



## GESTÃO DE PESSOAS EM TEMPOS DE CRISE: UMA ANÁLISE DAS PERCEPÇÕES DOS COLABORADORES QUANTO AO TRABALHO REMOTO

## GESTIÓN DE PERSONAS EN TIEMPOS DE CRISIS: UN ANÁLISIS DE LA PERCEPCIÓN DE LOS EMPLEADOS A RESPECTO DEL TRABAJO REMOTO

PINTO, Evandro Moraes <sup>1</sup>

**Resumo:** A partir do surgimento da pandemia do Covid-19 o mundo corporativo sofreu mudanças significativas em relação a gestão de pessoas, a saúde, ao bem-estar e aos modelos de trabalho adotados ou até então considerados ideais. Alguns fatores, aspectos e conceitos foram sendo modificados neste período, buscando adaptar-se a este “novo normal”. Isto se fez necessário para que as empresas pudessem seguir trabalhando, gerando resultados e mantendo os seus colaboradores seguros e menos expostos a riscos de saúde, tanto física quanto mental. Este estudo de caso tem por objetivo analisar as percepções dos colaboradores quanto aos pontos positivos e negativos do trabalho remoto, e como esta prática adotada impactou em seus resultados diários. A importância deste estudo é trazer a visão dos colaboradores sobre o trabalho remoto, e através da análise dos resultados obtidos com a pesquisa, poder aperfeiçoar, melhorar e aprimorar esta prática oferecendo melhores condições e ferramentas em relação as utilizadas atualmente com a intenção de obter melhor qualidade de vida aos funcionários e melhores resultados para a empresa. Durante este estudo identificou-se mais pontos positivos que negativos em relação ao trabalho remoto, principalmente no que tange o bem-estar e a qualidade de vida dos funcionários, e somado a isto, os melhores resultados obtidos no seu desempenho ao

<sup>1</sup> MBA em Gestão Empresarial e Empreendedorismo - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul, Campus Feliz. Email: evandro.pinto@hotmail.com

adotar esta política de trabalho. Como ponto negativo, a convivência com as equipes e a comunicação foram as mais afetadas, segundo os entrevistados.

**Palavras-chave:** Trabalho Remoto. Gestão de Pessoas. Gestão de Crise. Comunicação.

**Resumen:** Tras el surgimiento de la pandemia del Covid-19 el mundo corporativo sufrió cambios significativos con relación a la gestión de personas, la salud, al bien estar y sobre los modelos de trabajo adoptados hasta este momento considerados los ideales. Algunos factores, aspectos y conceptos fueran siendo modificados a lo largo de este período, buscando adaptarse a este “nuevo normal”. Esto todo se hizo necesario para que las empresas pudieran seguir operando, generando resultados y para poder mantener sus empleados seguros y menos expuestos a los riesgos con relación a su salud física y mental. Este estudio de campo tiene como objetivo analizar las percepciones de los trabajadores cuanto a los puntos positivos y negativos del trabajo remoto u home office, y como esta practica adoptada impactó en los resultados diarios tanto de la empresa como personales. La importancia de este estudio es traer una visión de los trabajadores a respecto del trabajo remoto, y a través del análisis de los resultados obtenidos a través de la encuesta y entrevistas, poder avanzar y mejorar esta práctica, ofreciendo mejores condiciones y herramientas con relación a las que se utilizan actualmente con la intención de obtener mejor calidad de vida a los trabajadores y mejores resultados para la empresa. Durante este estudio se identificó mas puntos positivos que negativos dentro del trabajo remoto, principalmente en el ámbito del bien estar y calidad de vida de los empleados, y sumado a esto, mejores resultados obtenidos con sus performances al trabajar remotamente. Como punto negativo, la convivencia y la comunicación entre equipos de trabajo fueran los factores apuntados como mas afectados, según los entrevistados.

