

ACORDEI EM *HOME OFFICE*: VANTAGENS E DESVANTAGENS

Içara Lúcia Naves da Silva Reis^{1*} & *Caissa Veloso e Sousa*^{2*}

RESUMO

REIS, I.L.N.S.; SOUSA, C.V. Acordei em Home Office: vantagens e desvantagens. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v.12, n.35, p.57-75, 2022.

O *home office* emerge como prática vital para a sobrevivência organizacional em tempos pandêmicos. Diante dessa conjuntura propõe-se, como objetivo identificar os principais desafios, vantagens, desvantagens e dificuldades do modelo de “Home Office” em cenário de pandemia e isolamento. Trata-se de uma pesquisa descritiva, utilizando como método de pesquisa o estudo de caso com abordagem qualitativa, sendo os dados

coletados por meio de entrevistas individuais. Como resultado foi possível identificar que há desafios importantes relacionados como dificuldades relativas à falta de infraestrutura individual para a realização do trabalho e o isolamento propriamente dito, que acaba por resultar na falta de relacionamento presencial e na diminuição dos vínculos sociais entre os empregados e com a organização.

Palavras-chave: Home Office; Modelo de Gestão; Tecnologia.

¹ Mestre em Administração – Centro Universitário Unihorizontes – R. Alvarenga Filho – 1270 – Santo Agostinho – Belo Horizonte – MG – 30180-121

² Doutora em Administração – Universidade Federal de Minas Gerais – UFMG – Av. Pres. Antônio Carlos – 6627 – Pampulha – Belo Horizonte – MG – 31270-901

(*) e-mail: caissa.sousa@unihorizontes.br

Data de recebimento: 16/06/2021. Aceito para publicação: 09/05/2022. Data de publicação: 09/05/2022

WAKE UP AT HOME OFFICE: ADVANTAGES AND DISADVANTAGES

Içara Lúcia Naves da Silva Reis ¹ & Caissa Veloso e Sousa ^{2}*

ABSTRACT

REIS, I.L.N.S.; SOUSA, C.V. Wake up at home office: advantages and disadvantages. **Online Perspectives: Human and Social Applied**, v.12 , n.35 , p.57-75, 2022.

The Home Office emerges as a vital practice for organizational survival in pandemic times. In view of this situation, the following objective is posed: to identify the main challenges, advantages, disadvantages and difficulties of the “Home Office” model in a pandemic and isolation scenario. It is a descriptive research, using the research method the case study with a qualitative approach, the

data being collected through individual interviews. As a result, it was possible to identify that there are important challenges related to difficulties related to the lack of individual infrastructure to carry out the work and the isolation itself, which ends up resulting in the lack of face-to-face relationships and the reduction of social ties between employees and with the organization.

Keywords: Home Office; Management model; Technology.

¹ Master in Business Administration – Unihorizontes University Center – R. Alvarenga Filho – 1270 – Santo Agostinho – Belo Horizonte – MG – 30180-121

² Doctor in Administration – Federal University of Minas Gerais – UFMG – Av. pres. Antônio Carlos – 6627 – Pampulha – Belo Horizonte – MG – 31270-901

(*) e-mail: caissa.sousa@unihorizontes.br

Receipt date: 16/06/2021. Accepted for publication: 09/05/2022. Date of publication: 09/05/2022

1. INTRODUÇÃO

Considerar o potencial das tecnologias como estratégia para o desenvolvimento das organizações se torna cada dia mais importante, já que essas contribuíram, e ainda contribuem, para amplas mudanças sociotécnicas, e que fazem parte de um novo modelo de gestão de pessoas, mais adequado aos contextos organizacionais orgânicos.

Dessa forma, novos modelos de Gestão, baseados na tecnologia, têm se desenvolvido, bem como metodologias e ferramentas têm sido adaptadas e reinventadas para atender as premissas de um contexto organizacional cada vez mais inserido em um ambiente de volatilidade, de incertezas, de alta complexidade e ambiguidade.

Entre essas tecnologias tem-se aquelas voltadas para a informação e comunicação que, segundo Mascarenhas, Vasconcelos e Vasconcelos (2005), são consideradas formas de viabilização de novos arranjos organizacionais de gestão. Portanto, com um olhar voltado para esse cenário, e aceitando a tecnologia como principal vetor para a expansão dos mercados, surgem novas formas de relacionamento, de trabalho, novos empregos e, conseqüentemente, novas tendências e novas tecnologias de gestão (CASTELLS, 2019).

Diante de um contexto no qual os trabalhadores podem estar, inclusive, em países e fusos horários diferentes, identifica-se a urgência do entendimento de fatores ambientais, internos e externos, estruturais, ferramentais e comportamentais, que possam contribuir diretamente para o sucesso da organização. Tais fatores, devidamente estudados, poderão exemplificar vantagens, desvantagens, oportunidades, assim como demonstrar o êxito de tais estratégias e das novas tecnologias de gestão no contexto organizacional (CASTELLS, 2019).

Somado a esses pontos, o ano de 2020 trouxe, para a atual geração, desafios nunca antes enfrentados. A pandemia do novo Coronavírus responsável pela COVID-19 impôs o isolamento social, que além de trazer impactos profundos para a sociedade, abalou as noções de segurança, de relacionamentos e trouxe influências diretas nas formas conhecidas de trabalho (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Tais impactos estão relacionados diretamente com a necessidade de implementação de diversas medidas restritivas, as quais incluem o distanciamento social, aliado as medidas preventivas de higienização, o isolamento de casos e a quarentena dos contatos, o fechamento de instituições de ensino, a proibição de aglomerações, a restrição de circulação em ruas, a suspensão do comércio e serviços não essenciais e a instauração de modelos de teletrabalho (AQUINO *et al.*, 2020).

No Brasil, o teletrabalho, ou o popularmente “*home office*”, é um assunto ainda recente, mas de crescente importância no ambiente corporativo brasileiro, principalmente após a Reforma Trabalhista com a publicação da Lei n. 13.467/2017, que altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT) a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho e a qual também define juridicamente o teletrabalho como sendo a “...prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Tendo em vista tais considerações, a prática do *home office*, ou teletrabalho, que já vinha sendo utilizada em algumas organizações, emerge, segundo Losekann e Mourão (2020), como prática vital para a sobrevivência organizacional e para a manutenção de parte dos empregos, além de, entre outros benefícios, evitar o contato social direto, tão importante na manutenção do controle da curva de infectados e mortos pelo Coronavírus.

