empregado e do empregador no trabalho remoto são os mesmos do trabalho presencial, incluindo remuneração, jornada de trabalho, férias, descanso semanal remunerado e proteção previdenciária e trabalhista. Cabe ressaltar que o trabalho remoto por ter sido popularizado ainda mais durante a pandemia de COVID-19, levou o governo brasileiro a editar a Lei nº 14.151/2021, que dispõe sobre o afastamento de gestantes do trabalho presencial durante a pandemia, permitindo que essas trabalhadoras exerçam suas atividades em home office⁵.

Partindo deste contexto em que há um novo formato de trabalho organizacional ganhando protagonismo nas empresas, aceno de predileção por parte dos trabalhadores, ao qual já se gerou impactos nas relações empregado-empregador, inclusive aqui no Brasil, é que são desenvolvidos elementos fundamentais para o despertar do interesse de se conhecer a percepção daqueles que dedicam parte de suas vidas estudando organizações, alunos de graduação em Administração, a este modelo de trabalho e suas implicações.

2.2 IMPLICAÇÕES DO MODELO HOME OFFICE

Há sugestões de que o home office aumente a produtividade no trabalho em certas circunstâncias, como quando os trabalhadores têm maior controle sobre seu ambiente de trabalho e não são interrompidos por distrações no escritório (Lopes, 2021). No entanto, é importante lembrarmos que o home office também apresenta desafios, como a necessidade de se manter a disciplina para cumprimento de prazos e metas, ao passo que rotinas de trabalho saudáveis devem ser constantemente reforçadas por parte do trabalhador a fim de se lidar com as distrações de casa e a sobrecarga. A ausência de uma supervisão também pode levar a problemas de gerenciamento de tempo e de comunicação com colegas de trabalho (Lopes, 2021).

⁵ Lei nº 14.151/2021. Planalto.gov. Acesso em 23 de fevereiro de 2023, disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2021/Lei/L14151.htm

Conforme Lopes (2021) menciona:

É importante sabermos que a adoção desta forma de trabalho não significa que exista ausência do poder de supervisão e de direção. Como já foi referido, o teletrabalhador ainda permanece ligado a uma empresa, é um funcionário dela, o que implica que tenha que obedecer às regras e valores mesmo havendo uma maior autonomia. Apesar disso, a visão de muitos gestores é contrária a esse pressuposto, muitos sentem que perdem o “poder” quando não estão vendo o trabalho de seus subordinados.

Deste modo, penso que sobre estes elementos, futuros administradores percebem que há mais perdas do que ganhos ao trabalhador, mesmo que no papel de tomador de decisão exista maior complexidade no ponto de vista de gestão da produtividade e controle da produção em formato a distância do que comparado com presencial.

Fator que incentiva ainda mais a importância de tal tema de estudo, pode ser observado em matéria publicada pela CNN Brasil, onde apesar de reconhecidas transformações em milhares de carreiras a partir do modelo de trabalho remoto, há muitas empresas determinadas a retomada do presencial, modelo tradicional de trabalho (Vasel, 2022). Agregando a isto, sobre o ponto de vista da organização, espera-se que futuros administradores identifiquem que o fator “ausência de poder” mencionado por Lopes (2021) esteja estritamente relacionado ao abandono por parte das mesmas ao home office como modelo de trabalho, ainda que este tivesse alcançado resultados positivos enquanto esteve implantado.

O home office pode trazer muitos benefícios para os trabalhadores, incluindo maior satisfação com o trabalho e qualidade de vida (Costa, 2021). Uma das características distintivas do trabalho remoto é a flexibilidade de horários, a utilização de tecnologias, a comunicação à distância e a eficiência. Gatti et al. (2018) reforçam que o trabalho remoto visa permitir que os trabalhadores evitem o tráfego no caminho para o trabalho, possibilitando assim horários mais flexíveis, um trabalho mais eficiente em um ambiente confortável. Por mais que estas características demonstrem maior satisfação ao trabalhador, suspeito que para o administrador, enquanto figura de gestão na empresa, estes não sejam elementos essenciais na busca pelo lucro.

Se o modelo é preferido por trabalhadores e trouxe benefícios as organizações que o implementaram, sob aspecto de resultados, seu abandono para um resgate ao formato tradicional, presencial, representaria uma tendência justificada por quais elementos estudados por administradores em formação na esfera das relações de trabalho organizacional? O

elemento do controle surge como um dos principais responsáveis pelo resgate ao modelo presencial daqueles que praticaram o formato de trabalho home office. Esta afirmação faria sentido para aquilo que pensam futuros administradores com relação a esta implicação?

No home office, a supervisão e o controle das atividades dos funcionários são realizados de forma indireta, por meio de tecnologias como internet, programas de computador, sistemas integrados de gestão empresarial (ERP), Skype, chats online e celulares. Nessa modalidade, a responsabilidade pela fiscalização fica sob a responsabilidade do empregador, já que os trabalhadores remotos têm mais autonomia (Gatti et al., 2018), o que de forma racional nos leve a visualizar um aumento de envolvimento por parte do gestor quando comparado a ele mesmo em modelo presencial, na medida em que para uma gestão a distância, haverá uma utilização ainda maior de instrumentos tecnológicos como ferramentas de controle de produção e desempenho. Em complemento a isto, segundo Bento (2022) atualmente já há diversas maneiras de monitoramento remoto disponíveis, como programas que permitem inclusive acesso a gestão até mesmo da quantidade de teclas digitadas por um funcionário.

Importante destacar que a atenção deve estar na sobrecarga que o gestor poderá exercer sobre seus trabalhadores, pois segundo Gatti et al. (2018) o home office sugere um desenvolvimento de trabalho aliado ao cumprimento de metas, prazos e a apresentação de resultados, apesar de que nem todos os profissionais se adaptem a estes formatos. Adicionalmente, alguns trabalhadores remotos manifestam que a flexibilidade de tempo e espaço pode levar a um excesso de trabalho. Resultado de metas de produtividade mais elevadas para o home office do que aquelas exigidas em um ambiente de trabalho tradicional, bem como do trabalho presencial (Barros e Silva, 2010), a satisfação anteriormente percebida, dando lugar a insatisfação.

Contudo, Haubrich e Froehlich (2020) apontam para algumas vantagens da adoção do home office, como: facilidade de concentração; flexibilidade; aumento da produtividade; possibilidade de contratar profissionais de qualquer local; redução de custos com estrutura; melhoria na qualidade de vida dos colaboradores e economia de tempo com deslocamentos.

Por outro lado, aspectos culturais da organização, falta de comprometimento, indisciplina e a ausência de contato físico com colegas, são também desafios encontrados no home office (Haubrich e Froehlich, 2020), aos quais julgo serem de extrema relevância para os administradores do futuro, na medida em que não se pode alcançar objetivos organizacionais sem se ter uma cultura organizacional.

Deste modo, será de suma importância compreendermos a percepção dos alunos de graduação em Administração da UFRGS em relação ao home-office como modelo de trabalho organizacional, na medida em que este formato de trabalho vem ganhando destaque e relevância nas organizações e afetando as relações empregado-empregador através de uma série de implicações, como controle, produtividade, pertencimento. Revela-se, portanto, necessidade e urgência na realização deste estudo que terá como sua finalidade a análise de como esses futuros administradores percebem o home-office e suas implicações como modelo de trabalho organizacional.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste segmento, são expostos os aspectos mais significativos sobre a abordagem empregada no desenvolvimento deste trabalho, incluindo sujeito, tipo de pesquisa, instrumentos utilizados para a coleta de dados e a técnica empregada para a análise dos resultados obtidos.

O tema de pesquisa é crucial para definir as abordagens de investigação, levando em conta a diversidade e as perspectivas dos participantes da pesquisa. Em outras palavras, a pesquisa tem interesse em compreender os significados construídos dentro de um determinado ambiente social e cultural. Deste modo, a abordagem da pesquisa será qualitativa.

3.1 TIPO DE ESTUDO

Na abordagem da pesquisa qualitativa, destaca-se a reflexividade do pesquisador, que envolve a sua capacidade de reconhecer que o conhecimento é produzido na interação entre ele próprio, os colaboradores da pesquisa e o objeto estudado. Esse reconhecimento é uma atitude fundamental para o desenvolvimento da pesquisa (Flick, 2004). A abordagem de pesquisa qualitativa apresenta características distintas, uma vez que não se limita a modelos pré-definidos, mas sim busca metodologias e referenciais teóricos que sejam necessários para a investigação em questão (Flick, 2004).

3.2 TÉCNICA DE COLETA

Foram realizadas entrevistas de caráter semi estruturado no formato de grupo (focus group) com alunos do nível superior do curso de graduação em Administração na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS).

O formato focus group ocorre através de uma entrevista semi estruturada, liderada por um moderador, com um pequeno grupo de participantes e que se caracteriza pelo incentivo a reflexão e interação do grupo por meio de pontos de vista contrastantes entre seus membros (Malhotra, 2012).

Em estudos de formato focus group, é possível utilizar uma abordagem direta não disfarçada, em que os entrevistados estão cientes dos objetivos da pesquisa, ou uma abordagem indireta, em que os objetivos estão ocultos (Malhotra, 2012). Para o caso deste estudo

especificamente, não se constatou necessidade de que o tema fosse ocultado daqueles que compuseram o grupo focal.

