

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
FUNDAÇÃO IPEAD UFMG

VINICIUS DE OLIVEIRA ESTEVES

**OS IMPACTOS DO *HOME OFFICE* NA ROTINA DE COLABORADORES  
DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA MINERADORA**

**THE IMPACTS OF THE HOME OFFICE ON THE ROUTINE OF  
EMPLOYEES IN THE ADMINISTRATIVE AREAS IN A MINING  
COMPANY**

Belo Horizonte

2022

VINICIUS DE OLIVEIRA ESTEVES

**OS IMPACTOS DO *HOME OFFICE* NA ROTINA DE COLABORADORES  
DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA MINERADORA**

**THE IMPACTS OF THE HOME OFFICE ON THE ROUTINE OF  
EMPLOYEES IN THE ADMINISTRATIVE AREAS IN A MINING  
COMPANY**

Artigo apresentado ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Universidade Federal de Minas Gerais, como requisito parcial à obtenção do título de pós-graduado em Gestão de Negócios. Área de concentração: Gestão Estratégica de Negócios.

Orientador: Prof. Dr. João Batista Diniz Leite

Belo Horizonte

2022

Ficha catalográfica

E79I  
2022

Esteves, Vinícius de Oliveira.  
Os impactos do Home Office na rotina de colaboradores das áreas administrativas de uma mineradora [manuscrito] / Vinícius de Oliveira Esteves. – 2022.  
23 f.

Orientador: João Batista Diniz Leite.  
Monografia (especialização) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia ( f. 22-23).

1. Administração. I. Leite, João Batista Diniz. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**  
**Curso de Especialização em Gestão Estratégica**

ATA DA DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO do Senhor VINICIUS DE OLIVEIRA ESTEVES, matrícula nº 2020741207. No dia 04/11/2022 às 19:30 horas, reuniu-se em sala virtual, a Comissão Examinadora de Trabalho de Conclusão de Curso - TCC, indicada pela Coordenação do Curso de Especialização em Gestão Estratégica - CEGE, para julgar o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado "OS IMPACTOS DO HOME OFFICE NA ROTINA DE COLABORADORES DAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS DE UMA MINERADORA", requisito para a obtenção do Título de Especialista. Abrindo a sessão, o orientador e Presidente da Comissão, Professor João Batista Diniz Leite, após dar conhecimento aos presentes do teor das Normas Regulamentares de apresentação do TCC, passou a palavra ao aluno para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores, seguido das respostas do aluno. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do aluno e do público, para avaliação do TCC, que foi considerado:

APROVADO

NÃO APROVADO

95 pontos (**Noventa e cinco pontos**). Trabalhos com nota maior ou igual a 60 serão considerados aprovados.

O resultado final foi comunicado publicamente o aluno pelo orientador e Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 04/11/2022.

Prof. João Batista Diniz Leite  
(Faculdade Barão do Rio Branco - UNINORTE)

Prof. Ricardo Teixeira Veiga  
(CEPEAD/UFMG)

Ricardo Teixeira  
Veiga:54045584  
668  
Assinado de forma digital  
por Ricardo Teixeira  
Veiga:54045584668  
Dados: 2022.11.27  
18:33:33 -03'00'

## RESUMO

Após a confirmação da pandemia causada pela Covid-19, várias empresas ao redor do mundo migraram seus funcionários rapidamente para o regime de trabalho *home office*. No contexto pandêmico, essa foi a forma encontrada para proteger os funcionários sem comprometer o trabalho a ser entregue por eles. Obviamente não são todas as posições que permitem esta modalidade a distância. As atividades mais impactadas pela mudança foram aquelas de áreas administrativas que normalmente são executadas com o auxílio de computadores. O comportamento é o conjunto de procedimentos ou reações do indivíduo ao ambiente que o cerca em determinadas circunstâncias. Pensando no quão o trabalho remoto pode interferir no ambiente de uma organização, este estudo visa analisar os possíveis impactos que a implementação do *home office* pode causar na rotina e no comportamento de colaboradores de uma mineradora nacional de grande porte. Nesse contexto, foi realizada uma pesquisa com funcionários de áreas administrativas que hoje estão trabalhando em *home office*. Foram entrevistados seis profissionais, sendo dois líderes e quatro funcionários, todos com diferentes idades e arranjos familiares. Foram utilizadas questões que envolviam mudança da rotina, produtividade, principais desafios enfrentados e principais mudanças comportamentais necessárias com a implementação do *home office*.

Palavras-chave: Comportamento Organizacional; *Home office*; Pandemia, Coronavírus.

## **ABSTRACT**

After the confirmation of the pandemic caused by Covid-19, several companies around the world quickly migrated their employees to the home office. In the pandemic context, this was the way found to protect employees without compromising the work to be delivered by them. Obviously not all positions allow this distance modality. The activities most impacted by the change were those in administrative areas that are normally performed with the help of computers. Behavior is the set of procedures or reactions of the individual to the environment that surrounds him in certain circumstances. Thinking about how remote work can interfere in the environment of an organization, this study aims to analyze the possible impacts that the implementation of the home office can cause in the routine and behavior of employees of a large national mining company. In this context, a survey was carried out with employees from administrative areas who are currently working from home. Six professionals were interviewed, being two leaders and four staffs, all with different ages and family arrangements. Questions involving changes in routine, productivity, main challenges faced and main necessary behavioral changes with the implementation of the home office were used.