Contudo, se por um lado o *home office* tem como vantagens a melhor qualidade de vida, o planejamento de tempo, o aumento de produtividade, o maior equilíbrio entre a vida profissional e a familiar, a minimização de custos e o aumento da tranquilidade e bem-estar, por outro, suas principais desvantagens são o isolamento, a dificuldade de organização da vida familiar, a falta de espaço adequada, a vulnerabilidade da segurança da informação e a falta de contato com outros membros da equipe (GIGLIO; GALEGALE; AZEVEDO, 2017).

Embora a solução para minimizar os impactos causados pela necessidade de isolamento social tenha sido a implementação do *home office* por muitas empresas, trabalhadores buscaram adaptação em tempo recorde e gestores ainda têm descoberto, por meio de ensaio e erro, como fazer gestão de forma equilibrada nesse contexto (LOSEKANN; MOURÃO, 2020). Haubrich e Froehlich (2020) ressaltam que tais mudanças no mercado de trabalho estão exigindo adequações as novas formas de trabalhar, contudo, no Brasil, o *home office* ainda não demonstra um padrão de gestão de implementação.

Diante de uma conjuntura inédita de proporções mundiais e do exposto sobre o *home office*, propõe-se o seguinte problema de pesquisa: Quais foram os desafios do modelo de “*home office*” enfrentados por gestores de uma empresa de telecomunicações em um cenário de pandemia e isolamento social?

Para atender ao problema de pesquisa, o presente estudo propõe, como objetivo principal identificar os principais desafios do modelo de “*home office*” encontrados pelos gestores de uma empresa de telecomunicações de grande porte, para implementação imediata da nova forma de trabalho. De forma mais específica pretendeu-se: (a) identificar as principais dificuldades e oportunidades da utilização desse modelo de trabalho levando em consideração o atual cenário de pandemia e isolamento social; (b) identificar estratégias, processos, práticas e ferramentas mais relevantes utilizadas por tais gestores.

2. METODOLOGIA

O método de pesquisa é o estudo de caso, o qual tem como objetivo a análise profunda de um ambiente ou de uma situação em particular, além de possuir foco de interesse os fenômenos atuais analisados dentro do contexto de vida real (GODOY, 1995).

Quanto a abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, uma vez que houve a necessidade de aprofundamento na complexidade do fenômeno a que se destina esse estudo, no qual a palavra é o material fundamental da investigação (MINAYO; SANCHES, 1993).

Os dados foram coletados por meio de entrevistas, as quais foram realizadas via videoconferência, por meio da ferramenta Microsoft Teams, com a utilização de roteiro semiestruturado, seguindo construtos pré-determinados.

Os sujeitos da pesquisa foram nove gestores de equipes do segmento de Telecom, convidados a participar da pesquisa por meio do critério de acessibilidade. Os entrevistados estão identificados na pesquisa como E1, E2, ..., E9, para que seja mantida a confidencialidade dos dados.

As entrevistas foram gravadas para posterior transcrição e os dados encontrados foram tratados por meio da técnica de análise de conteúdo. A análise de conteúdo é uma técnica de análise das comunicações, que tem como objetivo o tratamento de dados para avaliação e identificação do que diz sobre um determinado tema, sendo possível a utilização da mesma para fins exploratórios e de verificação, ou seja, sua principal função é enriquecer a tentativa exploratória, aumentando assim a propensão para descobertas (BARDIN, 2011).

Na análise de conteúdo foi utilizado o tipo de grade denominada mista, na qual há uma definição prévia de categorias pertinentes ao estudo, mas na qual é admitida a inclusão de outras novas que possam vir a surgir (VERGARA, 2015).

Após o tratamento de dados, procedeu-se a sua interpretação e obtenção dos resultados que estarão dispostos a seguir.

3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção é apresentada, de maneira analítica, os resultados da análise dos dados, relacionando-os à teoria e conceitos que orientam o estudo, visando responder ao problema/objetivo que orienta a pesquisa. A relação entre resultados empíricos e conceitos teóricos é essencial, com o objetivo de reforçar ou refutar as ideias/hipóteses defendidas. Portanto, tanto a análise quanto a discussão devem ser realizadas a partir da análise dos dados coletados, tendo em vista os objetivos propostos.

Para a análise dos resultados é necessário considerar o contexto em que os gestores entrevistados se encontravam no cenário anterior a pandemia, pois já havia na respectiva organização um programa de *home office* estruturado, implantado há 3 anos, e que já abarcava 20% do quadro da organização.

Tal programa possuía regras já pré-definidas, como por exemplo, livre inscrição e participação, mas com alinhamento prévio da liderança, disponibilidade de infraestrutura (internet, energia, local adequado ao trabalho) assumida por quem se inscrevesse, possuir notebook cedido pela empresa, e a limitação de estar em *home office* no máximo três dias na semana. Ou seja, a organização já possuía um modelo estruturado e consolidado em algumas áreas, mesmo que ainda híbrido ou de maneira parcial, mas que fazia com que seus funcionários ainda estivessem presencialmente no seu local de trabalho ao menos dois dias na semana.

A visão geral do perfil dos sujeitos da pesquisa é apresentada no Quadro 1. Foram entrevistadas apenas 02 mulheres, sendo que todos os entrevistados possuem ao menos Curso Superior completo e 07 dos mesmos possuem idade entre 40 e 49 anos, onde apenas 02 possuem idades superiores a 50 anos.

Quadro 1 - Perfil dos Entrevistados. Fonte: Dados da pesquisa (2021).