**Palabras clave:** Trabajo remoto. Gestión de personas. Gestión de crisis. Comunicación.

## 1 INTRODUÇÃO

A pandemia de covid-19 fez com que as empresas adotassem um novo modelo de gestão e trabalho, até então pouco conhecido na prática, principalmente para as empresas dos setores de transformação, para a maioria do comércio e varejo e até mesmo algumas do setor de serviços. De acordo com Souza, em 2020 em torno de 46% das empresas adotaram o trabalho remoto ou home office, esta nova forma de pensar e trabalhar surgiu para repensar o ambiente interno e espaço de trabalho. Apesar de existir a possibilidade de a produtividade dos funcionários melhorar após adotar esta nova forma de trabalho, existem empresas e gestores que ainda são resistentes a esse novo método, pois não conseguem monitorar de perto suas equipes. O trabalho remoto, na maior parte do tempo, exige maior disciplina dos

trabalhadores e, muitas vezes, alguns por estarem no ambiente familiar acabam trabalhando mais horas do que se estivesse no escritório da empresa.

O presente estudo de caso tem por objetivo analisar as percepções dos colaboradores quanto aos pontos positivos e negativos do trabalho remoto, e como esta prática adotada impacta em seus resultados. Nesse aspecto, torna-se importante considerar também o contexto da evolução da internet, internet das coisas, a globalização, além disso o bem-estar e a produtividade dos envolvidos e até mesmo a evolução do trabalho remoto. Nos últimos dois anos, a vida cotidiana de todos foi afetada de maneira drástica, tanto profissional como pessoal, a saúde física e mental da população em geral foi impactada por perdas familiares, financeiras, entre outras. Os impactos na economia mundial, nos empregos, o desempenho em geral. Apesar disso, criou-se oportunidades de negócios, formas diferentes de trabalho, como o home office e o trabalho híbrido.

Com base neste estudo, como contribuição gerencial, será possível possibilitar que a empresa reveja as formas, as políticas e planos de ações para minimizarem os impactos dentro de uma organização, equipes de trabalho, a fim de atingir os melhores resultados. Devido aos impactos gerados pela pandemia, as novas maneiras de pensar a gestão de pessoas, a entrada das novas gerações no mercado de trabalho, e a maior exigência por qualidade de vida versus trabalho, se faz necessário adotar novas metodologias de gestão para obter maiores e melhores resultados. Neste estudo de caso poderemos compreender estes impactos dentro das organizações.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Informação e comunicação no trabalho remoto**

Audy e Andrade (2005) destacam que a informação é necessária para que as organizações possam realizar a integração e a administração dos processos de negócio e das funções empresariais, e a tomada de decisões. Ainda, segundo os autores, sistema de informação é disponibilizar para a organização as informações necessárias para que ela atue em um determinado ambiente. A informação e a compilação dos dados resultantes de uma pesquisa são de extrema importância para uma empresa e mediante os resultados coletados a empresa poderá tomar as

melhores decisões. Por isso o valor destas informações, devem ser considerados e aprimorados constantemente.

Sobre o valor da informação para as empresas, Montana e Charnov (2003, p.428) dizem que:

As decisões baseadas em informações são boas na medida exata que das informações nas quais se baseiam. Os computadores conseguem produzir uma quantidade enorme de informações, mas o impacto desta tecnologia não está na quantidade, mas na qualidade das informações produzidas.

A qualidade da informação é atualmente uma preciosa ferramenta para as empresas, pois a geração de informação diária é muito grande e precisa ser filtrada e ser utilizada de forma consciente e objetiva para determinar ações no dia a dia, como também para os planejamentos a médio e longo prazo. Todas as decisões, mesmo que pequenas, são tomadas com base em informações e, quanto mais precisa, melhor será a tomada de decisão e os resultados obtidos. Para Kotler e Armstrong (2003, p.89): “Um sistema de informação é constituído de pessoas, equipamentos e procedimentos para a coleta, classificação, análise, avaliação e distribuição de informações necessárias, precisas e atualizadas para os responsáveis pelas tomadas de decisão.”