Keywords: Organizational Behavior; Home office; Pandemic, Coronavirus.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>9</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
<b>5. CONSIDERAÇÃO FINAIS.....</b>	<b>19</b>
<b>6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>21</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Independentemente da posição ocupada por cada colaborador dentro de uma equipe, é fundamental que ele saiba desempenhar o seu papel para atingir objetivos, cumprir metas, alcançar resultados. Vale ressaltar que dentro deste ambiente organizacional, uma série de comportamentos são esperados de cada trabalhador. O comportamento organizacional é conceituado por Robbins (2002, p. 8) da seguinte forma: “O Comportamento Organizacional consiste no estudo sistemático do comportamento humano focando ações e atitudes dos indivíduos e grupos no ambiente das organizações no intuito de alcançar produtividade, reduzir o absenteísmo, a rotatividade e ainda promover a cidadania organizacional”.

Com o surgimento da pandemia do coronavírus no início de 2020, no Brasil, foram implementadas medidas de segurança, higiene e ações buscando o distanciamento social. O objetivo dessas medidas era reduzir ao máximo a disseminação do novo vírus que assombrava o mundo. Em virtude deste novo cenário, as empresas precisaram adaptar suas estratégias rapidamente para conseguirem continuar suas atividades. Isso levou a pressão de migrar para o modelo *home office*, no que tange aquelas funções que podem ser realizadas à distância. Quando todas as interfaces de relações interpessoais no trabalho passam forçadamente a ser virtuais, o assunto comportamento organizacional torna-se ainda mais complexo. Neste novo contexto, os comportamentos dos colaboradores podem ficar cada vez mais suscetíveis ao impacto da nova rotina e forma de trabalho.

Este estudo tem como objetivo analisar os possíveis impactos que o regime de trabalho remoto, *home office*, pode causar na rotina e no comportamento dos colaboradores das áreas administrativas de uma mineradora nacional. Além disso, o estudo busca identificar quais comportamentos foram mais influenciados pelo *home office* e o quão ligado a produtividade dos colaboradores isso pode estar.

Considerando que o teletrabalho pode ter vindo para ficar, estar ciente dos possíveis impactos que o *home office* pode causar no comportamento dos colaboradores auxiliará no desenvolvimento de mecanismos de gestão mais direcionados e eficazes. A partir disso, poderão ser identificadas as causas de possíveis desvios comportamentais. Atuar em soluções viáveis destes desvios será fundamental para evitar mudanças que possam impactar diretamente a produtividade dos colaboradores.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Newstrom (2011), o comportamento organizacional pode ser definido como o estudo sistemático e a aplicação cuidadosa do conhecimento sobre como as pessoas agem dentro das organizações, seja como indivíduos, seja em grupos. Trata-se de um conceito valioso no qual permite analisar a dinâmica de relacionamentos de grupos, sejam eles pequenos ou grandes. É relevante destacar que investigar o comportamento humano é uma atividade complexa, uma vez que envolve diversos atores que influenciam no comportamento adquirido, estando incluídas as suas singularidades, sua história social e também sua história cultural. Assim, é fundamental para a compreensão desse comportamento o envolvimento de várias áreas do conhecimento, como a Antropologia, a Sociologia, a Psicologia, a Economia, dentre outras. Dessa forma, conhecer os fatores envolvidos na história dos indivíduos é primordial para a implementação de estratégias voltadas para o comportamento (GOMES; GORNI; DREHER, 2011)

De acordo com Martinez L. e Possídio C. (2020), a pandemia ocasionada pelo coronavírus causou inúmeras mudanças de pensamento e de comportamento na sociedade. Pessoas que nunca haviam vivenciado tempos de calamidade sanitária parecidos, perceberam também as relações interpessoais serem profundamente impactadas. Houve então a necessidade de adaptação ao chamado novo normal, com o aprendizado e a utilização de novas tecnologias e mecanismos de alto avanço informático fornecido pelas empresas aos trabalhadores. As normas de distanciamento social impostas pelos governos ao longo da pandemia motivaram também mudanças psicológicas nos indivíduos, tanto no ambiente de trabalho quanto no ambiente familiar. Essas mudanças foram responsáveis por provocar solidão, medo, estresse, ansiedade entre outros sentimentos (PAPAS, et al., 2020). A mudança significativa na rotina do trabalhador abriu uma grande possibilidade para o surgimento de impactos na saúde emocional, mental e social, tendo em vista também os danos sofridos pelo isolamento social. Do ponto de vista empresarial, o principal dano do isolamento social foi a redução drástica de contato pessoal entre os colegas de trabalho. Tais fatores podem estar diretamente relacionados com a produtividade e a autoestima dos colaboradores dentro de uma organização de trabalho.

No âmbito da sociedade, também é possível observar os impactos da pandemia, principalmente nas camadas mais frágeis que sofrem mais nas crises, onde reside uma parcela da população que geralmente não possui emprego ou são autônomos. No momento do isolamento social, essa fatia da população precisava continuar se expondo ao vírus diariamente para garantir

sua sobrevivência. (CARLOS, et al., 2020, p. 84-85). Segundo uma pesquisa realizada pela consultoria *McKinsey*, publicada no site da Folha em 20 de julho de 2021, a pandemia não apenas conduziu as empresas a utilizarem mais a tecnologia, mas também trouxe mudanças definitivas. O estudo revela que a implementação do trabalho remoto ocorreu em uma velocidade 40 vezes maior do que era imaginado ser possível. O que deveria ter levado um ano para acontecer, foi realizado em apenas 11 dias. Entre as empresas entrevistadas pela consultoria que aderiram o trabalho remoto, 54% creem em sua permanência no período pós pandemia.