Devido à dificuldade em reunir em um espaço físico adequado, os alunos em fase final de graduação, observou-se aplicação da técnica de Focus Group de forma limitada, na medida em que fora identificada dificuldade na realização de seu formato tradicional, que requer presença dos participantes em mesmo ambiente físico (Malhotra, 2012). Deste modo, o Focus Group ocorreu no formato online.

O convite aos alunos de graduação em Administração na UFRGS para a participação dos grupos de discussão foi realizado de forma aleatória, onde se considerou como critério de seleção apenas a etapa do curso, a fim de que fossem agrupados os alunos em fase final do curso.

O grupo de discussão foi gravado com a permissão e consentimento dos participantes, estes devidamente informados de que o pesquisador iria tratar de suas identidades com padrões profissionais e acadêmicos de sigilo e todos os dados coletados serviriam apenas para fins de trabalho de conclusão de curso. Google Meet foi a ferramenta utilizada para realização do grupo focal, que ocorreu no sábado do dia 24/06/2023, iniciando às 09:00 e com duração de 1 hora.

3.3 PERFIL DOS PARTICIPANTES

O grupo focal teve a participação de 9 (nove) indivíduos, sendo 1 (um) destes o mediador. Todos os participantes eram alunos de graduação da escola de administração (EA) da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), situada no bairro central da cidade de Porto Alegre, estado do Rio Grande do Sul. Dentre os participantes, 6 (seis) se identificavam como pertencentes do gênero masculino e 2 (dois) do gênero feminino. Com idades variando entre 25 e 35 anos, todos os entrevistados possuíam em comum também a experiência de ter trabalhado no modelo home office.

Quadro 2 – Perfil dos Participantes

Participante	Idade	Gênero	Etapa do Curso
Participante 1	35	Masculino	9
Participante 2	29	Masculino	10
Participante 3	26	Masculino	10
Participante 4	28	Masculino	10
Participante 5	31	Masculino	9

Participante 6	26	Feminino	10
Participante 7	26	Masculino	9
Participante 8	24	Feminino	9

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DOS DADOS

Para a avaliação do grupo de discussão, as transcrições completas foram examinadas com objetivo de se encontrar correlações, pontos em comum e contribuições adicionais feitas pelos participantes de modo a obter melhor compreensão de suas percepções sobre os elementos, descritos na etapa anterior e no referencial teórico, componentes das implicações do modelo home office como forma de trabalho organizacional. Os dados das entrevistas foram, portanto, analisados por meio do método de análise de conteúdo, segundo Bardin (2011), método que proporciona análise rápida e eficaz condicionadas a partir de manifestações diretas e simples. Análise de conteúdo é amplamente utilizada em estudos que envolvem dados textuais de diversas origens, incluindo as transcrições das entrevistas mencionadas anteriormente. O método consiste em criar categorias com base no conteúdo do texto e nas referências teóricas utilizadas para a compreensão do problema de pesquisa (Flick, 2004).

4 ANÁLISES

O propósito deste capítulo será o de apresentar a discussão e análise dos dados obtidos por meio da entrevista em profundidade realizada através do grupo focal. Desta forma, compõe este capítulo as comparações das informações coletadas e a análise destas com base na revisão teórica estudada e nos objetivos que foram estabelecidos anteriormente. Com base nos objetivos da pesquisa, foram estabelecidas grandes categorias de análise, as quais foram observadas como elementos relevantes com implicações do home office, sendo estes: Controle, Produtividade e Pertencimento. A partir dessas categorias, bem como das informações emergentes dos relatos dos entrevistados, foram identificadas subcategorias de análise, conforme quadro abaixo:

Quadro 3 - Macro e Micro categorias de Análise

Macro Categorias	Micro Categorias
4.3 Controle	4.3.1 Confiança e Compreensão Mútua 4.3.2 Gestão Individualizada 4.3.3 Treinamento e Preparação dos Gestores 4.3.4 Ênfase em Agendas e Reuniões 4.3.5 Carga de Trabalho e Horas Extras 4.3.6 Ausência de Ferramentas e Recursos de Gestão
4.4 Produtividade	4.4.1 Ambiente Adequado 4.4.2 Flexibilidade 4.4.3 Perfis Individuais 4.4.4 Recursos Adequados 4.4.5 Natureza do Trabalho 4.4.6 Colaborações Presenciais 4.4.7 Oportunidade de Aprendizado
4.5 Pertencimento	4.5.1 Ações Institucionais 4.5.2 Cultura Organizacional 4.5.3 Liderança 4.5.4 Interações Pessoais

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.1 SOBRE PERCEPÇÃO MODELO DE TRABALHO HOME OFFICE

Os participantes do grupo focal compartilhavam suas opiniões acerca das implicações do home office como modelo de trabalho organizacional em conjunto, conforme estabelece a estrutura de um grupo focal. Deste modo as contribuições individualizadas de cada um eram compartilhadas a todos, construindo desta forma uma dinâmica de caráter colaborativo, por vezes com ideias que convergiam, por vezes com ideias que divergiam, o que proporcionou uma grande coleta de informações e perspectivas durante a mediação.

Os participantes, conforme apresentado no subcapítulo anterior, partilhavam não somente dos mesmos cursos de graduação, universidade e estágio do curso, como também a característica de terem vivenciado o modelo de trabalho home office. A maioria dos participantes demonstrou preferência pela presença deste modelo de trabalho, ainda que aliada ao modelo tradicional, aqui já mencionado como híbrido. Nenhum dos participantes relatou preferência pelo modelo de trabalho home office em sua plenitude, conforme quadro abaixo:

Quadro 4 - Participante e Modelo de Trabalho Preferido

Participante	Modelo de Trabalho Preferido
Participante 1	Híbrido (Presencial + Home Office)
Participante 2	Híbrido (Presencial + Home Office)
Participante 3	Híbrido (Presencial + Home Office)
Participante 4	Híbrido (Presencial + Home Office)
Participante 5	Presencial
Participante 6	Híbrido (Presencial + Home Office)
Participante 7	Híbrido (Presencial + Home Office)
Participante 8	Presencial

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

4.2 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES ACERCA DO CONTROLE NO HOME OFFICE

Os participantes destacaram a importância da confiança, compreensão mútua, gestão individualizada e preparação dos gestores para um controle eficaz no home office, enquanto ressaltam a necessidade de evitar um controle excessivo que possa causar ansiedade nos funcionários. A ênfase em agendas e reuniões também foi mencionada como uma forma de controlar e acompanhar as atividades de modo mais individualizado. A falta de ferramentas e

recursos adequados para os gestores foi vista como um possível obstáculo para um controle eficaz no home office.

4.2.1 CONFIANÇA E COMPREENSÃO MÚTUA

Vários entrevistados ressaltaram a importância da confiança e da compreensão mútua entre chefe e funcionário no modelo de home office. A confiança mútua e a compreensão dos prazos e demandas reais são consideradas mais importantes do que um controle rígido.

Conforme destaca P7: “Eu percebi que é possível ter um controle. Desde que tenha primeiro, confiança na equipe. Que conheça todos e tenha a confiança de cada um”. Conforme o participante destaca, é essencial há presença do elemento da confiança para que seja possível estabelecer a relação de controle do trabalho de uma melhor forma quando colocado sob a ótica do home office como modelo de trabalho.

Também foram destacados pelos participantes a necessidade de uma compreensão mútua entre as partes acerca também das demandas e prazos, para que o elemento controle não seja excessivo, conforme relata o P2:

P2: Fica bem difícil de se mensurar, porque alguns pedem alguma coisa para amanhã, só que tu sabe que é uma coisa que demora uma semana. Demora para conseguir informações, demora para conseguir algumas coisas mais burocráticas, enfim. Então acho que vai mais na questão da confiança, **de tu entender como é que é o teu funcionário, de tu ter uma boa noção de prazos e quanto realmente demora aquela demanda.** E também tem um outro problema, já somando aqui os outros assuntos também, que é a **pressão da pessoa em casa também, né? porque ela acha que aquilo que ela tem que entregar, ela acha que tem que entregar para amanhã também e às vezes não fica nem muito claro.** [...] A pessoa fica mais ansiosa esse tipo de coisa, então, é algo que tem que ser lá melhorar alguma de alguma forma esse formato (grifo nosso).

Como podemos perceber, o P2 resalta que o controle sobre o funcionário no modelo de home office é difícil de ser alcançado, a menos que existam metas claras e uma compreensão mútua entre o chefe e o funcionário sobre a complexidade e tempo necessário para concluir uma determinada tarefa. Ele enfatiza também que muitos chefes solicitam prazos irrealistas para entregas, sem entender as dificuldades envolvidas ou o tempo necessário para obter informações e realizar atividades burocráticas. Deste modo, é evidenciado que o mesmo

acredita que a confiança mútua e a compreensão dos prazos e demandas reais são mais importantes do que um controle rígido. Ele também menciona que há uma pressão adicional para o funcionário em casa, pois eles podem sentir a necessidade de entregar rapidamente e se tornarem ansiosos. Esta percepção indica presença do elemento saúde mental a partir de uma ansiedade causada como consequência do trabalho remoto (Serra, 1996).

4.2.2 GESTÃO INDIVIDUALIZADA

Analisando em uma perspectiva de trabalho presencial, Khoury (2009), já apontava para necessidade do gestor em adequar seu estilo de liderança a partir das características individuais de seus liderados. Desta forma, a gestão individualizada foi vista também como essencial no trabalho remoto. Conhecer os perfis das pessoas, estabelecer metas claras e prazos adequados são aspectos relevantes para o sucesso do controle no home office.