Fernández (1999) afirma que no âmbito sócio laboral, a ideia de teletrabalho está vinculada as novas tecnologias da informação sem as quais não seria possível entender home Office, sendo assim podemos definir que o teletrabalho é uma atividade realizada à distância fazendo uso de telecomunicações. A tecnologia da informação, a internet e a compilação de dados é parte fundamental para as empresas e atualmente o trabalho remoto não poderia existir sem estas ferramentas. Koester (2003), considera que as competências digitais geram benefícios importantes, como a interatividade, otimização de processos, e a melhor gestão do tempo. Além disso, a melhor a gestão da informação, ou seja, identificando, armazenando, avaliando, e compartilhando de maneira eficaz.

Os sistemas e ferramentas digitais são de extrema importância para as empresas e isso fará com que elas se destaquem ou não no mercado em que elas estão inseridas. Estas ferramentas, sistemas, softwares, hardwares não estão apenas na área de tecnologia de informação e engenharias, atualmente elas transitam em todos os departamentos, com clientes internos e externos, com os fornecedores e

sócios comerciais de maneira a alcançar uma sinergia e engajamento completo dentro de todos os processos. Para Covey (1991) primeiro devemos compreender para depois ser compreendido. Quando estamos nos comunicando com outros, devemos prestar atenção e estar presentes. Devemos ser empáticos, ver o ponto de vista alheio e se colocar no lugar do outro durante um tempo. O autor complementa que a comunicação é mais fácil quando conta com o apoio da cultura organizacional, ou seja, quando as pessoas podem aclarar suas expectativas.

A comunicação tem papel importante dentro das empresas e deve existir uma determinada liberdade para que todos possam expressar suas opiniões e contribuir de forma positiva e eficaz para a obtenção de melhores resultados. Para Covey (1991) uma organização é um sistema ecológico e os seus sistemas de informação devem abarcar todos os meios para ajudar os executivos a compreender o que está acontecendo. Portanto, se eles não compreendem o que está acontecendo, irão tomar decisões deficientes, distorcidas, incompletas e inadequadas.

De acordo com Kiyosaki (2016), a resposta que obténs é o verdadeiro indicador da comunicação exitosa. Em outras palavras, o importante não é o que dizemos senão a retroalimentação que recebemos da audiência ou de nossos interlocutores, esse é o verdadeiro indicador da comunicação exitosa ou da comunicação deficiente. Gallo (2014) sobre a comunicação explícita que a verdadeira persuasão só ocorre depois de criar uma ligação emocional com os ouvintes e conquistar a confiança deles.

Para Johnson (2013), aqueles que dominam a arte da comunicação têm mais sucesso do que aqueles que não dominam e, mesmo assim, muitos empreendedores ignoram e subestimam esta regra simples. Segundo Johnson (2013), o medo da rejeição faz com que muitos empreendedores não mantenham uma comunicação efetiva e cuidar da comunicação demanda esforços e planejamento em conjunto. A comunicação efetiva requer cuidados específicos e acompanhamento, muitas vezes é exaustivo para conseguir o resultado desejado, mas é preciso ter perseverança, principalmente em um contexto de trabalho remoto.

## **2.2 Trabalho remoto**

De acordo com Fernández (1999), o trabalho remoto é uma forma flexível de organização do trabalho e que consiste na execução de atividades e tarefas profissionais sem a presença física do funcionário dentro da empresa durante seu

horário de trabalho. Para o autor o teletrabalhador é aquela pessoa que usa várias ferramentas ligadas à tecnologia de informação como por exemplo: computador, celular, internet, e-mail, sendo assim um trabalhador que usa apenas uma agenda e uma caneta esferográfica não poderá ser considerado um teletrabalhador. Trope (1999) considera que na organização virtual o conceito de teletrabalho não é o agrupamento físico de indivíduos reunidos em um mesmo local para execução de tarefas. O funcionário será cobrado pelo trabalho realizado e pelos resultados obtidos e não pela presença física no ambiente de trabalho.