O *home office* mostrou-se de difícil adaptação com o passar do tempo, principalmente devido à convivência familiar e aos espaços físicos e tecnológicos oferecidos pela residência de cada trabalhador. A reestruturação nos espaços da casa foi necessária para muitas pessoas que precisaram se adequar a este novo regime de trabalho remoto. As empresas e demais empregadores, por sua vez, encontram dificuldades em treinar suas equipes de funcionários à distância, bem como passar adequadamente as demandas e tarefas necessárias. Outro fator relacionado ao teletrabalho diz respeito à flexibilidade de horário, o que pode favorecer uma não distinção entre vida pessoal e profissional. Esta falta de distinção impacta em desgaste físico e emocional, podendo ter relação direta também na produtividade dos colaboradores (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007). Outro impacto bastante estudado atualmente em funcionários que trabalham remotamente é a tendência de se tornarem *workaholics*, considerado aquele trabalhador compulsivo, viciado em trabalho, não possuindo tempo para cuidar de sua vida pessoal, social e familiar, isolando-se do resto da sociedade e focando unicamente em sua produção laboral (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

O ambiente de trabalho, antes visto também como um espaço para descontrair e se relacionar, hoje conta com a falta do contato físico entre os membros da empresa. O colaborador não tem mais o mesmo vínculo de antes com o restante da equipe, precisando desenvolver habilidades de comunicação de maneira virtual e o ser humano, sendo um ser sociável, sente drasticamente os efeitos dessa mudança. Com a finalidade de diminuir esse impacto, são utilizadas ferramentas de comunicação online que aprimoram o contato virtual entre os trabalhadores, seja via e-mail, vídeo chamadas ou programas de chat com o intuito de garantir a interação entre todos, mesmo que estejam fora das mediações da empresa (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007).

No que diz respeito a metodologia da pesquisa, segundo Spink (2013), trata-se de um ramo da Filosofia que tem por objetivo o estudo do método geral da investigação científica, assim como

dos métodos próprios de cada ciência em particular. Ainda dentro deste assunto, a pesquisa científica é uma prática reflexiva e crítica, mas também uma prática social. Nessa perspectiva, os critérios utilizados para estabelecer o status de cientificidade estão intrinsecamente vinculados a definições historicamente situadas sobre o que vem a ser ciência. Conforme afirma Cecília Minayo (1992), a pesquisa remete-nos a um processo inacabado e contínuo que exige uma postura de busca permanente, seja no campo teórico, seja no metodológico (SPINK, 2013).

A pesquisa qualitativa é uma abordagem de pesquisa que estuda aspectos subjetivos de fenômenos sociais e do comportamento humano. Os objetos de uma pesquisa qualitativa são fenômenos que ocorrem em determinado tempo, local e cultura (GODOY, 1995). Vale ressaltar, que dentre os argumentos utilizados pelos pesquisadores que advogam o uso do método qualitativo, o posicionamento da pesquisa como uma prática social assume papel de destaque. Essa postura aponta para o reconhecimento crescente da responsabilidade do pesquisador durante todo o processo da pesquisa e não apenas na apresentação de um produto. Por exemplo, ao abordar a entrevista como uma situação relacional, a expressão e produção de práticas discursivas ali situadas devem ser compreendidas também como fruto dessa interação, ou seja, os integrantes, incluindo o pesquisador, são pessoas ativas no processo de produção de sentidos. A entrevista passa então a ser reconhecida como um processo de interanimação dialógica. Em outras palavras, os enunciados de uma pessoa estão sempre em contato com, ou são endereçados a, uma ou mais pessoas e esses se interanimam mutuamente, mesmo quando os diálogos são internos (SPINK, 2013).

Diante de todas as mudanças impulsionadas pela pandemia do coronavírus e a necessidade de implementação rápida do *home office*, é notável que muito se alterou nos comportamentos esperados dos colaboradores dentro das empresas. Conforme dito por Gomes et al. (2011), a complexidade em investigar o comportamento humano é muito alta e possui muitos fatores que podem influenciar. Um contexto histórico como este de pandemia e todas as restrições necessariamente implementadas pela mesma, são pontos suficientes para impactar de várias maneiras o comportamento de trabalhadores dentro de uma organização. A relação interpessoal cada vez mais virtual para tratar sobre demandas de trabalho desconstrói aquela ideia padrão dos comportamentos esperados dentro dos escritórios e formam-se novos conceitos comportamentais relativos ao novo normal. Disciplina, organização, ansiedade, pontualidade, proatividade, entre outros comportamentos esperados de trabalhadores, entram em conflito direto com as atividades domésticas e são postos cada vez mais a prova durante esta nova rotina do teletrabalho.

### 3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta seção apresenta o método utilizado para a construção da pesquisa, contemplando sua tipologia, a caracterização, a construção da amostra, a delimitação da área de estudo, a coleta de dados, o instrumento de pesquisa e os procedimentos utilizados. Para alcançar o objetivo de pesquisa, foi utilizada uma investigação causal comparativa de natureza qualitativa com o intuito de obter conclusões de causa-efeito entre duas variáveis: o *home office* e o comportamento dos colaboradores. No que diz respeito aos meios, a pesquisa é categorizada como bibliográfica e de campo. É bibliográfica por ser baseada em material já desenvolvido, com sua fundamentação teórica pautada em livros, periódicos, dissertações e teses dos assuntos relacionados ao *home office*, aos comportamentos humanos nas organizações de trabalho e à pandemia provocada pelo Coronavírus. É de campo pois procura coletar informações que permitem construir análises a respeito de problemas relacionados a um grupo dentro de uma instituição com o objetivo de compreender os mais diferentes aspectos de uma determinada realidade. (GRAY, 2012; COLLIS; HUSSEY, 2005).