Respondente	Escolaridade	Tempo de Casa (anos)	Idade (anos)	Estado	Diretoria de atuação	Sexo
1	Educação Superior completa	15	49	MG	Operações e Tecnologia	M
2	Pós-Graduação / Especialização	16	45	MG	Operações e Tecnologia	M
3	Educação Superior completa	8	42	MG	Operações e Tecnologia	M
4	Educação Superior completa	27	52	MG	Operações e Tecnologia	M
5	Pós-Graduação / Especialização	15	47	MG	Clientes	F
6	Pós-Graduação / Especialização	7	44	MG	Operações e Tecnologia	M
7	Educação Superior completa	21	42	RJ	Operações e Tecnologia	M
8	Educação Superior completa	19	60	MG	Operações e Tecnologia	M
9	Educação Superior completa	8	43	MG	Clientes	F

Observa-se também que o menor tempo de casa é de 7 anos, sendo o maior de 27 anos. Tais dados reforçam o perfil de maior escolaridade, assim como maior experiência profissional e maturidade dos entrevistados.

As categorias no presente estudo pré-definidas foram: Transição ao modelo de *home office*; Vantagens do *home office*; Desvantagens do *home office*; Dificuldades do *home office*; Aspectos relacionados a Gestão e Tecnologia no *home office*; Percepções dos gestores sobre o "Novo Normal" relacionadas ao *home office*. Tais categorias foram delineadas conforme fundamentação teórica e autores relacionados conforme demonstrado no Quadro 2

Quadro 2 - Categorias de análise. Fonte: Dados da pesquisa (2021)

Construtos	Autores
Transição ao Modelo de Home Office	Barros e Silva (2010); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Fioravanti <i>et al.</i> (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Losekann e Mourão (2020).
Vantagens do Home Office	Barros e Silva (2010); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Bergamaschi, Netto Filha, e Andrade (2018); Gatti <i>et al.</i> (2018); Hau e Todescat (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020).
Desvantagens do Home Office	Barros e Silva (2010); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Gatti <i>et al.</i> (2018); Hau e Todescat (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020).
Dificuldades do Home Office	Barros e Silva (2010); Gatti <i>et al.</i> (2018); Hau e Todescat (2018); Oliveira e Pantoja (2018); Rocha e Amador (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); F Davis <i>et al.</i> (2020); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020).
Gestão e Tecnologia relacionadas ao Home Office	Messenger e Gschwind, (2016); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade, (2018); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Barreto (2020); Filardi, Castro e Zanini, (2020).
Percepções sobre o "Novo Normal" relacionadas ao Home Office	Davis <i>et al.</i> (2020); Losekann e Mourão (2020)

3.1 Contexto organizacional e transição para o modelo de Home Office na pandemia

Com a intensificação dos reflexos do COVID-19 em março de 2020 e a orientação do Ministério da Saúde do início de período de quarentena e isolamento social, a empresa, segundo dados divulgados na mídia, em menos de uma semana colocou mais de 10 mil funcionários (83% do total) trabalhando de suas residências e fazendo com que a sua prestação de serviços de telecomunicações, considerada como serviço essencial, não sofresse descontinuidade ou queda.

Importante ressaltar que a não adesão a esse modelo de trabalho por uma pequena parte de seus funcionários nesse momento se deu principalmente ao fato da empresa ter em seu quadro funcionários que prestam serviços operacionais em campo, o que inviabiliza a mesma de ter sua força de trabalho 100% *home office*.

Diante desse cenário a partir de nove entrevistas realizadas com gestores da organização pode-se primeiramente observar um momento de transição para um modelo de *home office* integral, o qual não era o adotado pela empresa.

Gestores que antes não realizavam o *home office*, sinalizaram maiores dificuldades na transição, em função da falta de cultura e vivência ao modelo e também as dificuldades de viabilização de infraestrutura, como por exemplo, não possuir notebooks para todos, o surgimento da necessidade de viabilizar a utilização de notebooks pessoais com acesso remoto a máquinas físicas nas lotações de trabalho e a viabilização de acesso à internet com o mínimo de qualidade para que as atividades pudessem ser continuadas.

Embora todos os gestores tenham sinalizado que a transição tenha sido rápida, alguns sistemas e processos precisaram também sofrer adaptações e mudanças, a exemplo da VPN (rede privada virtual), a qual nem todos tinham acesso e que não estava preparada para o aumento tão rápido da demanda de utilização.

Os depoimentos abaixo exemplificam as dificuldades iniciais encontradas pelos gestores e seus times:

Mas toda a equipe de uma vez só, foi realmente um desafio e a gente praticamente em uma semana, uma semana e meia a gente conseguiu testar efetivamente, a gente conseguiu agilizar quem já tinha micro em casa para poder fazer os testes para ver a questão primeira da liberação na VPN (E6).

[...] é lógico que a gente passa por períodos de adaptação e evolução né? No início a gente teve alguns problemas, seja tecnológico, seja de adaptação mesmo das pessoas e agora a gente está em um patamar que grande maioria já se adaptou 100%" (E2).

Além disso, nesse primeiro momento de transição, os gestores entrevistados sinalizaram preocupações com a produtividade e o foco no trabalho, bem como adaptações necessárias a cultura do *home office*, como por exemplo, a quebra de paradigmas negativos relacionados ao modelo e também ao contexto familiar dos seus funcionários, como declaram os relatos abaixo:

Aí o que aconteceu foi o seguinte, não tinha mais o que ficar pensando. Se eu tinha receio, acabou. Porque o receio que eu tinha era: como que eu ia controlar as atividades do pessoal? (E8).

A minha preocupação era quando o colaborador estivesse em casa se ele iria ter a habilidade de entender que ele estava levando o trabalho para casa. Com a pandemia ele entendeu que tudo iria acontecer na casa dele, inclusive o trabalho. E a falta de opção, ou seja, o isolamento, fez até com que ele se habituassem de uma maneira melhor com esse trabalho (E4).

Todo mundo conseguiu se encaixar no modelo, todo mundo entendeu o momento e, acredito eu, por ser da área de tecnologia isso também deu uma contribuição, uma menor resistência (E1).

Estes resultados corroboram alguns aspectos da literatura revisada, por exemplo, a sinalização da necessidade de adaptação às mudanças da cultura e estrutura no âmbito das organizações, uma vez que essa terá de lidar formas distintas de trabalho, pois já era fato o teletrabalho estar inserido nas novas formas de labor contemporâneo (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017).

Até então, a literatura revisada datada até final de 2019 apenas trazia o *home office* no Brasil como uma opção que competiria a empresa a optar por sua adoção, a se planejar e a se estruturar, cabendo a ela o controle da situação (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017). Fato esse, exemplificado por aqueles entrevistados que já tinham a oportunidade de fazer opcionalmente o *home office* em alguns dias da semana na organização em estudo.