P1 conta através da sua experiência em modelo não presencial de trabalho, que o perfil de sua gestora com um modelo de gestão individualizada se tornou um aspecto fundamental na relação controle e home office:

P1: A gestora que eu tive, colocava um olhar bem individualizado, entendeu? **Ela conhecia exatamente os perfis das pessoas com quem ela estava trabalhando, então ela sabia exatamente como cobrar de cada pessoa de forma bem individual assim.** Então, das coisas que eu já fazia com recorrência ela já sabia que não precisava ficar me cobrando o tempo todo. Ao menos quando ela me trazia alguma coisa nova, ela me chamava, fazia uma reunião antes, e explicava direitinho, e dava um prazo. Ainda perguntava se o prazo estava de acordo, porque era algo que eu não tinha feito antes (grifo nosso).

P1 portanto destaca a importância da gestão individualizada no trabalho a distância. Ele menciona que sua gestora conhecia bem o perfil das pessoas e sabia como cobrar de cada um de forma adequada. Desta forma ainda aponta que quando lhe eram atribuídas novas tarefas, sua gestora realizava reuniões prévias, explicava detalhadamente e estabelecia prazos, levando em consideração sua experiência prévia.

4.2.3 TREINAMENTO E PREPARAÇÃO DOS GESTORES

Os participantes percebem que os gestores desempenham um papel crucial no controle eficaz do trabalho remoto. O treinamento adequado dos gestores é destacado como essencial para garantir um ambiente saudável no home office.

Conforme relata P7:

P7: O que eu percebi foi na capacidade de gestão né, do teu gestor, ela influencia muito nesse sentido, porque na primeira empresa que eu trabalhei, o gestor ele já não gostava de Home Office, né? Então, o controle que ele fazia era meio largado assim, sabe? Então ele era uma pessoa muito bom no que ele fazia, mas ele era 100% máquina e 0% pessoa. **Então essa questão de gerir pessoas, da parte dele era bem difícil, então em consequência esse controle acabava sendo meio largado, sabe?** E entendo que seria por isso também que ele não gostava muito desse modelo. Ele gostava de estar ali vendo o que estava acontecendo (grifo nosso).

De acordo com relato do P7, a relação do controle no home office é impactada pela capacidade e preparação da gestão, na medida em que compartilha que o gestor não gostava desse modelo e seu controle era falho, visto que possuía dificuldades em gerir pessoas e preferia estar presente para acompanhar o trabalho.

Em contrapartida, P7 também destaca outra experiência que teve em relação ao controle no home office:

P7: Lá onde trabalho atualmente, nossas atividades são sempre organizadas por prazos recorrentes. Então, por exemplo, uma vez por mês eu tenho que fazer uma determinada entrega. Isso facilita muito a organização. Sabe por quê? O gestor, ele já tem a expectativa de que determinada interatividade tem que ser entregue naquele prazo, então semanalmente, a gente faz reuniões para passar, como é que estão as atividades, qual o status, né? As quais são as dificuldades que eu estou encontrando? Então, assim, eu **percebo que essa forma de organização das tarefas facilita muito o controle**, então só resumindo tudo que eu falei, eu **percebo que o principal aqui é a capacidade do gestor de conseguir controlar, sabe?** Acho que isso é o principal ponto (grifo nosso).

Deste modo, P7 percebe que o controle é possível quando há além da confiança na equipe, um sistema de organização das tarefas com prazos recorrentes. Nesse caso, reuniões

periódicas são realizadas para verificar o andamento das atividades e discutir possíveis dificuldades. P7 enfatiza que a capacidade do gestor de controlar adequadamente é o ponto chave. P8 por sua vez, agrega mais elementos a este fator quando relata sua experiência relacionada há uma mudança na gestão:

P8: Lá no serviço desde outubro do ano passado mudou minha gestão, então, a gente teve bastante mudanças. E **um dos sistemas que foi implementado** no início deste. Tem um nome lá o sistema, mas é **basicamente um que todas as pessoas, elas têm que lançar os cards dela e planejar semana durante toda semana**. Então tu põe minutos assim para cada atividade. [...] Então se planeja sua semana, lança seus cards, prevê tantas horas, minutos para cada atividade. E daí por exemplo, se tu vai no banheiro, ou se tu vai tomar um cafezinho, vai fazer alguma coisa, você tem que dar pause nos teus cartões. E daí põe lá como pausa técnica ou pausa isso ou pausa aquilo. [...] E daí se tu não faz determinada atividade, ou se tu não faz isso, tem que justificar o porquê que tu não fez. **E quando eles implementaram esse sistema, eles falaram que era para os gestores, terem uma visão macro, do que está fazendo. Mas, né? Sabemos que não**. E tem um pessoal que lá do sistema de gestão da qualidade, que é uma equipe que é justamente só para monitorar como as pessoas estão lançando e estão usando esse sistema. Então, **tem sido bem complicado, algumas pessoas não têm se adaptado, tem dado alguns problemas** (grifo nosso).

Deste modo, P8 relata que, em seu trabalho, houve mudanças que trouxe a implementação de um sistema que exige que os funcionários planejem suas semanas, lançando cards e estimando o tempo para cada atividade. Mesmo para atividades não presenciais, como no caso dos trabalhadores que atuam no modelo home office, eram submetidos a registrar pausas e justificar qualquer atividade não realizada. Embora tenha sido apresentado como uma forma de os gestores terem uma visão macro do trabalho, P8 percebe que na prática o sistema é monitorado por uma equipe de gestão da qualidade, o que tem causado complicações e problemas de adaptação para algumas pessoas. Isso indica um nível mais elevado de controle da empresa sobre os funcionários no home office (Bento, 2022).

4.2.4 ÊNFASE EM AGENDAS E REUNIÕES

No home office, há uma maior ênfase na utilização de agendas e realização de reuniões para controlar e acompanhar as entregas de maneira mais individualizada. Este foi um elemento (reuniões) que o P7 observou como positivo: “Eu percebo que essa forma de organização das tarefas facilita muito o controle”. Contudo, outros participantes trouxeram como elemento negativo, quando enfatizadas pelas organizações, conforme aponta P3:

P3: De maneira geral eu percebo que com a vinda do home Office surgiu muitas agendas. **Tem dias que eu passo o tempo todo em agenda. Cara, isso é um controle.** Para cada atividade, cada entrega, a gente vai ter um grupo que vai ter uma agenda que vai ter uma recorrência e a partir daquilo ali a gente vai estar acompanhando a evolução e desenvolvimento daquela parada que a gente está fazendo. Então, cara, eu não me lembro de no presencial eu ter tanta reunião assim, talvez uma por semana. **Cara e tipo no home Office ou híbrido tem dias que a gente tem uma agenda o dia todo, entendeu? Então, com certeza isso aí também é uma maneira de controlar ainda mais cada entrega de maneira individual. Com a vinda do home Office, essa questão da agenda, da reunião, ela foi bem acentuada** (grifo nosso).

Portanto, o P3 percebe que o home office trouxe um aumento na utilização de agendas e reuniões. Ele menciona que no presencial, geralmente havia apenas uma reunião por semana, mas no home office ou modelo híbrido, há dias em que a agenda está cheia de reuniões ao longo do dia. P3 considera que essa maior ênfase nas agendas e reuniões é uma forma de controlar e acompanhar as entregas de maneira mais individualizada. Partilha da mesma percepção o P4, destacando que:

P3: Sobre a questão de reuniões o tempo todo, eu vejo isso em muitas outras empresas, a minha graças a Deus, não fica fazendo isso. E muitas empresas grandes assim. **Eu já trabalhei em home Office na casa de amigos que trabalham em empresas assim, eles ficavam o dia inteiro em reunião**, aí tinha uma reunião para discutir a outra reunião, bem aquelas coisas de piadas de internet, sabe? Então, eu acho que eles, **os gestores sentem falta de um controle mais próximo** (grifo nosso).

Desta forma, através do relato do P4, fica evidenciado que o mesmo percebe que muitas empresas, inclusive de grande porte, adotaram esse modelo onde os funcionários ficam em reuniões o dia inteiro, discutindo até as próprias reuniões por vezes, devido a uma incapacidade

de visualizar outras formas de controle. Este fator corrobora a ideia de que novas tecnologias digitais passem a permitir novas formas de controle do trabalhador (Bauman, 2001).

4.2.5 CARGA DE TRABALHO E HORAS EXTRAS

Alguns entrevistados mencionaram que o home office pode levar a uma carga de trabalho maior e à necessidade de horas extras para atender às metas estabelecidas, devido à falta de controle em relação às horas trabalhadas, conforme destaca P1:

P1: E trazendo uma outra questão de controle, porque assim é, falaram aqui de metas, não é? **Quanto as metas, o controle ele realmente é bem maior, mas muitas vezes o que eu via era de que se fechava os olhos para um outro tipo de controle, que não se tinha, que era das horas, que era muita gente trabalhando muito mais horas do que trabalhava no presencial para conseguir cumprir aquelas metas, né?** Então ouvi de várias pessoas que trabalhavam no home Office muito mais, para conseguir cumprir toda aquela carga que acabou vindo de atividade (grifo nosso).