O objetivo da pesquisa foi analisar os possíveis impactos na mudança de comportamento dos colaboradores que passaram a atuar no regime *home office* como consequência da pandemia. Além disso, focou-se também em identificar os principais impactos que essas alterações comportamentais dos funcionários poderiam ocasionar na produtividade deles. Outro ponto diz respeito aos principais desafios enfrentados no período para conseguir conciliar as atividades do trabalho versus as atividades do lar. O questionário foi limitado à equipe de logística devido a proximidade com os colaboradores desta área.

Por meio de uma plataforma de comunicação chamada *Teams*, foram entrevistados 6 profissionais que passaram a atuar em *home office* devido a pandemia. As entrevistas foram realizadas em setembro de 2022. A maioria dos entrevistados habitam a cidade de Belo Horizonte e a faixa etária era de 30 a 68 anos de idade. Os entrevistados possuíam arranjos familiares distintos, alguns tendo um ou mais filhos e outros não, porém todos casados. As entrevistas aconteceram com base em um roteiro semiestruturado, com perguntas sobre a rotina de trabalho antes e depois da pandemia e sobre as estratégias utilizadas para conciliar trabalho e vida pessoal/familiar, no novo contexto. Todas as entrevistas foram gravadas com duração entre 20 e 30 minutos. Os relatos obtidos foram analisados por meio da análise de conteúdo (Bauer & Gaskell, 2002), objetivando responder a principal indagação dessa pesquisa: quais os principais impactos do *home office* nos

comportamentos e na rotina dos colaboradores de áreas administrativas. Além disso, durante as interpretações das entrevistas, foram utilizados os métodos discutidos por Mary Jane Spink em seu livro “Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano”.

A análise dos resultados foi necessária para relacionar e gerar conclusões a respeito do tema estudado e as percepções referentes às respostas da amostra escolhida. Com estes dados, foi possível analisar os impactos das mudanças geradas pelo *home office* no que diz respeito aos comportamentos esperados dos colaboradores desta mineradora, bem como o que eles pensam a respeito da produtividade no novo regime e também quais os principais desafios foram enfrentados por eles no período da pandemia. A tabela 1 apresenta os perfis dos entrevistados.

Tabela 1. Perfil dos entrevistados

Entrevistados	Estado Civil	Idade	Sexo	Número de filhos	Idade dos filhos (anos)	Cargo
A	Casado	36	Feminino	0	-	Gerente
B	Casado	40	Masculino	1	6	Analista Sr.
C	Casado	37	Feminino	0	-	Analista Jr.
D	Casado	45	Masculino	2	4 e 12	Supervisor
E	Casado	39	Feminino	1	5	Analista Pleno
F	Casado	68	Masculino	4	29, 39, 39 e 39	Consultor TI

Fonte: Elaborado pelo autor

#### 4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta pesquisa buscou compreender os impactos que a mudança para o regime *home office* causou no comportamento dos colaboradores de áreas administrativas, no período da quarentena devido a pandemia da Covid-19. Adicionalmente, buscou-se entender também os principais desafios enfrentados dos entrevistados e qual a percepção de cada um sobre a produtividade no trabalho depois que mudaram para o regime *home office*.

Antes de realizar a interpretação das entrevistas, vale ressaltar discussões interessantes trazidas por Spink (2013). Não se pode esquecer que as pessoas habitam um mundo de sentidos conflitantes e contraditórios. Elas precisam lidar não com o sentido dado pelo significado de uma palavra ou conceito que espelham o mundo real, mas com sentidos múltiplos, o que as levam à escolha de versões entre as múltiplas existentes. Trata-se de uma realidade polissêmica e discursiva, inseparável da pessoa que a conhece. Em outras palavras, o sentido é produzido interativamente e a interação presente não inclui apenas alguém que fala e um outro que ouve, mas todos “os outros” que ainda falam, que ainda ouvem ou que, imaginariamente, poderão falar ou ouvir. É sob esse ângulo que o diálogo amplia-se, incluindo interlocutores presentes e ausentes (SPINK, 2013).

Ao analisar os depoimentos obtidos, percebe-se uma unanimidade de ideias com relação à produtividade no *home office*. Todos os entrevistados se posicionaram dizendo que a produtividade no *home office* é muito maior do que no escritório. As causas também foram comuns para todos eles: as várias interrupções sofridas no escritório, as quais atrapalham muito as entregas do dia a dia, e também o elevado tempo não produtivo gasto no deslocamento entre casa-escritório e vice-versa. Estes pontos de vista vão de encontro a pesquisa “Modelos de trabalhos pós-pandemia” realizada em janeiro deste ano feita pela PwC e pelo *Page Group*. Nela, 68% dos trabalhadores acreditam que são mais produtivos ou muito mais produtivos no trabalho remoto. Por outro lado, houveram considerações interessantes relacionadas ao perfil de cada profissional para se adequar ao melhor regime de trabalho e também qual regime seria mais efetivo para uma companhia. O entrevistado B se posicionou da seguinte forma a respeito da produtividade no *home office*:

“Cara, eu acho que o *home office* é muito mais produtivo. Em termos de produtividade eu sou muito mais produtivo no *home office*. Isso é a minha realidade. Porém eu acho que o *home office* não é para todo mundo, acho que tem pessoas cujo

perfil profissional não se adequa ao *home office* e a pessoa acaba se dispersando mais e não consegue entregar tudo aquilo que precisa. Para essas pessoas, estar presencialmente com alguma supervisão acaba sendo mais efetivo em termos de entregas.”