Ou seja, até esse marco temporal, o teletrabalho estava sendo visto apenas como consequência das inovações tecnológicas e como prática opcional capaz de, entre outros benefícios, compatibilizar redução dos custos e o aumento da produtividade (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018).

Contudo, o que foi vivenciado pela pandemia causada pelo COVID-19, foi a implantação do *home office* como uma imposição, uma necessidade sem precedentes nas organizações. Nesse contexto, outro ponto importante levantado na análise com os entrevistados é que, conforme citado por Losekann e Mourão (2020), com a chegada da pandemia, as organizações tiveram de estabelecer políticas e normas internas para implementar e assegurar o teletrabalho. Recursos precisaram ser investidos para possibilitar acesso a equipamentos e ferramentas de comunicação remota, e o aprendizado de novas tecnologias e o estabelecimento de novas formas de interação e comunicação precisou ser feito em tempo recorde (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Diante disso, algumas situações vivenciadas pelos entrevistados nesse momento de transição podem ser consideradas novas e até inusitadas sob a perspectiva de ainda não terem sido exemplificadas na literatura aqui revisada, como a quebra de paradigmas negativos percebidos por aqueles que não faziam *home office* anteriormente e a preocupação com o a imagem e a postura individual em reuniões virtuais, conforme relato abaixo:

[...] tiveram alguns ajustes finos, que eu falo as pessoas por si só já tinham problemas antes mesmo posturais só que aí no vídeo fica pior... Diferente de uma mesa de reunião, porque se você ficar fazendo caras e bocas aqui do meu lado um ou outro vai ver, agora quando você está no vídeo todo mundo está vendo sua cara... tem que ter cuidado com a imagem que está atrás, que aparece, tem todo um trabalho de imagem para ser feito em cima disso (E7).

4.2. Vantagens do *home office*

Ao serem indagados sobre as vantagens do *home office*, não houve unanimidade entre os 9 gestores, mas houve um número significativo de vantagens apresentadas pelos mesmos, sendo 16 vantagens percebidas por eles, a saber:

- Aumento da cooperação e resiliência;
- Aumento da produtividade;
- Aumento do bem-estar pessoal;
- Economia de tempo;
- Engajamento;
- Maior consciência das responsabilidades individuais;
- Maior disponibilidade para o trabalho;
- Maior flexibilidade na negociação de horário e jornada de trabalho;
- Maior foco e concentração no trabalho;
- Maior qualidade de vida;
- Maior segurança física (por questões de violência e segurança pública);
- Mais tempo disponível para e com a família;
- Mais tempo disponível para outras atividades (lazer; educação);
- Não haver necessidade de deslocamento;
- Não haver tempo gasto no trânsito;
- Oportunidade de desenvolvimento pessoal e profissional.

Sob essa perspectiva, as vantagens mais citadas pelos gestores foram: não haver necessidade de deslocamento para o trabalho (8), não haver tempo gasto no trânsito (8), maior qualidade de vida (6); maior tempo disponível para e com a família (5), maior disponibilidade para o trabalho (3) e maior foco e concentração no trabalho (3). Tais pontos podem ser exemplificados pelos depoimentos abaixo:

[...] a gente tem elogios na parte da economia de tempo, na possibilidade de cuidar da saúde, de poder cuidar da família, de poder fazer outras atividades, do ganho de qualidade de vida... e você está com a sua família no seu lar, podendo ser produtivo (E7).

O *home office* trouxe uma oportunidade das pessoas se desenvolverem, então as pessoas têm procurado mais cursos online, treinamentos, *e-learning*s, leitura e eu acho que isso fez com que mudasse o *mindset* das pessoas com relação a questão cultural (E3).

Então, as pessoas hoje estão muito mais conscientes da responsabilidade delas na atividade delas, na empresa e social também. Então elas estão muito mais cooperativas, muito mais resilientes a lidar com situações de pressão ou de problema. Elas estão muito mais dispostas a ajudar (E2).

[...] mas outra coisa que eles falaram muito é a questão de não ter que ficar dentro de um ônibus de 2 a 3 horas por dia... Eu acho que o *home office* ele aumenta a produtividade, aumenta o engajamento da galera, eu acho que faz isso (E9).

É possível observar que as vantagens tidas como consequência do *home office*, a partir das entrevistas realizadas, também se encontram em consonância com a literatura revisada sobre o Tema.

As vantagens mais comuns encontradas na literatura revisada apareceram também na pesquisa realizada, como:

- o aumento da produtividade citado por: Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima, (2017); Rocha e Amador (2018); Filardi, Castro e Zanini, (2020); Haubrich e Froehlich (2020) (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019);
- a maior qualidade de vida apresentada por: Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Gatti *et al.* (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018)
- a não necessidade de deslocamento presente em: Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Gatti *et al.* (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018)
- a maior flexibilidade na realização das tarefas e/ou na jornada de trabalho apresentada por : Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Gatti *et al.* (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat (2018).

Importante também ressaltar que a vantagem relacionada ao maior tempo/disponibilidade com a família percebida por 5 dos 9 entrevistados também é validada por: Leite, Lemos e Schneider (2019); Bergamaschi, Netto Filha e Andrade (2018); Rocha e Amador (2018) Oliveira e Pantoja (2018).

Persp. Online: hum & sociais aplicadas, Campos dos Goytacazes, 35 (12) 57 - 75- 2022.

<https://ojs3.perspectivasonline.com.br>

Contudo, chama a atenção o fato da literatura revisada nesse artigo ainda não ter um olhar direcionado para achados percebidos como vantagens pelos entrevistados nesse estudo, especificamente relacionado ao aumento da cooperação, da resiliência e do engajamento dos indivíduos em *home office*.

Além disso, apenas Filardi, Castro e Zanini (2020) e Oliveira e Pantoja (2018) citam como vantagens a menor exposição a riscos como estresse, violência e doenças, fator esse citado também por um dos entrevistados sobre a segurança física, por questões de violência e segurança pública. Os pontos destacados podem ser indícios de algumas mudanças culturais, mesmo que pequenas, na percepção positiva geral dos indivíduos sobre o *home office*.