Embora percebido que o controle da produtividade se acentuou neste modelo de trabalho organizacional (Barros e Silva, 2010), fica evidenciado através da percepção de P1 que, muitas pessoas acabam trabalhando mais horas em home office do que no presencial para cumprir a nova carga de atividades exigida. Desataca ainda que para este controle de aumento da carga de trabalho e das horas extras dos funcionários, as organizações fazem vista grossa. Há portanto, um controle menos rígido e por vezes até inexistente neste aspecto específico, o qual se mostra conveniente a organização.

4.2.6 AUSÊNCIA DE FERRAMENTAS E RECURSOS DE GESTÃO

Alguns dos alunos entrevistados apontaram a falta de ferramentas e recursos adequados para os gestores como um fator que pode limitar o controle da empresa sobre o trabalho dos funcionários em home office. O P4 vê essa falta de controle como resultado da falta de ferramentas e recursos de gestão. O mesmo percebe que o home office pode até proporcionar um controle menor por parte da empresa, mas isso muitas vezes é devido à falta de ferramentas e recursos adequados para os gestores:

P4: Eu acho que o que falta é justamente isso para os gestores, não é? **Eles não tem muitas vezes ferramentas para esse controle. Acho que eles, os gestores sentem falta de um controle mais próximo.** [...] Eu comecei a trabalhar nessa área, trabalho em banco, na parte de investimentos. Quando comecei a trabalhar nessa área era 100% home Office, né? Devido à pandemia, aí foram aumentando de um dia em um dia, né? Até chegar a esse total de 3 vezes por semana de presencial. Mas esse último movimento, de 2 para 3, foi muito devido ao não atingimento de todas as metas, sabe? **Então enquanto estava tudo bem controlado, de certa forma, devido às metas estarem batidas, tranquilamente batidas, estava Ok. Aí eles falaram quando deu uma apertada: vocês vão precisar ir para o presencial, para a gente estar mais perto. Então eu acho que isso tudo é falta de ferramenta de gestão mesmo, de controle** (grifo nosso).

Portanto, P4 acredita que muitas vezes os gestores não possuem ferramentas adequadas para controlar o trabalho dos funcionários em home office, sendo então necessário submeter os funcionários ao modelo presencial na tentativa de se obter controle através da observação do trabalho de forma mais tradicional. P7 percebe que essa relação está inteiramente ligada ao cumprimento e atingimento de metas, na medida em que estas não ocorrem, a um resgate por parte da gestão, ao modelo tradicional de trabalho, a saber: presencial. Rosenfield e Alves (2011), citam a questão do controle do trabalho remoto relacionada diretamente ao monitoramento por resultados, que partem por metas a serem atingidas em determinado período.

4.3 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES ACERCA DA PRODUTIVIDADE NO HOME OFFICE

Foram destaques nas respostas dos participantes a importância de considerar o ambiente, as necessidades individuais e a natureza do trabalho ao avaliar a relação entre home office e produtividade. O modelo híbrido, que combina flexibilidade e interações presenciais quando necessário, foi amplamente valorizado pelos alunos entrevistados no grupo focal.

4.3.1 AMBIENTE ADEQUADO

Um ambiente tranquilo e sem distrações foi altamente valorizado, principalmente para atividades individuais que exigem concentração. O barulho e a presença de muitas pessoas no

escritório foram apontados como prejudiciais a produtividade, segundo os alunos entrevistados. Esta percepção vai ao encontro da ideia de uma melhor produção que somente é alcançada quando os trabalhadores possuem maior controle sobre seu ambiente de trabalho (Lopes, 2021). O relato do P2 destaca este aspecto:

P2: Em casa, tem algumas distrações se tu mora com outra pessoa ou sei lá, se tu colocou roupa para lavar, aproveitou para fazer almoço. Alguém acha que porque tu está em casa, tu tá disponível e assim vai. Depende bastante, não é? O que cada um tem disponível, não é? Para poder trabalhar em casa também (grifo nosso).

Complementando o P2, o P5 compartilha outros elementos que se somam a necessidade de ambiente adequado para relação da produtividade no modelo de trabalho home office:

P5: Fora as outras situações né? Porque a minha casa está projetada para eu morar. Não foi projetada para eu trabalhar. E nem a casa do vizinho que é quase do lado aqui. Então assim, mesmo se você tem um ambiente legal ambiente bom, não tem barulho, não tem pessoa. **Eu não consigo combinar com vizinho. O vizinho vai lá e coloca música alta. Criança começa a jogar videogame, o cachorro dele começa a latir** (grifo nosso).

Neste aspecto, P2 enfatiza que a capacidade de trabalhar em casa também depende dos recursos e condições disponíveis para cada pessoa, ao passo que P5 ressalta que mesmo em um ambiente adequado, fatores externos, como barulhos e interações dos vizinhos, podem interferir na produtividade.

4.3.2 FLEXIBILIDADE

O modelo híbrido, que permite aos funcionários escolherem entre o trabalho presencial e o home office, é amplamente preferido pelos participantes do grupo focal, confirmando relação de vantagem a partir de uma sensação de maior autonomia para com o desenvolvimento do seu trabalho (Barros e Silva, 2010). A flexibilidade de escolher onde trabalhar em diferentes dias permite adaptação às necessidades individuais e desperta motivação. Conforme destaca P3:

P3: **Eu acho que me representa muito bem o trabalho no modelo híbrido.** Então, atividades que me demandam obter mais trocas, e como eu tenho flexibilidade de escolher os dias que eu quero trabalhar na agência, agrega mais trabalhar na agência, mas de fato aquelas atividades que eu tenho que baixar a cabeça e fazer, eu escolho fazer de casa. [...] **eu gosto muito desse modelo que me de essa flexibilidade** e até mesmo dias que eu não acordei muito bem. Eu queira ficar de casa hoje, eu quero ficar mais quieto, quero ficar mais na minha. Não quero muito interagir. Um dia que tá chovendo, que eu não estou afim de sair de casa. É um dia que eu vou trabalhar de casa. **Então pra mim isso chega na questão de motivação. Essa questão da flexibilidade desperta motivação** (grifo nosso).

É identificado no relato de P3 em que o mesmo expressa que o modelo de trabalho híbrido é o que mais se adequa a ele, na medida em que aprecia a flexibilidade de poder escolher os dias em que trabalha no escritório e os dias em que trabalha em casa. Relatando que para atividades que requerem mais interações e trocas de opiniões, ele prefere trabalhar no escritório, enquanto para tarefas que exigem concentração, ele opta por trabalhar em casa.

P3 menciona que valoriza a liberdade de escolha no modelo híbrido, pois isso afeta sua motivação positivamente, destacando que pode trabalhar em casa nos dias em que não se sente bem, quando quer ficar mais sozinho ou quando o clima não está favorável.

A percepção do P7 segue na mesma linha da apresentada pelo P3, ainda que este destaque que percebe diferenças em sua produtividade mesmo quando comparado ao mesmo modelo de trabalho:

P7: E hoje eu consigo também fazer da mesma forma, né? **Utilizar de momentos em que eu vou presencial, para ter reuniões mais colaborativas. E quando eu preciso, de fato focar em algo mais técnico para fazer, eu prefiro 100% fazer home Office para conseguir dar vazão às atividades.** Essa é minha percepção. É claro que isso são dias e dias também, não é? Assim como às vezes a gente está presencial, tem dias que a gente é mais produtivo e dias que a gente é menos, não é? **E não é somente pela questão de ser presencial ou home Office. Pois quando eu estou em casa também tem dias e dias. Dias que são mais produtivos, outros que são menos.** Eu percebo também da forma que estou hoje trabalhando, que seria ali também o modelo híbrido. Indo 3 vezes na semana na empresa e fazendo 2 home Office. **Eu acho que é bem interessante poder escolher, não é? Há momentos que eu quero trabalhar de casa e momentos que eu quero de fato ir presencial** (grifo nosso).

Deste modo, P7 menciona que prefere trabalhar em casa quando precisa se concentrar em atividades mais técnicas, enquanto utiliza os dias presenciais para reuniões colaborativas. O participante observa que tanto no trabalho presencial quanto no home office, há dias mais produtivos e menos produtivos, e a produtividade não depende apenas do ambiente de trabalho. Atualmente, ele está trabalhando em um modelo híbrido, indo à empresa três vezes por semana e realizando trabalho remoto por dois dias. Destaca a importância de ter essa flexibilidade de escolher entre o home office e o trabalho presencial, aproveitando os benefícios de cada um, como a troca de ideias e discussões mais eficazes no ambiente presencial.

4.3.3 PERFIS INDIVIDUAIS

Foi consenso entre os alunos entrevistados de que o perfil e a personalidade de cada indivíduo influenciam sua produtividade no home office. Algumas pessoas preferem a pressão e o ambiente de trabalho presencial, enquanto outras se adaptam melhor à autonomia e ao ambiente controlado do home office. Conforme destaca o P2:

P2: Assim, uma coisa que considero bastante também, e realmente acho que faz sentido, é o perfil de cada um também, não é? **A personalidade da pessoa. Tem pessoas que são mais interativas, outras que acabam, enfim, dar uma atenção maior ao trabalhar.** Eu já trabalhei no 100% home Office, já trabalhei híbrido. Gostei da opção híbrida, mas assim, **em casa, em alguns momentos, acabo vendo que acabo rendendo menos do que no trabalho, e no trabalho tu está naquela pressão, tu vai lá, faz aquilo que tem que fazer, concentra** (grifo nosso).