Já a entrevistada A, a qual é responsável por gerenciar um time com mais de 25 pessoas, expôs o seu ponto de vista assim:

“A gente é mais produtivo porque a gente tem menos intercorrências ao longo do dia. O time como um todo tende a ser mais produtivo no *home office* até porque você não tem deslocamento até o trabalho, os almoços também não são tão longos. Eu me considero muito mais produtiva em casa, até porque a minha casa é uma paz e eu quase não tenho intercorrências durante o tempo que estou trabalhando.”

Percebe-se que ambas as declarações tendem para a mesma ideia no que diz respeito a produtividade no *home office*, porém a resposta do entrevistado B levanta um ponto interessante sobre a adequação do melhor regime de trabalho para cada profissional dependendo do seu perfil. Isso nos faz entender que existem pessoas que se adaptam facilmente ao regime remoto sem perder a qualidade no serviço prestado, porém também existem pessoas que possuem maior dificuldade em trabalhar remotamente mantendo a mesma produtividade que possuíam no escritório (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007). Dessa forma, vale a pena o gestor entender qual o perfil de cada um e auxiliar pontualmente cada colaborador afim de promover uma melhora nas entregas da equipe como um todo.

Vale ressaltar que os dados sobre o aumento da produtividade foram obtidos por meio de opiniões individuais dos colaboradores entrevistados. Durante o período de migração para o *home office* não houve a criação de um indicador específico para medir a produtividade dos colaboradores. A percepção possível do aumento de produtividade pode ser confirmada por meio dos outros indicadores de *performance* da área, os quais tiveram melhoras nos resultados conforme relatado pelos entrevistados.

Quando questionada sobre qual o melhor modelo para uma companhia adotar permanentemente, a entrevistada A contribuiu com a seguinte opinião:

“Eu defendo o modelo híbrido, acho que tem sim que ir para o escritório, porém não com a mesma frequência que íamos antes. Talvez um dia no escritório por semana, para promover a integração do time, e quatro dias em casa. No máximo dois dias no escritório e três dias em casa, até porque a qualidade de vida que você tem em estar em casa para as suas coisas pessoais, é muito ímpar também. Então se você trabalha no modelo híbrido, você consegue trabalhar as integrações com o time e consegue ao mesmo tempo dar a liberdade para cada um da equipe com os dias em *home office*.”

A ideia de um regime híbrido ser o melhor para uma companhia adotar permanentemente também foi defendida por todos os entrevistados, porém variando a frequência de idas ao escritório. As entrevistadas C e E defenderam uma vez a cada quinze dias. Já os entrevistados D e F defenderam duas vezes por semana a presença no escritório. O entrevistado B tem a mesma opinião da entrevistada A. O ponto principal é que todos levantaram a ideia de que encontros esporádicos nos escritórios são essenciais para promover a integração da equipe. Podemos entender então que encontros casuais no ambiente de trabalho são fundamentais para integrar e manter a saúde da equipe como um todo. Uma equipe que não se encontra nunca, tende a ter maiores conflitos dentro da organização e conseqüentemente pior *performance* (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007). Além disso, essa integração gera facilitadores entre as diferentes áreas que existem dentro da mesma empresa. Tal fato foi levantado pelo entrevistado D:

“A ida para o escritório gera interface com outras áreas, e quando não temos isso de maneira fixa, nós perdemos muito. Eu vou dar um exemplo meu. Eu tinha um contato excelente com o time de Estoques. Aí eu fiquei pensando, mas o que eu perdi com o time de Estoques? A hora do café! Porque eventualmente estávamos lá na mesa do café tratando outro assunto. Hoje em dia, quando eu chamo alguém de Estoques? Nunca praticamente! Então assim, perde muita colaboração estar apenas no *home office*.”

Esta fala também é de um gestor, o qual responde por uma equipe de doze pessoas. No ponto defendido, percebe-se a preocupação que existe em se ter uma equipe integrada, mesmo que de maneira esporádica. Os encontros casuais em ambientes de *office* contribuem tanto para os relacionamentos entre as próprias pessoas da equipe quanto para as pessoas de diferentes áreas da companhia. As atividades colaborativas entre os empregados são essenciais para melhorar as entregas e a saúde emocional deles. São atividades como: reuniões e *feedbacks* presenciais, conversas pontuais nos corredores e mesas de café, os encontros fora da empresa como os almoços e os *happy hour* (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007).

Nas discussões a respeito dos principais comportamentos que tiveram de ser desenvolvidos neste período de adequação ao trabalho remoto, foram citados: organização, controle da ansiedade, disciplina, escuta ativa e empatia. A entrevistada A também contribuiu com este tema dizendo o que ela precisou desenvolver para aprender a liderar um time de forma remota:

“A pessoa que não é organizada, ela não consegue se dar bem no *home office*. E eu tive que trabalhar a minha ansiedade, pois eu não conseguia mais ver todas as coisas e problemas no meu alcance. No escritório, as vezes ao olhar para algum funcionário que estava em uma ligação ou reunião importante, pela cara que ele fazia já dava para perceber que havia um problema acontecendo. E ali eu conseguia ir até ele, entender o que estava acontecendo e apoiar de maneira efetiva e rápida. No *home office* eu não consigo mais ter essa visão e as coisas ficam longe do meu controle.”