Por outro lado, algumas vantagens sinalizadas pela literatura não foram contempladas nesse estudo como a ausência de clima de competição entre funcionários; a flexibilidade na escolha de residência (HAU; TODESCAT, 2018); diminuição do absenteísmo e/ou da rotatividade (HAU; TODESCAT, 2018; ROCHA; AMADOR, 2018; ADERALDO, ADERALDO; LIMA, 2017) benefícios no que tange a melhoria no recrutamento, seleção e retenção de pessoas (LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; ROCHA; AMADOR, 2018); a possibilidade de contratar profissionais sem restrições geográficas (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020); e a melhoria da imagem corporativa (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018). Tais vantagens estão intimamente relacionadas a uma perspectiva organizacional, de gestão de pessoas e recursos humanos, fato esse que pode ter sido o motivo das mesmas de não terem sido contempladas nesse estudo.

4.3 Desvantagens do *Home Office*

Em contrapartida, os gestores foram mais concisos ao sinalizarem as desvantagens da realização do *home office* nesse cenário. Dentre as seis desvantagens sinalizadas por eles, todos citaram o distanciamento das relações pessoais e/ou sociais, seguido pela falta de visibilidade física do 'time' (4) e pelo aumento do volume de trabalho para os gestores (3).

Tais desvantagens podem ser exemplificadas sequencialmente pelos comentários abaixo relacionados:

[...] Um café da manhã em uma sexta-feira, o almoço com todo mundo, isso aí foi o baque que teve... A falta da interação pessoal ela é uma desvantagem, a socialização. Então se o gestor não proporciona isso com o time, com a equipe isso é muito ruim, tem até uns dias que eu faço café da manhã, que é um dia que a gente entra na live e não fala de trabalho (E7).

Uma coisa, querendo ou não, você estar ali com boa parte do time como eu estava. Ali na sala você está vendo todo mundo trabalhando, você sabe o que todo mundo está fazendo e tudo mais. Ai nessa hora a confiança no time é imprescindível pra saber: olha esse cara agora eu não estou vendo ele aqui mais todos os dias trabalhando comigo, mas eu sei que ele está entregando, eu sei que ele está ali efetivamente de casa trabalhando, consumindo as 8 horas por dia de maneira proveitosa (E1)

Assim, é uma coisa estranha que aconteceu na pandemia para os gestores, eu acho que os gestores tiveram um verdadeiro derrame de demanda, foi uma coisa absurda. E o mais impressionante é que essas demandas elas vêm acontecendo em um prazo inexistente e aí a gente

fica assim, pulando de incêndio para incêndio. Não há planejamento nenhum que dê conta disso (E4).

Nesse sentido, os resultados desse estudo corroboram os dados publicados na literatura, como por exemplo, o isolamento social é visto com a principal desvantagem por: Oliveira e Pantoja (2018); Aderaldo. Aderaldo e Lima (2017); Rocha e Amador (2018); Gatti *et al.* (2018); Barros e Silva (2010); Filardi, Castro e Zanini (2020); Haubrich e Froehlich (2020); Hau e Todescat, (2018); Leite, Lemos e Schneider (2019).

Importante destacar aqui outras desvantagens que podem ser decorrentes do isolamento social, como a possibilidade de perda de vínculo com a empresa e contato direto com colegas e gestores (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ROCHA; AMADOR 2018), assim como a individualização do trabalho (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019).

Já a falta de visibilidade pela ausência física na organização é também apontada por Barros e Silva (2010) e Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) e o aumento do volume de trabalho é apontado por Hau e Todescat (2018).

Além disso, foram mencionadas pelos entrevistados, uma única vez, desvantagens relacionadas ao aumento da pressão por resultados, ao excesso de reuniões virtuais e a não possibilidade de confraternização e comemorações de resultados juntos. Tais desvantagens, embora estejam relacionadas ao processo de aumento de produtividade e a impossibilidade de estar fisicamente juntos em um contexto de pandemia e isolamento, respectivamente, não foram encontradas descritas sob essa ótica pelos autores aqui pesquisados.

Não foram mencionadas pelos entrevistados outras desvantagens abordadas pela literatura como a falta de um modelo de contrato de trabalho padrão ou de legislação específica para o *home office* (HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; GATTI *et al.*, 2018; HAU; TODESCAT 2018), possibilidade de dificuldades de ascensão na carreira (FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017), problemas relacionados a comunicação (BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020) e ainda aumento pelo empregado dos custos relacionados ao trabalho em casa (HAU; TODESCAT, 2018).

4.4 Dificuldades na realização do *Home Office*

Em adição a tais pontos de atenção, uma vez já atuando integralmente no modelo de *home office* durante o cenário de pandemia e isolamento social, os gestores foram questionados sobre as principais dificuldades que observavam no dia-a-dia relativas ao modelo, ou seja, barreiras que influenciam na entrega de resultados ou mesmo na gestão de suas rotinas e de seus times. Foram identificadas nos relatos as dificuldades abaixo:

- Engajamento em atividades que antes eram presenciais;
- Equilíbrio entre segurança da informação e utilização de computadores pessoais para acesso remoto;
- Falta de um modelo de gestão apurado voltado para *home office*;
- Finalização da jornada de trabalho;
- Gestão da agenda de reuniões;
- Infraestrutura individual (acesso à internet, mobiliário adequado, equipamentos);
- Manutenção do foco em reuniões virtuais;

- Necessidade de comunicação mais ativa e constante;
- Obrigatoriedade da realização nesse momento de pandemia;
- Ruídos familiares no ambiente de *home office*.

Dentre esses fatores, aqueles que se mostraram com maior frequência foram apontados por oito gestores, os quais citaram a infraestrutura individual, relacionada ao acesso à internet, ao mobiliário adequado e aos equipamentos utilizados, como maior dificuldade recorrente no dia-a-dia. Em relação a infraestrutura tecnológica, tais fatores já haviam sido apresentados por Oliveira e Pantoja (2018), Filardi, Castro e Zanini, (2020), sendo esse um problema crítico em relação do *home office*. Davis *et al.* (2020) reforçam as dificuldades em relação aos possíveis problemas ergonômicos que podem ser causados (como más posturas, mobiliário que não atendem a execução laboral como cadeira, mesa e monitor).