O mesmo destaca a importância do perfil e da personalidade de cada indivíduo ao considerar os impactos do home office na produtividade. Ele menciona que algumas pessoas são mais interativas, enquanto outras são mais focadas e atentas ao trabalhar. Essa percepção foi ao encontro do que acenou Goulart (2009), quando alertou que nem todos os trabalhadores possuem o perfil adequado para prática do trabalho remoto. O participante entrevistado compartilha sua experiência de ter trabalhado tanto em um modelo 100% home office quanto em um modelo híbrido. Ele expressa preferência pelo modelo híbrido, mas reconhece que em alguns momentos, em casa, pode render menos do que no trabalho presencial, mencionando que no ambiente de trabalho presencial, há uma pressão que ajuda a se concentrar e realizar suas tarefas.

4.3.4 RECURSOS ADEQUADOS

A disponibilidade de recursos adequados, como equipamentos de trabalho e espaço dedicado em casa, pode afetar a produtividade no home office. Este foi outro ponto que surgiu como unanimidade entre os participantes da entrevista de profundidade em grupo. Conforme destaca P8:

P8: Eu também acho que está tudo ligado a estrutura que tu tem em casa. Que nem **eu tenho um notebook para trabalhar em casa, mas no serviço eu tenho 2 telas**. E são 2 telas grandes. Então **como trabalho muito com planilha, acaba dificultando trabalhar com uma tela pequena em casa, então minha produtividade nessas semanas em casa eu vi que não foi tanto quanto se estivesse no presencial** (grifo nosso).

O participante menciona que a relação de equipamento disponível para uso em casa influencia sua produtividade, uma vez que no escritório tem duas telas grandes, o que facilita muito seu trabalho com planilhas, enquanto em casa possui apenas um notebook próprio. Ela percebe que sua produtividade durante as semanas de home office é menor em comparação ao trabalho presencial. Neste relato percebemos que há ausência de apoio de equipamentos por parte da empresa em que trabalha o P8 e que este ponto acaba sendo fundamental para sua percepção de produtividade fora do ambiente organizacional. Tremblay (2002), através de uma pesquisa com trabalhadores no Canadá, acenou para este fator de desvantagem, quando identificou que geralmente os equipamentos encontrados em domicílio estão em condições inferiores aqueles disponíveis presencialmente nas organizações. Esta constatação é explicada através do entendimento básico de que as organizações na maioria dos casos detêm poderio financeiro superior em comparação ao trabalhador.

4.3.5 NATUREZA DO TRABALHO

O tipo de atividade desempenhada foi colocado como elemento de influência para com a viabilidade do home office. Baruch e Nicholson (1997), acenavam para natureza do trabalho como fator de influência no trabalho remoto. Essa relação foi percebida pela percepção dos alunos entrevistados. Trabalhos que exigem presença física, interação com colegas ou uso de

equipamentos específicos podem ser mais adequados ao trabalho presencial, segundo os participantes. Conforme relato do P1:

P1: Da experiência que eu tive **varia muito do ambiente onde tu tá em casa também se tem mais pessoas contigo em volta. Se os vizinhos colaboram ou não, se tem cachorros na rua ou não, e dependendo da atividade que tu exerces, né, que tem para fazer, né? Como a minha exigia escrever muito texto, muita concentração. O silêncio, quase que absoluto, para mim é praticamente tudo.** [...] Além das outras questões, né? Que também vou fazer outras atividades relacionadas a casa, né? Colocar uma roupa para lavar, fazer um almoço ou atender alguém que também está em casa precisando da tua atenção. E dependendo a pessoa pode pensar que tu está com a tua disponibilidade quase que o tempo todo, não é?

O relato de P1 destaca que sua atividade exigia concentração e um ambiente silencioso, e qualquer distração em casa, como tarefas domésticas ou atenção de outras pessoas, poderia impactar negativamente sua produtividade. Portanto, fica evidenciado em sua percepção de que atividades que possuem maior exigência de concentração requerem ainda mais a necessidade de um ambiente adequado e sem distrações.

4.3.6 COLABORAÇÕES PRESENCIAIS

Fonner e Roloff (2010) acenam que o nível de intensidade do Home Office pode afetar a colaboração dos trabalhadores, fator que foi confirmado pelos alunos participantes do grupo focal. A presença física no escritório é valorizada para atividades em equipe que exigem resolução conjunta de problemas. A interação pessoal facilita a comunicação, a troca de conhecimentos e o desenvolvimento pessoal. Conforme relatam P3 e P8 respectivamente:

P3: Para quem está aprendendo, aprender em home office, na minha opinião é bem complicado. Principalmente para quem está começando. Tem muita questão que o cara tem dúvida, E daqui a pouco não quer chamar, porque começou agora e não quer incomodar. E por mais que tenham passado um aprendizado, **sempre fica uma coisa ou outra que tu gostaria de estar tendo um acompanhamento mais direto, mais complexo. Alguém do teu lado te explicando. Eu comecei a gravar as explicações, mas ainda assim faltava** (grifo nosso).

P8: Fora também a questão de ter uma informação um pouco mais rápida, que nem as vezes a gente manda ali um Teams e a pessoa demora para te responder, tu liga e a pessoa não te atende. Lá, tu sai da tua sala, tu vai na sala da pessoa rapidinho, pedindo só um sim ou um não e já consegue dar andamento no teu serviço, sabe? Então eu particularmente prefiro (grifo nosso).

P3 enfatiza a importância do aprendizado no início de um novo emprego e menciona as limitações do trabalho remoto nesse sentido, afirmando que é mais difícil obter suporte direto e esclarecimentos necessários. Além disso, P8 também destaca a velocidade de comunicação como um fator importante. No home office, as respostas às mensagens podem ser mais demoradas e as chamadas podem não ser atendidas prontamente, enquanto no trabalho presencial, ela pode se deslocar até a pessoa e obter uma resposta rápida, demonstrando desta forma que a produtividade é comprometida considerando estes cenários.

4.3.7 OPORTUNIDADE DE APRENDIZADO

Chiaretto, Cabral e Resende (2018) citam em seu estudo que a autonomia para a realização do trabalho no formato remoto pode proporcionar autodidatismo aos trabalhadores para a realização de suas atividades, e conseqüentemente, desenvolvimento de conhecimentos mais aprofundados. Este fator não foi percebido pelos entrevistados do grupo focal. Os alunos entrevistados percebem que a interação presencial oferece oportunidades de desenvolvimento pessoal, e relatam também que as trocas de conhecimentos podem ser perdidas no home office. A observação de práticas de trabalho e a aprendizagem acelerada são destacadas como benefícios do trabalho presencial. Este aspecto fica evidenciado no relato do P6:

P6: Um outro ponto que é a questão de desenvolvimento de pessoas, não é? Eu senti assim, eu e a minha chefe. Ela era da Suíça, então eu não tinha como ter ela presencial nunca, né? Então o trabalho com ela era sempre o home Office. Só que ela veio para o Brasil, e em 1 mês específico e passou 2 semanas e foi muito interessante para o meu crescimento. Quando ela estava aqui no Brasil, porque a possibilidade da troca de tu ver uma pessoa que é teu exemplo ali, trabalhando do teu lado, tu vê a forma como ela faz as coisas do seu modo de trabalho, que são coisas que tu não consegue perceber no home Office. Eu me lembro assim que eu aprendi tipo 2 meses em uma semana assim, no ritmo que estava (grifo nosso).

O participante P6 ainda acrescenta que:

P6: Apesar, de eu ser bem favorável ao home office na maior parte do tempo, **eu acho que esse é um ponto que deixa muito a desejar**. Assim, **a troca de conhecimentos, não só a troca no dia a dia, ela se perde um pouco** (grifo nosso).

É percebido que um dos impactos negativos do home office em relação à produtividade está na relação entre colegas e liderança que é impactada, sugerindo segundo os entrevistados uma falta de oportunidades de desenvolvimento pessoal e troca de conhecimentos. O relato do P6, mencionando o exemplo de seu gestor imediato, que morava na Suíça e com quem trabalhava remotamente, exemplifica este fator. Quando este visitou o Brasil por algumas semanas, P8 teve a oportunidade de estar ao seu lado e observar suas práticas de trabalho, aprendendo em uma semana o que normalmente levaria dois meses. Ressaltando que, embora seja favorável ao home office na maior parte do tempo, a falta de interação presencial pode resultar na perda de oportunidades de aprendizado e na redução da troca de conhecimentos, o que em última instância impactará na relação da sua própria produtividade.

4.4 PERCEPÇÃO DOS RESPONDENTES ACERCA DO PERTENCIMENTO NO HOME OFFICE

Os principais pontos em comum entre os alunos participantes do grupo focal quando submetidos a opinarem sobre este tema foram: a importância das ações da empresa, na promoção de uma cultura organizacional forte, a atuação dos líderes na criação de um ambiente acolhedor e a valorização das interações pessoais para fortalecer o sentimento de pertencimento dos funcionários, tanto no home office quanto no trabalho presencial.