A entrevistada A reforça também sobre os motivos do porquê torna-se cada vez mais necessário a escuta ativa e a empatia com os seus liderados:

“Além disso, as pessoas estão mais carentes, mais nervosas, mais atarefadas, com dificuldade de organizar as prioridades e a rotina, então ter uma escuta ativa e empatia nessas horas é uma capacidade fundamental de qualquer gestor.”

O entrevistado F também abordou sobre as mudanças comportamentais que foram necessárias para que ele se adaptasse ao novo regime de trabalho. É interessante que neste ponto

ele até levanta a ideia de controle do tempo, no qual virou uma dificuldade grande saber a hora de parar de trabalhar quando o *office* foi para dentro do *home* (LOSEKANN; MOURÃO, 2020):

“Estar em *home office* me exigiu um nível de disciplina muito além do que eu estava habituado. Ser disciplinado com a agenda e com horário foram pontos que me demandaram muita energia. Hoje qualquer simples conversa é uma reunião e se não temos disciplina para gerir isso, não damos conta de falar com todos que precisamos. Saber o horário de parar de trabalhar e virar a nossa chave para o *home* também é essencial para a nossa saúde mental. No início eu tive muita dificuldade com a adaptação, mas hoje em dia sinto minha rotina muito mais estabilizada e controlada.”

Durante as discussões com os entrevistados, também foi levantado o assunto referente à interseção que passou a existir neste novo regime de trabalho. Esta interseção se dá quando as tarefas do trabalho passaram a invadir as tarefas de casa e vice-versa. Foram dois momentos distintos que protagonizaram as dificuldades enfrentadas pelos colaboradores, o primeiro foi exatamente quando o *home office* foi implementado devido ao isolamento social e o outro foi o *home office* já com as atividades de rotina reestabelecidas no período pós isolamento (já com a abertura das escolas, creches, shoppings, igrejas, etc.) (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007). A entrevistada E descreveu da seguinte forma como foram estes dois momentos do *home office* e o que ela fez para conseguir superar as dificuldades enfrentadas:

“O *home office* neste período inicial foi extremamente difícil para mim. Na época a minha filha tinha pouco menos de quatro anos e não entendia toda essa mudança. Ela me via em casa e não entendia que eu estava trabalhando, então era bem complicado trabalhar e cuidar dela ao mesmo tempo. Ela queria que eu brincasse com ela o tempo inteiro. Isso me gerava um *stress* grande, pois eu tinha que fazer tudo: preparar o almoço, cuidar da criança, trabalhar e cuidar da casa. Eu inclusive pensei em parar de trabalhar, pois não estava aguentando mais.”

Sobre como a entrevistada E fez para superar as dificuldades vivenciadas, ela descreve conforme abaixo:

“Para superar essas dificuldades todas a gente chamou a tia do meu marido para vir aqui para casa. Na época ela estava desempregada e aí fizemos uma proposta para ela me ajudar com minha filha aqui em casa, aí a gente pagaria ela ao invés de pagar a escola. Eu tinha negociado com a escola que pagaria um valor menor, já que minha filha não estava indo mais para lá. Então conseguimos encaixar a tia do meu marido no nosso orçamento e ela nos ajudou muito com minha filha neste período de adaptação ao *home office* durante o isolamento.”

A entrevistada E comenta também sobre a necessidade de até se mudar temporariamente para conseguir ajuda de familiares mais próximos:

“Outra coisa que nós fizemos quando o índice de contaminação por Covid estava muito alto, foi ir para a roça dos meus sogros e se isolar lá. Investimos em internet para poder trabalhar de lá e ficamos seis meses lá. Essas foram as formas que a gente arrumou para conseguir driblar a pandemia.”

O entrevistado D também comentou a respeito do assunto:

“Quem me salvou no momento do isolamento social foi a minha filha, que já era mais velha. Quando chegava a hora do almoço era desesperador para mim. Eu ficava transtornado aqui. Eu só consegui adequar mesmo a minha rotina no *home office* depois que começaram a ter alternativas para os meus filhos. Hoje eu consigo entrar para o escritório aqui em casa e trabalhar sem ter interrupções dos meus filhos, principalmente do mais novinho.”

Esse mesmo entrevistado fala também a respeito do período mais complicado que enfrentou, que foi quando o isolamento social estava extremo:

“No período do isolamento não era assim, mesmo com minha filha me ajudando muito a cuidar do meu filho menor em casa, havia momentos que ela precisava fazer as coisas dela e eu tinha que me virar com ele. A minha esposa tinha que ir para o hospital e acabava que eu ficava sozinho mesmo por conta do meu filho. Foi bem difícil e traumático a virada, mas hoje está mais tranquilo e controlada a rotina.”

No caso da entrevistada C não havia a dificuldade com filhos, porém ela também comentou sobre dificuldades enfrentadas em sua rotina na fase de adaptação ao *home office*:

“No início foi bem difícil. Eu tinha dificuldades em saber a hora de parar de trabalhar, em saber a hora que eu deveria cuidar da casa e em saber a hora que eu precisava dar atenção para o meu cachorro. Depois dos primeiros meses, eu fui organizando a minha rotina melhor e passei a controlar mais o meu tempo, tanto de trabalho quanto o tempo dedicado para as atividades de casa e lazer. Então eu tinha horários para passear com meu cachorro, passei a visitar a minha mãe com mais frequência e mantendo toda a segurança também.”