A dificuldade de finalização da jornada de trabalho também teve uma frequência representativa nas entrevistas, sendo citada por 04 entrevistados. Tal aspecto é corroborado por achados em Rocha e Amador (2018).

Em relação aos ruídos familiares no ambiente de *home office*, citado por 3 entrevistados, os mesmos também estão em linha com a literatura revisada, onde são citados por Barros e Silva (2010), Rocha e Amador (2018), Filardi, Castro e Zanini (2020).

As dificuldades acima pontuadas são exemplificadas com os trechos a seguir das entrevistas:

Outra coisa de ponto de dificuldade, isso até na minha casa eu tenho esse problema, pois como todo mundo parou para *home office*, eu não tenho escritório preparado para todo mundo aqui em casa. Então eu tenho minhas filhas em um escritório com escrivaninha, minha esposa e sobrou para mim a mesa da sala com a cadeira da sala. E isso aqui na minha casa, eu ainda tenho, tem gente que nem isso tem, uma mesa, uma escrivaninha, uma cadeira adequada para esse tipo de trabalho (E7).

E um outro dificultador maior é justamente aqueles trabalhos que você precisava ter um engajamento de todo mundo ali mais próximo, virtualmente você até consegue colocar a pessoa, mas manter a atenção da pessoa enquanto você tem ali 5, 10, 15 pessoas em uma reunião, aí não vai, sempre você vai olhar e vai ter alguém que vai estar perdido olhando alguma outra coisa que não é ali a reunião (E2).

Com relação a isso eu cito a questão da infraestrutura né. Eu digo infraestrutura na residência de cada colaborador. Então vira e meche você vê “ah energia aqui na rua acabou”, “a internet caiu”, “ah não consegui acessar”.. E esse é um ponto que acaba, em alguns momentos, impactando, então você acaba tendo que administrar com quem está ativo naquele momento para dar sequência nas atividades (E6).

[...] uma situação onde ele não tinha um ambiente 100%, então ele está trabalhando na sala de casa e ele está sujeito durante o trabalho a ter interrupções, as pessoas da família dele passam e tal (E2).

Também foi possível perceber na fala dos entrevistados dificuldades relacionadas ao controle e gestão de suas atividades e de seus respectivos subordinados, até mesmo pela falta de um modelo apurado de gestão. Nesse cenário, Leite, Lemos e Schneider (2019) citam a dificuldade de desenvolvimento de atividades em equipe e de controle de performance como fatores que precisam ser levados em consideração pela gestão e pela organização na realização do *home office*.

Outro fator importante sobre as possíveis dificuldades está diretamente relacionado a capacidade de adaptação daqueles que estão realizando o *home office*. Embora não tenham sido citados pelos entrevistados, uma vez que a organização nesse momento instituiu o *home office* a todos aqueles que não eram trabalhadores essenciais no campo, a adaptação ao *home office* é citada em Oliveira e Pantoja (2018), Gatti *et al.* (2018) e Filardi, Castro e Zanini (2020).

Dessa forma, faz-se necessário que gestores e organização observem seus profissionais para que possam minimizar rapidamente as possíveis dificuldades relacionadas a adaptação, já que os mesmos possuem diferentes níveis de maturidade, comprometimento, motivação e até mesmo estrutura física, tecnológica e psicológica para a realização do *home office*.

4.5 Gestão e tecnologia relacionados ao *Home Office*

Ao analisar os resultados do construto Gestão e Tecnologia, três gestores citaram a manutenção da produtividade dos times enquanto seis sinalizaram que a produtividade aumentou durante o período de Home Office no cenário da pandemia e isolamento social. Ressalta-se que não houve indicação de diminuição da produtividade percebida durante esse período, conforme relatos de E3 e E4.

Eu acho que aumentou (a produtividade), por conta daquele ponto positivo que eu falei lá atrás que é a disponibilidade (E3).

O que faz a gente considerar uma equipe produtiva ou não é a gente atender todas as demandas dentro do prazo contratado. E aí eu percebo que teve uma melhora significativa. Não só pela disponibilidade do colaborador que está ali, olhando para aquilo ali o tempo todo, mas também houve em algumas áreas... houve uma diminuição da solicitação porque muitas empresas não estão funcionando (E4).

Esse cenário é validado pelos autores aqui referenciados, os quais afirmam que o aumento da produtividade é predominante na realização do *home office*, sendo esse um importante argumento organizacional para a implantação e manutenção do mesmo (OLIVEIRA; PANTOJA, 2018; ADERALDO; ADERALDO; LIMA, 2017; ROCHA; AMADOR, 2018; GATTI *et al.* 2018; BARROS; SILVA, 2010; FILARDI; CASTRO; ZANINI, 2020; HAUBRICH; FROEHLICH, 2020; HAU; TODESCAT, 2018; LEITE; LEMOS; SCHNEIDER, 2019; BERGAMASCHI; NETTO FILHA; ANDRADE, 2018).

Em relação as ferramentas de trabalho, todos os entrevistados citaram a larga utilização de aplicativos como WhatsApp®, Telegram® e o Microsoft Teams® para condução de reuniões virtuais e melhoria na comunicação, assim como a utilização do Planner®, do Office 365®, do Sharepoint® e do Microsoft Analytics® para controles, compartilhamento de dados e informações, além de apoio a gestão e para tomada de decisão.

A gente tem usado o Office 365® e dentro do Office 365® ele tem uma gama de ferramentas, desde Sharepoint® ao Microsoft Teams® que é uma ferramenta de colaboração... A gente usa muito o chat, usa muito o conceito de equipes, utiliza bastante a colaboração ali seja via mensagem, ou seja, via vídeo, a gente organiza bastante os documentos da área, procedimentos também, armazenando na estrutura de arquivos da ferramenta (E2).

Então assim, se eu tenho que falar alguma coisa eu mando no Teams®, eu peço que eles comuniquem toda equipe das atividades extras no Teams®, e é bom que também lá é um repositório que eu posso consultar a hora que eu quiser (E7).

Embora tenha sido citada apenas por um gestor, as metodologias Kanban, Gestão à Vista e acompanhamento de indicadores também são usadas para apoio gerencial. Por outro lado, a forma de gestão utilizada com maior frequência, citada por cinco gestores, foi a utilização de reuniões semanais de feedback e status como forma de acompanhamento dos resultados e entregas.