4.4.1 AÇÕES INSTITUCIONAIS

Todos concordaram que a empresa desempenha um papel fundamental na promoção do sentimento de pertencimento dos funcionários. Ela deve oferecer suporte, subsídios, estratégias, benefícios e oportunidades de carreira para fortalecer esse vínculo. Deste modo, percepções negativas de trabalhadores quanto a sensação de invisibilidade na organização foram destacadas pelos entrevistados, a partir da ausência destes mecanismos que visam o desenvolvimento do

sentimento de pertencimento aos trabalhadores atuantes do modelo Home Office (Menna, 2008). Há consenso sobre a importância das ações concretas realizadas pela empresa, como enviar kits de boas-vindas, realizar encontros por vídeo, promover eventos e comemorações, além de demonstrar reconhecimento e valorização dos funcionários. O depoimento do P2 ilustra este aspecto:

P2: Eu acho que isso **depende bastante da alta gestão da empresa**, porque muitas empresas tu não se sente parte dela nem estando lá. Então complica nesse sentido, de o que eles te dão de subsídios, **o que que eles fazem de bom e de ruim para te fazer sentir parte do lugar**. Sei lá, todas as estratégias. Até o fato deles te ajudar, sei lá, a pagar internet, ajudar com equipamento da empresa ou dar algum subsídio, questão de alimentação, porque se tu tem que comer lá, tu tem que comer em casa. **Todas essas atividades extras enfim, que acabem buscando aproximar os colaboradores de alguma forma. Toda a questão de benefícios, carreiras, esse tipo de coisa, que acaba somando, não é? Nesse sentido de fazer tu se sentir parte da empresa mesmo**. Acho que é um conjunto amplo de coisas, que ela pode oferecer (grifo nosso).

Desta forma, P2 demonstra acreditar que a relação de pertencimento do funcionário à organização no contexto do home office depende da alta gestão da empresa. Ele menciona que, mesmo estando no escritório físico, muitas vezes os funcionários não se sentem parte da empresa devido à falta de subsídios, estratégias e benefícios que busquem aproximar os colaboradores e fazê-los sentir-se parte do lugar. Ainda destaca a importância de a empresa oferecer suporte, como ajuda para pagar a internet e fornecer equipamentos, além de benefícios e oportunidades de carreira, como aspectos que contribuem para fortalecer o sentimento de pertencimento dos funcionários. Em resumo, ele enfatiza que é necessário um conjunto amplo de ações e benefícios por parte da empresa para que os funcionários se sintam parte dela, seja no home office ou no escritório físico. P8 complementa:

P8: Eu gostei da fala do colega que falou que às vezes nem tudo estando lá presencialmente na empresa se sente parte da empresa, não é? Porque onde eu trabalho, antes **chegava um funcionário novo e não tinha um “kitzinho” de boas-vindas. Dia das Mães ou Dia dos Trabalhadores. Tipo, nunca teve essa coisa de dar um mimo**, dar alguma coisa tipo pro funcionário e ainda mais essa questão em que devido a maioria estar presencial e só uma parte em home Office, **o funcionário em home office acaba muitas vezes sendo esquecido, sabe?** E às vezes vai ter uma comemoração, vai ter alguma coisa e **quando a pessoa aparece, tu nem lembra que**

a pessoa é teu colega, sabe? Então acho que isso, pelo menos onde eu trabalho, **seria um ponto melhorar muito, de incluir mais as pessoas, fazer mais essa questão de pertencer a empresa, sabe?** Não é só estar lá (grifo nosso).

P8 concorda que o trabalho em home office pode diminuir a relação de pertencimento do funcionário à organização, mencionando que, mesmo no trabalho presencial, muitas vezes não há uma sensação de pertencimento, pois não são realizadas ações como dar as boas-vindas aos novos funcionários ou celebrar datas comemorativas. No contexto do trabalho remoto, destaca que os funcionários em home office são frequentemente esquecidos em eventos e comemorações, o que reforça a falta de inclusão e o sentimento de não pertencer à empresa. P4 complementa:

P4: Para mim, o que vem primeiro à mente com essa tua pergunta são aqueles kits que a empresa manda para quem vai trabalhar de casa. [...] Eu vi muito isso como parte da estratégia da empresa de fazer tu se sentir parte dela, então te mandar um computador, te mandar uma tela. Muitas vezes um ring light. **Cada empresa tem seu kit, e muitas eu vejo que tem até o kit digital, então, tipo assim, essa aqui vai ser tua capa do LinkedIn. Esse aqui vai ser tua capa do whats corporativo, sei lá, sabe? Eles fazem essas coisas para tu ter uma certa sensação de pertencimento** (grifo nosso).

O P4 menciona que a relação de pertencimento do funcionário à organização no contexto do home office pode ser influenciada por diversas estratégias adotadas pela empresa. Ele destaca a importância de kits enviados pela empresa, como computadores, telas e até mesmo itens digitais para criar uma sensação de pertencimento. Para P6, algumas destas ações não sofrem efeitos na relação do pertencimento, conforme relata:

P6: Eu acho que é interessante isso porque eu vejo 2 pontos aí, 2 coisas que talvez sejam diferentes na minha perspectiva. Eu **acho que a gente tem muito essa coisa do pertencimento no sentido de marca empregadora, no sentido de endomarketing, de kit de onboarding e etc.** Isso para mim também é uma forma de fortalecer a marca, mas **eu não trataria esses símbolos, que fazem todo mundo ser igual, não é? Tipo a capa (linkedin) ou o uniforme, como realmente para pertencer** (grifo nosso).

P6 entende que enviar kits de boas-vindas ou uniformes, como ações simbólicas de endomarketing, que visam fortalecer a marca empregadora, mas não necessariamente promover um senso real de pertencimento à empresa. Contudo P4 também destaca ainda que:

P4: Na minha empresa, tem na última sexta-feira do mês um encontro por vídeo, não é? Que é só para bater papo assim sobre qualquer coisa, então. Faz sucesso? Não, não faz porque sexta-feira final do dia, ninguém está a fim de ficar batendo papo. Mas enfim, são tentativas não é? Pesquisa eu acho que as empresas maiores costumam fazer bastante pesquisa para saber como é que tu está se sentindo nesse modelo de trabalho. [...] São essas ferramentas que as empresas usam (grifo nosso).

P4 menciona iniciativas como encontros por vídeo e pesquisas realizadas pelas empresas para acompanhar o sentimento dos funcionários em relação ao trabalho remoto e a outros aspectos da organização. Ele reconhece que nem todas essas estratégias são bem-sucedidas, mas ressalta que são tentativas por parte das empresas para promover o pertencimento dos colaboradores. Em resumo, P4 enfatiza a importância das ações e ferramentas que as empresas utilizam para criar um ambiente de pertencimento, mesmo no trabalho a distância.

4.4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Ferreira (2017), acena aos valores organizacionais pregados pela empresa, simbolismos, normas e rotinas da organização, comportamento dos trabalhadores, entre outros, como elementos que compõe a cultura organizacional. Identificou-se um consenso de que a cultura organizacional desempenha um papel crucial no sentimento de pertencimento, segundo a percepção dos alunos entrevistados. Os participantes percebem ser necessário promover uma cultura forte e identificável, alinhada aos valores e propósito da organização, mesmo no contexto do home office. O relato de P6 ilustra claramente este aspecto:

P6: Quando tu falou pertencer para mim, veio muito a questão da cultura da empresa, de tu realmente se sentir parte. [...] a gente tem gente trabalhando do mundo inteiro, é muito difícil tu aproximar. [...] quem estava ali antes do home office ser implementado era porque entendia essa flexibilidade e valorizava. [...] Era muito natural. **Só que isto no home Office para pessoas que nunca sequer nem sabem quem são as lideranças ali, sócios e tal, é muito difícil de tu manter. Então exigiu também uma mudança na cultura da empresa. E como que tu faz a pessoa se pertencer essa cultura, se nem a cultura está muito definida depois que veio o home Office? É difícil** (grifo nosso).

P6 destaca que o desafio principal está na cultura organizacional, especialmente em empresas com funcionários em home office espalhados por diferentes locais. Ela menciona a dificuldade de manter a proximidade e a compreensão intuitiva da cultura da empresa, que era mais natural quando todos estavam em um único local físico. Ressaltando que o home office exigiu uma mudança na cultura da empresa e destacando a importância de promover uma cultura forte e identificável, que se alinhe aos valores e propósito da organização. Reforçando ainda:

P6: Eu acho que isso é o principal desafio para além desses símbolos, novamente, porque é isso, todas eu acho que investiram, todas que se ligaram nisso, investiram. **A gente manda kit de onboarding, kit disso e aquilo. Mas não adianta quando a gente está falando aqui de realmente de uma cultura que tem que estar dentro da pessoa e se não se identifica ela vai embora** (grifo nosso).

É enfatizado que o desafio vai além dos símbolos materiais e que a construção de um senso de pertencimento real requer uma cultura sólida e uma identificação genuína dos funcionários com essa cultura. O P7 agrega ao aspecto da cultura organizacional como elemento importante para o pertencimento o destaque de:

P7: Eu percebo que essa questão de pertencimento, de te sentir de fato parte da empresa, ela envolve uma série de coisas, não é? Eu estou em uma empresa que agora passou e está passando por um processo de reestruturação, rebranding bem forte. **Então eu consigo perceber na prática a diferença que faz. É quando tu tem Missão, visão e valores muito claros dentro da empresa. Eu percebo como o grande desafio é como tu conseguir reforçar esses valores nos teus colaboradores** (grifo nosso).

Destaca, portanto, que o pertencimento envolve uma série de elementos, incluindo a clareza da Missão, Visão e Valores da empresa.