Para Loustau (2020), esta nova forma de trabalho faz com que as empresas se inclinem pela formação interna, para que desta forma, os empregados adquiram os conhecimentos e as competências necessárias para se adaptar as estas novas mudanças. Definitivamente a sociedade avança a passos largos em direção a digitalização, e esta transformação digital traz consigo mudanças na produção e nos novos modelos de negócios (LOUSTAU, 2020).

Com o passar dos anos as empresas buscam por profissionais que tragam mais e melhores resultados do que estar muitas horas no escritório, pois estar mais horas no escritório não é sinônimo de eficiência. Souza (2021) diz em seu artigo que a pandemia do Covid-19 fez com quase 50% das empresas adotassem o home office em 2020, com isso, as empresas tiveram que repensar seus modelos de negócios e repensar os espaços de trabalho. Koester (2003), considera que as competências digitais geram benefícios importantes, como a interatividade, otimização de processos, e a melhor gestão do tempo. Além disso, a melhor a gestão da informação, ou seja, identificando, armazenando, avaliando, e compartilhando de maneira eficaz. Galli (2020) em seu artigo menciona que ao conversar com o consultor especializado em gestão, Juan Ferrer, as empresas devem mudar, porque o seu entorno está mudando. Ainda no artigo de Galli (2020) os profissionais devem ser multifuncionais, além disso, autogerir seu próprio trabalho, pois neste contexto não existem chefes e sim, existem papéis.

Uma das maiores motivações para as empresas adotarem o home office é o aumento da produtividade dos funcionários. Algumas experiências confirmam que o teletrabalhador é mais produtivo do que o trabalhador clássico porque ele tem uma melhor qualidade de vida e uma maior autonomia. Outro fator de motivação apontado é a possibilidade de aumento de competitividade de uma organização virtual como consequência da maior reatividade da empresa. Os meios informatizados permitem

que a empresa gerencie e acompanhe em tempo real e de forma interativa as experiências e competências de seus colaboradores (TROPE, 1999).

Conforme Justo (2020) comenta em seu artigo, é que a produtividade melhora e aumenta durante o home office, porque as distrações e interrupções rotineiras que existem no escritório são reduzidas drasticamente. Para o autor, a comodidade de estar em casa, usando roupas mais confortáveis, adaptar o seu desktop a sua maneira, o fato de não precisar se deslocar ao trabalho e o contato com a família faz com que a produtividade aumente significativamente. De acordo a Kulgemass (1996), alguns arranjos simples no trabalho remoto, como o horário flexível podem aumentar a produtividade e qualidade do trabalho e dos resultados. Além disso, as empresas diminuem os custos e retém talentos.

Muitos funcionários preferem o trabalho remoto devido a flexibilidade, e encontram os melhores horários para produzir dentro da sua rotina e isso traz ganhos para empresa e de alguma maneira uma motivação extra aos empregados. A relação trabalho e a gestão do tempo a rotina de trabalho é semelhante e linear entre o home office e o trabalho dentro do escritório, porém, a flexibilidade do trabalho remoto lhes permite terminar antes as atividades laborais sem ter que dar explicações aos superiores e assim poder dar atenção a questões pessoais (ROCHA, 2014).

Segundo Kulgemass (1996) alguns estudos medem apenas a produção pelo tempo trabalhado, deixando de lado pontos importantes como a produtividade, a qualidade do trabalho, a coordenação mais eficiente e o baixo absenteísmo. De acordo com Trope (1996), podemos apontar outras vantagens potenciais para as empresas além de redinamizar a organização, a redução do turnover devido ao menor número de problemas pessoais e maior satisfação dos funcionários. A empresa também pode selecionar colaboradores fora da região de atuação. A adoção do trabalho remoto reduz alguns custos para a empresa, como a rotatividade de pessoal, como também abre a possibilidade de contratar novos talentos fora da sua cidade (TROPE, 1996). Para Kulgemass (1996), umas das razões pelas quais o trabalho flexível melhora a produtividade é que os trabalhadores estão satisfeitos e eleva o moral, pois estão em uma condição que os deixa mais felizes, assim produzem e trabalham mais, porque elas estão no controle de suas vidas. Outro ponto abordado por Kulgemass (1996) é a segurança do trabalhador, ele estando em casa aumenta a responsabilidade do empregador, no entanto, a experiência indica que os empregados

estão mais seguros em casa. Os acidentes de trânsito diminuem e até a mesma a violência dos grandes centros.