A principal ferramenta que a gente utiliza é uma reunião de carteira, de carteira de projeto. Então toda semana a gente pega pessoa por pessoa, vai olhando aquilo que tem que entregar dentro daquele mês ou no mês que está pra frente e a gente ali garante que as evoluções estão acontecendo dentro do esperado para se cumprir o prazo que está acordado (E1).

Messenger e Gschwind (2016) reforçam sob esse ponto de vista que as novas tecnologias de informação revolucionaram o trabalho diário e a vida no século XXI, permitindo que o trabalho também sofresse um processo de transformação.

As ferramentas e metodologias de gestão sinalizadas pelos entrevistados são exemplos dessa transformação e precisam ser foco de estudo e de aprendizado, pois, segundo Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017) elas são o meio para se ampliar a comunicação, para se atingir a agilidade e para garantir a conexão entre as pessoas.

Sob esse ponto de vista Leite, Lemos e Schneider (2019) afirmam que a gestão relacionada ao modelo do *home office* tem sido discutida no meio acadêmico no que tange ao controle, as estratégias para sua implantação e também na identificação de variáveis a serem consideradas nesse processo, como as tecnologias da informação que serão empregadas.

Os achados nesse estudo ressaltam ainda mais a vasta gama de ferramentas que podem ser usadas nesse processo, sendo essenciais para que os trabalhadores façam o planejamento, a execução e o acompanhamento das metas e de suas entregas

4.6 Percepções sobre o “novo normal” e perspectivas sobre o futuro do *Home Office*

Em relação as percepções sobre o “novo normal” e perspectivas sobre o futuro da gestão do modelo do *home office* em função do cenário de pandemia, os gestores consideraram aspectos importantes relacionados a mudanças no mercado de consumo, culturais, trabalhistas e até mesmo sociais.

Além disso, pontos relacionados a importância de um processo gradativo de retomada das atividades com maior preocupação da organização em relação a saúde de seus

funcionários foi reforçada por três gestores. Outro ponto importante apresentado também por três gestores é o fato de que o *home office* trouxe alguns benefícios econômicos e financeiros para algumas organizações, relacionados ao ambiente físico (aluguel), luz, água e demais gastos de infraestrutura, mostrando-se dessa forma economicamente viável para as mesmas. Tais pontos podem ser ilustrados pela fala de E1:

[...] a gente vai ter que se preparar para um modelo mais híbrido porque também estar lá em algum momento juntos, todo mundo junto acho que é importante.... Eu já quase não comprava roupa, agora que não vai precisar ir todo dia no escritório vou gastar menos roupa, menos sapato.... Agora posso morar mais longe, vou uma ou duas vezes no escritório. Agora faz sentido ter um carro só para eu ir trabalhar? Então eu acredito que vai ser revisto muito desses hábitos e desses comportamentos... Eu acho que as empresas também entenderam que é um modelo que é sustentável pra elas: se os resultados tão bons e eu consigo ter uma economia, não preciso ter um espaço gigantesco pra acomodar todo mundo, eu consigo economizar com água, com luz...Então eu espero um mundo bem diferente, mas que vai ser divertido (E1).

Nesse contexto, oito gestores citaram a possível existência de um modelo de *home office* híbrido, diferente do utilizado nesse momento de isolamento social, ou seja, que mesclasse o Home Office com o trabalho presencial, sendo aquele em que seria possível ter uma base de trabalho e estar presente fisicamente ao menos um dia na semana com as demais pessoas da equipe, que permitisse amenizar as desvantagens e dificuldades apresentadas nesse estudo, como exemplifica a citação abaixo:

Existe ainda uma necessidade presencial em algumas situações. Essas situações hoje, por medidas de segurança e pelo contexto, a gente está impedido de encontrar. Mas assim que liberar, assim que voltar elas vão ocorrer naturalmente, seja uma assembleia, seja uma reunião executiva estratégica, seja um encontro com um fornecedor ou um parceiro para poder discutir ou fechar um grande negócio. E tem várias situações para as quais pessoas ainda vão preferir estar presencialmente (E2).

Assim como Losekann e Mourão (2020) reforçam que os impactos da pandemia em todos os seus aspectos precisarão ser estudados ao longo do tempo, principalmente aqueles que tangem a forma de trabalho vivenciada nesse período, a percepção dos entrevistados está relacionada ao futuro do *home office* como uma forma de trabalho que estará mais presente no cotidiano das organizações e dos trabalhadores.

Davis *et al.* (2020) afirmam que, em um curto período de tempo, as organizações estarão mais adaptadas a esse modelo de trabalho durante a pandemia, principalmente pelo fator da necessidade de redução da potencialidade de contaminação do COVID-19 nesse momento, mas que em um longo período, elas perceberão que o *home office* pode ser uma opção permanente para muitos trabalhadores, devido as inúmeras vantagens, tanto para as organizações, quanto para os trabalhadores.

Por outro lado, como foi descrito ao longo desse trabalho, há algumas desvantagens e riscos que possam ser minimizados quando o modelo estiver mais consolidado ou melhor

ajustado a realidade das organizações e ao contexto externo a elas, por exemplo através de um modelo híbrido de *home office*, conforme perspectivas acima citadas pelos entrevistados.

5. CONCLUSÕES

O presente estudo teve como objetivo identificar os principais desafios do modelo de “*home office*” encontrados pelos Gestores de uma empresa de telecomunicações de grande porte, para implementação imediata da nova forma de trabalho. Tal cenário se deu de forma abrupta e sem tempo para planejamento e preparação, tanto cultural quanto estrutural.

Diante do cenário de pandemia e isolamento social, novas formas de trabalho ganharam espaço, como alternativas a continuidade e manutenção de execução das atividades e da não queda da produtividade nas organizações. Nesse contexto, o *home office* ganhou cota e importância no mercado de trabalho.

Buscou-se a apresentação de vantagens, desvantagens e dificuldades do *home office* vivenciadas e, por mais que as 16 vantagens enumeradas nesse artigo sejam relevantes para a qualidade de vida dos trabalhos e significativamente maiores em relação as desvantagens, há importantes desafios relacionados às dificuldades pertinentes, à falta de infraestrutura individual para a realização do trabalho e o isolamento propriamente dito, que acaba por resultar na carência de relacionamento presencial e na diminuição dos vínculos sociais entre os empregados e a organização.