A mesma entrevistada comentou também sobre as dificuldades enfrentadas na sua relação conjugal:

“O difícil mesmo foi o convívio com o meu marido. Eu sou muito preocupada com organização e ele não estava nem aí. Nós brigamos muito neste período e ainda bem que o tempo de isolamento dele não foi longo. Acho que se tivéssemos que conviver 24h por dia, sete dias por semana durante mais tempo, nós teríamos separado. Eu até disso para a minha mãe. Eu me estressava muito com o jeito dele levar as coisas dentro de casa.”

A respeito das declarações, percebe-se que todos tiveram dificuldades no período de adaptação ao *home office*. A fase inicial durante o isolamento social foi a mais traumática, gerando grandes mudanças na rotina dos entrevistados e muito *stress* também (PAPAS, et al., 2020). Independente se a dificuldade era em cuidar da casa, cuidar dos filhos, cuidar dos relacionamentos afetivos, cuidar dos próprios horários, cuidar dos animais de estimação, etc., o fato é que ela existiu

para todos os colaboradores que atravessaram este período. Vale destacar que o período pós isolamento foi essencial para melhorar o *home office*. Com as escolas, shoppings e praças públicas abertas e também com eventos sociais voltando a acontecer, ficou mais fácil separar as tarefas do trabalho e de casa (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007). Para os que tem filhos, agora com as escolas funcionando, grande parte do tempo comercial as crianças estão nelas. Já para os que possuem animais de estimação, as praças funcionando normalmente facilitam os passeios dos animais e ajuda muito a acalmá-los.

Do ponto de vista comportamental, formam muitas mudanças enfrentadas no *home office*. Uma série de adaptações forçadas num curto período de tempo para que os colaboradores pudessem se adequar a essa nova forma de trabalho. Muitas lições aprendidas e inclusive investimentos extras para que tudo pudesse funcionar no *home* como se estivesse mesmo em um *office*. Momentos difíceis que num primeiro momento pareciam não ser solucionáveis, mas que com o passar do tempo foram se encaixando na rotina e tendo suas soluções, mesmo que temporárias (FOLHA, 2021).

Não obstante, é claro que a pandemia foi um momento trágico para toda a história da humanidade, principalmente pelo elevado número de vidas perdidas, mas pode-se dizer que ela acelerou uma mudança positiva na forma de como as áreas administrativas trabalham no mundo. Ele foi crucial para mostrar ao mundo que é possível se trabalhar de casa sendo produtivo, quebrando um grande preconceito que existia nos pensamentos de grandes e experientes gestores. É um regime flexível, produtivo e mentalmente saudável para os colaboradores que veio para ser incorporado nem que seja em dias específicos da semana.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alinhada com o objetivo de compreender os impactos que a adoção do *home office* teve no comportamento e na rotina de colaboradores de uma grande multinacional, a presente pesquisa trouxe alguns achados para a discussão deste tema. Foram levantados tanto pontos a favor quanto pontos contra a literatura embasada na utilização desta pesquisa.

Para todos os colaboradores entrevistados, houve unanimidade em dizer que há um aumento na produtividade quando se trata do regime de trabalho *home office*. Este ponto se contradiz com a literatura quando ela defende que a drástica redução de contato entre os colegas de uma mesma equipe pode afetar diretamente na produtividade de cada colaborador (CARLOS, et al., 2020, p. 84-85). Vale ressaltar que as percepções de aumento da produtividade não foram feitas por meio de um indicador específico para medir os resultados. Essas percepções foram ditas por cada entrevistado de acordo com suas opiniões individuais. Como um ponto a desenvolver, seria interessante a companhia criar um indicador para medir a produtividade da área e confirmar se de fato os resultados justificam as opiniões coletadas. Por outro lado, há também uma defesa de encontros esporádicos nos escritórios, fomentando o modelo de trabalho híbrido. Este também teve unanimidade de defesa como sendo um modelo adequado para se tornar permanente nas corporações.

Adicionalmente, os entrevistados expuseram que precisaram passar por um período longo de adequação e de grandes mudanças comportamentais. Organização, disciplina, empatia e controle da ansiedade foram os comportamentos mais citados por eles. Este tema condiz com a literatura, na qual aborda que esta mudança repentina do modelo presencial para o *home office* causou um longo e difícil período de adaptação até se atingir o equilíbrio na rotina dos colaboradores (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007). Além disso, sobre a potencial explosão de casos de trabalho excessivo, os *workaholics*, vale ressaltar que existiu mais fortemente durante o início do *home office* ainda com o isolamento social em alta. Já no período de flexibilização do isolamento, as rotinas foram se adequando e os colaboradores foram conseguindo separar melhor o tempo de trabalho e o tempo de descanso (LOSEKANN; MOURÃO, 2020).