4.4.3 LIDERANÇA

A habilidade de liderança, apontada como fundamental para dinâmica do trabalho remoto (Green e Roberts, 2010), recebe uma nova camada segundo alunos entrevistados, na medida em que estes destacam a figura do gestor imediato como sendo fundamental para

promoção do sentimento de pertencimento aos funcionários. Segundo os participantes, os líderes devem se preocupar com o bem-estar dos colaboradores, demonstrar interesse em suas vidas pessoais e criar um ambiente de acolhimento e integração. O relato do P7 ilustra claramente este aspecto:

P7: E eu vejo assim do ponto de vista de funcionário da empresa mesmo, eu percebo **que esses valores eles acabam sendo reforçados quando tu vê na prática esses valores nos teus líderes diretos, sabe?** Só que ao mesmo tempo, eu percebo que em um regime 100% home office no máximo conseguiria é ter uma admiração pelo meu líder, mas eu acho que aquela aproximação, aquele contato, é **aquela situação do teu líder chegar e te perguntar pessoalmente “como é que tu está? Como é que está tua família?”** Coisas assim, do dia a dia, sabe? **Que são mais de fato afetivas, elas eu acho que potencializam muito esse sentimento de pertencimento.** Porque tu começa a associar o teu trabalho a relações também afetivas mesmo, sabe? Não só aquela coisa estritamente profissional. **Então eu acho que nesse sentido o presencial é meio fundamental pra tu conseguir ter essa sensação de pertencimento** (grifo nosso).

Deste modo, P7 menciona que a experiência prática desses valores pelos líderes diretos é fundamental para fortalecer o sentimento de pertencimento. Ressaltando que, no regime de home office, a admiração pelo líder pode existir, mas a proximidade e o contato pessoal são importantes para promover uma conexão mais afetiva. Ele menciona a importância de líderes que se preocupam com o bem-estar dos funcionários, perguntando como estão e demonstrando interesse em suas vidas pessoais. Ainda enfatiza que essas interações cotidianas potencializam o sentimento de pertencimento, pois associam o trabalho a relacionamentos afetivos, não apenas aspectos estritamente profissionais. E nesse sentido, percebe que o trabalho presencial desempenha um papel fundamental na construção desse sentimento de pertencimento. O relato do P1 complementa:

P1: Minha gestora imediata literalmente tirava um tempo para que a gente conversasse sobre o que estava acontecendo com cada um, sabe? Isso assim num grande grupo. Então virava realmente um grupo de conversa. [...] **quando chegava alguém novo na equipe, ela fazia questão que todo mundo fosse. Então era pra todo mundo ir no presencial para receber a pessoa.** Apresentar o setor, apresentar os outros setores também, que nós tínhamos uma relação mais direta. Porque a gestora achava fundamental, mesmo no período de pandemia, sabe? Ela dizia: “Vamos fazer um

esforço, vai todo mundo de máscara e tal, para a pessoa não chegar e se sentir perdida”.
É o que faz toda a diferença na forma como tu realmente vai te sentir em relação ao local que tu está (grifo nosso).

O P1 destaca a importância do papel do gestor imediato na relação de pertencimento dos funcionários em um contexto de home office. Ele menciona que sua gestora promovia reuniões virtuais que não se limitavam apenas ao trabalho, mas também permitiam conversas sobre assuntos pessoais, criando um ambiente de grupo de conversa. Além disso, quando alguém novo ingressava na equipe, a gestora organizava encontros presenciais para que todos pudessem recebê-lo, apresentar o setor e outros setores relacionados. A gestora considerava essencial realizar esse esforço mesmo durante a pandemia, para que a pessoa se sentisse acolhida e não perdida em seu primeiro dia de trabalho. P1 ressalta que o perfil do gestor imediato faz toda a diferença na forma como os funcionários se sentem em relação à organização, enfatizando a importância de gestores que se esforçam para criar um ambiente de acolhimento e integração para desenvolver esse sentimento de pertencimento nos funcionários.

4.4.4 INTERAÇÕES PESSOAIS

Haubrich e Froehlich (2020), acenavam para necessidade de se considerar o aspecto de isolamento socioprofissional do trabalhador que atua no formato remoto. Este aspecto segundo as autoras, pode levar a fragilidade do trabalho em equipe e conseqüentemente ao sentimento de não pertencimento, fator que foi percebido pelos entrevistados do grupo focal. A maioria dos entrevistados concordaram que as interações pessoais e o contato presencial são importantes para fortalecer o sentimento de pertencimento. O trabalho remoto pode dificultar a integração e o aprendizado no início de um novo emprego. P3 destaca esse aspecto em seu relato:

P3: Eu estava trabalhando sempre presencial e acabei indo para organização que já estava 100% home office pela questão da pandemia, de não sair de casa. E recebi kit, recebi café, fizeram uma agenda. **Só que eu me senti só de fato pertencente, integrado, quando a gente começou a se reunir num modelo híbrido, assim que a gente começou a se ver também no presencial.** Porque eu não me sentia assim parte da equipe, porque eu sou conversava com o pessoal nas agendas, maioria não me conhecia. Tem gente que eu via pela Câmera, gente que não ligava a Câmera, que depois eu reví e não reconhecia. Então eu não sentia assim, uma coisa individual minha, eu não conseguia sentir esse engajamento estando de casa e sem conhecer as

peças, sendo um colaborador novo. **Então acho que essa questão de pertencimento pega muito na questão de integração e a questão de integração quando está no home, na minha opinião, é algo que fica um pouco defasado** (grifo nosso).

P3 compartilha sua experiência pessoal ao mudar para uma organização que adotava o home office em tempo integral durante a pandemia. Ele recebeu um kit de boas-vindas e teve reuniões virtuais, mas não se sentia verdadeiramente parte da equipe até que as interações passaram a ocorrer em um modelo híbrido, com encontros presenciais. Destaca a dificuldade de se sentir engajado e integrado quando não conhecia as pessoas pessoalmente e era um novo colaborador na organização. Para ele, o pertencimento está relacionado à integração, e essa integração é comprometida quando se trabalha em home office.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Serão expostas neste capítulo as principais conclusões, considerando as restrições e limitações da pesquisa. Novas investigações e pesquisas serão sugeridas com base nesta, permitindo que este campo de estudo seja aprofundado no futuro. Por meio de revisão teórica e dos dados coletados, examinou-se as percepções de alunos da Escola de Administração da UFRGS em estágio avançado da graduação sobre o home office como forma de trabalho organizacional, de acordo com o objetivo geral deste estudo. Para atender aos objetivos específicos, foi analisada a visão dos estudantes em relação ao controle, produtividade e pertencimento no contexto do home office.

A partir do grupo focal, conseguimos observar a importância do ambiente adequado, flexibilidade, perfis individuais, recursos adequados e natureza do trabalho, como elementos fundamentais para se compreender a percepção da relação produtividade e home office dos alunos em fase final do curso de administração na UFRGS. Verificamos também emergirem na percepção destes a ausência de ferramentas e recursos de gestão, carga de trabalho e horas extras, ênfase em agendas e reuniões, treinamento e preparação dos gestores, gestão individualizada, confiança e compreensão mútua, temas essenciais na relação controle e home office segundo ótica dos alunos. As percepções apresentaram ainda que sobre pertencimento, ações institucionais, cultura organizacional, liderança e interações pessoais, colaborações presenciais e oportunidade de aprendizado são fundamentais na visão destes.

Acerca do objetivo geral da pesquisa, foi observado uma preferência ampla pela presença do modelo de trabalho home office entre os alunos participantes, condicionado a uma combinação com o modelo tradicional de trabalho (presencial), enquadrando-se em um terceiro modelo, já conhecido como modelo híbrido. Ainda que muitas observações e ressalvas foram apresentadas pelos alunos para que essa preferência seja justificada, surpreende a ausência de predileção pelo home office em sua integralidade. A preferência do modelo de trabalho home office não foi identificada entre os participantes deste estudo em sua integralidade, apresentando-se como necessária combinação com o modelo presencial. O modelo tradicional de trabalho organizacional, onde não se há presença de trabalho remoto, teve preferência entre uma minoria de alunos participantes deste estudo, a relembrar: dois oitavos.

De acordo com o primeiro objetivo específico dessa pesquisa, onde se submeteu os alunos a relatarem suas percepções acerca da relação controle e home office, um grande grupo de elementos foram observados como essenciais para essa compreensão. Contudo, está no papel

da gestão a peça-chave para compreensão dessa relação, segundo os participantes. Se não houver preparação, treinamento, disposição de ferramentas e recursos para os gestores, os funcionários sofrem por aqueles que gerem departamentos e áreas nas organizações de um controle excessivo de trabalho, resultado de ênfase em agendas e reuniões que são originadas por sua vez pela ausência de confiança e compreensão das atividades executadas e seus respectivos prazos.

Para o segundo objetivo específico do trabalho, onde se buscou observar a ótica dos alunos acerca da relação produtividade e home office, os resultados apresentaram que a flexibilidade encontrada no híbrido, sentida pela combinação de dois modelos de trabalho distintos, home office e presencial, desperta motivação a partir da ideia de que se pode gerenciar o melhor de cada modelo, desenvolvendo desta forma uma melhor produção do trabalho. Segundo a percepção dos alunos, o formato home office também compromete o aprendizado e desenvolvimento pessoal, na medida em que há uma distância entre os colaboradores, fazendo com que muitas vezes não se tenham trocas de experiências, principalmente com gestores.