Por outro lado, intensificam-se necessidades de aprofundamento em metodologias e ferramentas de gestão, em novas tecnologias, sistemas, aplicativos, o que faz com que o meio virtual se consolide como o locus de reuniões virtuais, de controles, de forma de realização e entrega do trabalho, de vida pessoal e profissional também entrelaçadas nesse meio. Nesse cenário, a intensidade, a rapidez de adaptação e a capacidade de utilização dessas novas tecnologias de informação e gestão são fatores decisivos para a remoção de obstáculos no atingimento dos objetivos organizacionais.

Em relação as percepções dos gestores sobre o "Novo Normal" e ao futuro do *home office*, são sinalizados desafios próprios aos quais os gestores não haviam sido preparados e estão aprendendo e evoluindo com o passar do tempo. Contudo, é notório que esse modelo de trabalho abriu um espaço e adentrou-se de tal forma em algumas organizações que o “antigo” jeito de trabalhar foi modificado e talvez tenha sido esse um caminho sem volta.

Fato é que, o conhecimento da extensão e duração da pandemia do COVID-19 será estudado sob diversas perspectivas, sendo importante a continuidade e o aprofundamento em estudos futuros relacionados aos impactos do *home office* na vida pessoal, profissional, e, principalmente na saúde física e mental das pessoas, além de suas possibilidades, características, vantagens, desvantagens, necessidades de adaptações e oportunidades de desenvolvimentos de novas práticas de gestão. Embora sejam vistos avanços notáveis, ainda existem desafios a serem superados para que o *home office* possa alcançar seu potencial de maneira plena.

Ressalta-se por fim que o presente estudo teve como limitações o fato de ter sido realizado considerando apenas uma empresa privada do setor de Telecomunicações, não havendo possibilidade, em função de recursos e tempo, de maior abrangência de empregados de diferentes áreas, com diferentes cargos, que pudessem contribuir com outras perspectivas em relação ao tema.

6. REFERÊNCIAS

- ADERALDO, I. L.; ADERALDO, C. V. L.; LIMA, A. C. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. Br**, v. 15, SPE, p. 511-533, 2017.
- AQUINO, E. M. L. *et al.* Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, n. 1, p. 2423–2446, 2020.
- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARRETO, I. P. Modelos de previsão de vendas: um estudo comparativo para o segmento de varejo brasileiro no período de isolamento social causado pela covid-19. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 10, n. 28, 2020.
- BARROS, A. M.; SILVA, J. R. G. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 8, n. 1, p. 71–91, 2010.
- BERGAMASCHI, A. B.; NETTO FILHA, W. R.; ANDRADE, A. R. Home Office: Solução para Aumento de Produtividade no INPI. **European Journal of Applied Business Management**, v. 4, n. 3, p. 30–45, 2018.
- CASTELLS, M. **A Sociedade em Rede: do conhecimento à política**. São Paulo: Paz e Terra, 2019.
- DAVIS, K. G. *et al.* The Home Office: Ergonomic Lessons From the “New Normal”. **Ergonomics in Design**, v. 28, n. 4, p. 4–10, 2020.
- FILARDI, F.; CASTRO, R. M. P.; ZANINI, M. T. F. Vantagens e desvantagens do teletrabalho na administração pública: análise das experiências do Serpro e da Receita Federal. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 18, n. 1, p. 28–46, 2020.
- FIORAVANTI, S. F. L. O Impacto das TIC's nas Relações Familiares: Contribuições da Psicoeducação no Uso de Dispositivos Móveis. **Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas**, v. 8, n. 22, Suplemento, 2018.
- GATTI, D. P., TERRA, G. S. *et al.* Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários. **Revista de Administração do Unifatea - RAF**, v. 16, n. 16, p. 187-200.
- GIGLIO, C. R. F. S.; GALEGALE, N. V.; AZEVEDO, M. M. Vantagens do Teletrabalho para as Empresas: Produção Científica nos Principais Congressos Brasileiros. **Gestão da Produção, Operações e Sistema**, v. 13, n. 4, p. 18–20, 2018
- GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20–29, 1995.
- HAU, F.; TODESCAT, M. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores e seus gestores: vantagens e desvantagens em um estudo de caso. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 8, n. 3, p. 37–52, 2018.
- HAUBRICH, D. B.; FROEHLICH, C. Benefícios e Desafios do 'Home Office' em Empresas de Tecnologia da Informação. **Gestão & Conexões**, v. 9, n. 1, p. 167-184, 2020.
[Persp. Online: hum & sociais aplicadas, Campos dos Goytacazes, 35 \(12\) 57 - 75- 2022.](https://ojs3.perspectivasonline.com.br)
<https://ojs3.perspectivasonline.com.br>

- LEITE, A. L.; LEMOS, D. C.; SCHNEIDER, W. Teletrabalho: Uma Revisão Integrativa Da Literatura Internacional. **Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão**, v. 17, n. 3, p. 186–209, 2019.
- 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, n. 5, p. 71-75, 2020.
- MASCARENHAS, A. O.; VASCONCELOS, F. C.; VASCONCELOS, I. Impactos da tecnologia na gestão de pessoas - um estudo de caso. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 9, n. 1, p. 125-147, 2005.
- MESSENGER, J. C.; GSCHWIND, L. Three generations of Telework: New ICTs and the (R)evolution from Home Office to Virtual Office. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 3, p. 195–208, 2016.
- MINAYO, M. C. DE S.; SANCHES, O. Quantitative and qualitative methods: opposition or complementarity? **Cadernos de Saúde Pública**, v. 9, n. 3, p. 237–248, 1993.
- OLIVEIRA, M. A.; PANTOJA, M. J. Perspectivas e desafios do teletrabalho no setor público. II Congresso Internacional de Desempenho do Setor Público. **Anais...**, 27 a 29 de agosto 2018.
- ROCHA, C. T. M., & AMADOR, F. S. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 16, n. 1, p. 152–16, 2018
- VERGARA, S. C. **Métodos de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.