Com relação à interseção entre o *home* e o *office*, pode-se dizer que ocorreram duas fases com níveis de dificuldade distintas. A primeira fase, e a mais difícil, ocorreu no período inicial da implementação do *home office*. Período no qual o isolamento social estava implementado em sua total rigidez. Já a segunda fase se deu pós flexibilização do isolamento social. Todos os

entrevistados, independente se tinham ou não filhos, reportaram grande dificuldade na primeira fase de adaptação. Tarefas como cuidar dos filhos, da casa, do casamento, dos animais de estimação, etc., entravam em conflito com os horários e as entregas exigidas pelo trabalho. Alguns precisaram de apoio familiar e até mesmo de investimentos fora do que era feito antes da pandemia. Já no período de flexibilização do isolamento social, as coisas já estavam mais equilibradas. Com os estabelecimentos voltando a funcionar, principalmente as escolas, as rotinas de *home office* foram ficando mais fáceis de serem administradas. Estes argumentos trazidos pelos entrevistados vão de encontro ao apontado pela literatura (CARVALHO; BARREIRINHAS, 2007).

Por fim, abordando o assunto sobre as entrevistas qualitativas aplicadas e sobre como funcionam as interações humanas, vale lembrar que não se pode esquecer que as pessoas habitam um mundo de sentidos conflitantes e contraditórios. Tal fato as leva à escolha de versões entre as múltiplas possivelmente existentes. É muito importante ter consciência que a interação presente em cada uma das entrevistas não inclui apenas alguém que fala e um outro que ouve, mas todos “os outros” que ainda falam, que ainda ouvem ou que, imaginariamente, poderão falar ou ouvir. Isso leva a crer que há interlocutores presentes e ausentes, ampliando o limite do diálogo e da defesa dos pontos de vista que cada entrevistado pode ter (SPINK, 2013).

Como sugestões para pesquisas futuras, apontam-se 3 possibilidades de desenvolvimento. A primeira possibilidade é ampliar a amostra de entrevistados considerando também outros setores da empresa. A segunda possibilidade é considerar também diferentes empresas para o entendimento de possíveis outras realidades dos empregados. Por fim, a terceira possibilidade seria ampliar também as regiões de habitação dos entrevistados, expandindo para mais locais do Brasil.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 - CARLOS, Ana F. Alessandri et al. **Covid-19 e a crise urbana**. São Paulo: FFLCH/USP, 2020. p. 84-85. Disponível em: <[https://ppgh.fflch.usp.br/sites/ppgh.fflch.usp.br/files/upload/paginas/%5BGESP%5D%20Covid%2019%20e%20a%20Crise%20Urbana%2C%202020\\_1.pdf](https://ppgh.fflch.usp.br/sites/ppgh.fflch.usp.br/files/upload/paginas/%5BGESP%5D%20Covid%2019%20e%20a%20Crise%20Urbana%2C%202020_1.pdf)>. Acesso em: 28 de jul. de 2022.
- 2 - CARVALHO, Ricardo; BARREIRINHAS, Andreia. **Teletrabalho: o trabalho na era digital**. Disponível em: <[http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/bh/andreia\\_lopes\\_barreirinhas.pdf](http://www.publicadireito.com.br/conpedi/manaus/arquivos/anais/bh/andreia_lopes_barreirinhas.pdf)>. Acesso em: 15 julho 2022.
- 3 - CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 4. ed. Barueri: Manole, 2014. p. 402. Disponível em: <https://forumturbo.org/wp-content/uploads/wpforo/attachments/19476/1099-Gestao-de-Pessoas-o-Novo-Papel-Idalberto-Chiavenato.pdf>. Acesso em: 28 de jul. de 2022.
- 4 - COLLIS, Jill.; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2a ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- 5 - EXAME. **Pesquisa Modelos de Trabalho Pós-Pandemia**. 2022. Disponível em: <<https://exame.com/carreira/produtividade-home-office-chefe/>>. Acesso em: 27 de set. de 2022.
- 6 - FOLHA. **Pandemia acelera revolução digital nas empresas**. 2021. Disponível em: <<https://estudio.folha.uol.com.br/embratel/2021/07/pandemia-acelera-revolucao-digital-nas-empresas.shtml>>. Acesso em: 07 de ago. de 2022.
- 7 - GRAY, David. E. **Pesquisa no Mundo Real**. 2a ed. Porto Alegre: Penso, 2012.

- 8 - GODOY, Arilda S. **Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades.** RAE Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.
- 9 - GOMES, Giancarlo; GORNI, Patrícia. M.; DREHER, Marialva T. **Consumo sustentável e o comportamento de universitários: discurso e práxis.** Revista Eletrônica de Ciência Administrativa. v.10, n.2, p. 80-92, 2011.
- 10 - LOSEKANN, Raquel; MOURÃO, Helena. **Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office.** Disponível em: <<https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/53637/751375150139>> . Acesso em: 30 de jul. de 2022.
- 11 - LUND, Susan et al. **O futuro do trabalho pós covid-19.** McKinsey & Company, 2021. Disponível em: < <https://www.mckinsey.com/featured-insights/future-of-work/the-future-of-work-after-covid-19/pt-BR>>. Acesso em: 07 de ago. de 2022.
- 12 - MARTINEZ, Luciano; POSSÍDIO, Cynthia. **O Trabalho nos Tempos do Coronavírus.** São Paulo: Saraiva, 2020.
- 13 - NEWSTROM, John W. **Comportamento Organizacional – O Comportamento Humano no Trabalho.** Tradução da 12 edição, São Paulo, Bookman, 2011.
- 14 - ROBBINS, Stephen. P. **Comportamento Organizacional.** 9. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.
- 15 - SPINK, Mary J. **Práticas Discursivas e Produção de Sentidos no Cotidiano.** Livro eletrônico. Biblioteca Virtual de Ciências Humanas do Centro Edelstein de Pesquisas Sociais, 2013.