Em relação ao terceiro objetivo específico do trabalho, analisar a percepção dos alunos acerca da relação pertencimento no contexto do home office, observou-se que os participantes percebem que o formato de trabalho home office quando configurado em sua plenitude compromete essa relação, na medida em que é dificultada a compreensão da cultura da empresa quando se está totalmente à distância. Deste modo, a predileção pelo formato híbrido também é justificada por este tema, na medida em que os alunos percebem como necessárias relações presenciais entre colegas e gestores para se desenvolver o sentimento de pertencimento a empresa.

REFERÊNCIAS

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARROS, A. M.; SILVA, J. G. R. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, Rio de Janeiro, v. 8, n. 1, p. 72 – 91, mar. 2010. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/cebape/a/pB6bjbKsBNBdKk6VwGcbSRM/?format=pdf&lang=pt>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

BARUCH, Y; NICHOLSON, N. Home, sweet work: Requirements for effective home working. **Journal of general management**, v. 23, n. 2, p. 15-30, 1997

BAUMAN, Z. **Modernidade líquida**. 2 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.

BENTO, M. B. **O controle de jornada no teletrabalho**. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Jurídicas e Sociais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/250757/001152643.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 fev. 2023.

CHIARETTO, S.; CABRAL, J. R.; RESENDE, L. B. **Estudo sobre as consequências do teletrabalho na qualidade de vida do trabalhador e da empresa**. Revista Metropolitana de Governança Corporativa, São Paulo, v. 3, n. 2, p. 71-86, jul./dez. 2018. Disponível em: <<http://www.spell.org.br/documentos/ver/56993/estudo-sobre-as-consequencias-do-teletrabalho-n--->>. Acesso em: 26 jul. 2023.

COSTA, A. J. S. **Projeto de qualidade de vida no trabalho remoto de uma instituição federal de ensino**. 2021. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Disponível em: <https://repositorio.ufrn.br/bitstream/123456789/45661/1/Projetoqualidadevida_Costa_2021.pdf>. Acesso em: 11 fev. 2023.

FERREIRA, M. C. **Qualidade de vida no trabalho: uma abordagem centrada no olhar dos trabalhadores.** 3 ed. Brasília: Paralelo 15, 2017.

FLICK, U. **Uma introdução à pesquisa qualitativa.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

FONNER, K. L., & ROLOFF, M. E. (2010). **Why Teleworkers are More Satisfied with Their Jobs than are Office-Based Workers: When Less Contact is Beneficial.** *Journal of Applied Communication Research*, 38(4), 336-361. <<https://www.interruptions.net/literature/Fonner-JApplCommRes10.pdf>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

FUNCIONÁRIOS preferem home office ou regime híbrido. *Diário do Comércio*, Belo Horizonte, 30 abr. 2022. Disponível em: <<https://diariodocomercio.com.br/negocios/funcionarios-preferem-home-office-ou-regime-hibrido/>>. Acesso em: 15 jan. 2023.

GATTI, D. P.; TERRA, G. S.; PORTUGAL, N. S.; SOUZA, W. G.; PORTUGAL JUNIOR, P. S.; SILVA, S. W. Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do UNIFATEA**, v. 16, n. 16, p. 187-200, 2018. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Nilton-Portugal/publication/344269294_Home_Office_vantagens_desvantagens_e_desafios_para_empresas_e_funcionarios/links/5f621609299bf1d43c07b13a/Home-Office-vantagens-desvantagens-e-desafios-para-empresas-e-funcionarios.pdf>. Acesso em: 18 fev. 2023.

GOTO, M. Vagas para home office cresceram 496% em 2022, mostra pesquisa. **Época Negócios**, 9 ago. 2022. Disponível em: <<https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2022/08/vagas-para-home-office-cresceram-496-em-2022-mostra-pesquisa.html>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

GOULART, J. O. **Teletrabalho: alternativa de trabalho flexível.** Brasília: SENAC, 2009.

HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e desafios do home office em empresas de tecnologia da informação. **Revista Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020. Disponível em: <<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8108636>>. Acesso em: 23 fev. 2023.

HÍBRIDO é a chave para atrair talentos, indica pesquisa do Google. Forbes Brasil, São Paulo, 13 set. 2022. Disponível em: <<https://forbes.com.br/carreira/2022/09/hibrido-e-a-chave-para-atrair-talentos-indica-pesquisa-do-google/>>. Acesso em: 11 fev. 2023.

KHOURY, Karim. **Liderança é uma questão de atitude**. 2 ed. São Paulo. Senac, 2009.

KOHN, K.; MORAES, C.H. **O impacto das novas tecnologias na sociedade: conceitos e características da Sociedade da Informação e da Sociedade Digital**. In: XXX Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. sn, 2007. p. 1-13. Disponível em: <https://www.researchgate.net/profile/Claudia-Moraes-2/publication/238065799_O_impacto_das_novas_tecnologias_na_sociedade_conceitos_e_caracteristicas_da_Sociedade_da_Informacao_e_da_Sociedade_Digital1/links/58f409060f7e9b6f82e7c45c/O-impacto-das-novas-tecnologias-na-sociedade-conceitos-e-caracteristicas-da-Sociedade-da-Informacao-e-da-Sociedade-Digital1.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

LAZARETTI, B. 94% das firmas aprovam home office, mas 70% vão encerrar ou manter em parte. **Uol Notícias**, São Paulo, 28 jul. 2020. Disponível em: <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/28/94-das-empresas-aprovam-home-office-mas-75-nao-o-manterao-apos-pandemia.htm>>. Acesso em: 13 fev. 2023.

LOPES, B. R. **O impacto dos modelos de teletrabalho home office e híbrido na satisfação de trabalhadores em empresa agrícola de Porto Alegre**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2021. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/239664/001141540.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 13 fev. 2023.

LOSEKANN, R. G. C. B.; MOURÃO, H. C. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v. 28, p. 71-75, 2020. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>>. Acesso em: 12 dez. 2022.

MALHOTRA, N. **Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.

MELLO, D. Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia. **Agência Brasil**, Brasília, 28 jul. 2020. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

MENNA, J. R. **Trabalho remoto: modos de inserção e adaptação à organização do trabalho numa empresa de tecnologia**. Trabalho de conclusão de curso (Bacharelado em Administração) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2008. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/17983>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ROCHA, C. T. M.; AMADOR, F. S. (2018). O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, 16(1), 152-162. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20200219073842id_/http://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n1/1679-3951-cebape-16-01-152.pdf>. Acesso em: 16 fev. 2023.

RODRIGUES, A. C. B. **Teletrabalho: a tecnologia transformando as relações de trabalho**. 2011. Dissertação (Departamento do Direito do Trabalho e da Seguridade Social) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2011a. Disponível em: <https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/2/2138/tde-14062012-112439/publico/TELETRABALHO_A_tecnologia_transformando_as_relacoes_de_trabalho_Integral.pdf>. Acesso em: 10 dez. 2022.

ROSENFELD, C. L.; ALVES, D. A. **Autonomia e trabalho informacional: o teletrabalho**. Revista de Ciências Sociais, v. 54, n. 1, 2011. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/dados/a/TmT3ZyzYNFsd4qMPfvhy6cp/>>. Acesso em: 25 jul. 2023.

SERRA, P. **O Teletrabalho - conceito e implicações**, 1996. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/jpserra_teletrabalho.pdf>. Acesso em: 10 jul. 2023.

SILVA, P.C.A. **Do dano existencial nas relações de trabalho via Home Office no período de pandemia e o direito de desconexão**. Trabalho de conclusão de curso (Ciências Jurídicas e

Sociais) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2022. Disponível em: <<https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/250730/001152831.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 11 fev. 2023.

TREMBLAY, D. G. **Organização e satisfação no contexto do teletrabalho**. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 54 – 65, jul./set. 2002. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rae/a/KrrGr7Kdrbfcg5SgcdCfKbB/?lang=pt&format=pdf>>. Acesso em: 23 jul. 2023.

UFRGS – Escola de Administração, 2017. Disponível em: <<https://www.ufrgs.br/escoladeadministracao/graduacao/sobre-o-curso-de-administracao/>>. Acesso em: 2 fev. 2023.

VASEL, K. Dois anos depois, trabalho remoto transformou milhões de carreiras. **CNN Brasil**, São Paulo, 20 mar. 2022. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/dois-anos-depois-o-trabalho-remoto-transformou-milhoes-de-carreiras/>>. Acesso em: 13 fev. 2023.

WATANABE, P. OMS declara pandemia do novo coronavírus Sars-Cov-2. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 11 mar. 2020. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/equilibrioesaude/2020/03/oms-declara-pandemia-do-novo-coronavirus.shtml>>. Acesso em: 10 dez. 2022.

APÊNDICE A – ROTEIRO SEMIESTRUTURADO GRUPO FOCAL

- 1- Idade:
- 2- Gênero ao qual se identifica:
- 3- Etapa do Curso:
- 4- Quais impactos o Home Office possui em relação à produtividade?
- 5- Quais impactos o Home Office possui em relação ao controle da empresa sobre o funcionário?
- 6- Quais impactos o Home Office possui em relação ao sentimento de pertencimento à organização?
- 7- Qual é o modelo ideal de trabalho?