De acordo com Mello (1999), a inovadora abordagem do teletrabalho está presente na empresa moderna e é preciso entender que a estrutura organizacional, a estratégia, a cultura, etc. estão exigindo um novo alinhamento, equilíbrio e harmonia. O autor também destaca que a implementação do home office independe do tamanho da empresa, pois o propósito é oferecer melhor resposta às empresas para enfrentar as pressões, e por conseguinte constituir um elemento chave para o desenvolvimento estratégico das organizações. Sobre o conceito de Home Office, Mello (1999, p.20) diz que: “Assim, trabalhar em casa como funcionário, na realidade não significa atividade caseira amadora, pois é necessário disciplina, metas claras, e realizáveis e um bom planejamento de ações e principalmente de vida.” Para o autor, durante o Home Office algumas cautelas devem ser levadas em conta, como evitar isolamento e solidão; não procrastinar decisões e ações; manter contato com sua rede de trabalho, inclusive de encontros informais; manter uma agenda de atividades sociais e realizar trabalhos voluntários.

De acordo com Mello (1999), estas são algumas vantagens que o trabalhador tem: planejamento de visitas a clientes, fornecedores; assuntos burocráticos podem ser resolvidos por computador; adiantamentos de dinheiro podem ser solicitados via computador; programar agenda e contato permanente com a chefia e colegas. O autor sugere em seu livro algumas ações que tornarão o Home Office mais eficaz:

- Ter um lugar reservado com uma entrada independente para obter maior privacidade.
- Trabalhar em apartamento poderá causar desconforto para receber clientes, devido as normas de segurança dos condomínios.
- Se o imóvel for casa, aproveitar melhor os espaços disponíveis, como edícula, garagem ou terraço.
- Preferir local com luminosidade indireta, para evitar reflexos na tela do computador.
- O mobiliário deve ser funcional, confortável e adaptado, ou seja, ergonômico.
- Dispor das ferramentas necessárias para realizar o trabalho, como computador, impressora, celular, internet, etc.



Fernández (1999) prevê que é pouco provável que os fatores que motivam o desenvolvimento do home Office desapareçam no curto ou médio prazo pelo que tudo indica esta forma de trabalho continuará a crescer no futuro. Porém, isso vai depender de como as empresas enxerguem e definam o teletrabalho. Para o autor as grandes empresas são as primeiras a implantar o teletrabalho, muito provavelmente pelos controles e softwares disponibilizados aos seus trabalhadores, porém, a tendência em um futuro próximo que aumente o teletrabalho a outras empresas e até mesmo a regiões mais remotas. Para Fernández (1999) o teletrabalho implica em uma modificação importante do conceito tradicional de jornada e local de trabalho, ou seja, tempo e espaço e isso influenciou de maneira extraordinária tanto no trabalhador como para a empresa. Porém, existem preocupações com relação a segurança de dados da empresa e questões contratuais e legais por parte dos empregados, o autor apresenta algumas das características de personalidade que deve possuir o teletrabalhador:

- Espírito empreendedor;
- Capacidade de assumir riscos e de tomar decisões, capacidade de iniciativa;
- Automotivação, autocontrole e autodisciplina;
- Capacidade de trabalhar por resultados;
- Capacidade de organização;
- Capacidade para trabalhador com contato social reduzido;
- Dotes de comunicador;
- Capacidade de equilibrar o trabalho com as responsabilidades domésticas;
- Não ser um adicto do trabalho, consciência de segurança.

Fernández (1999) afirma que planificar é estabelecer uma ordem de prioridades, é decidir que ações tomar, como e quando e com quais recursos poderá contar, pois essas ações planejadas são importantes para obter os resultados esperados. Dessa forma, as vantagens para a empresa com o teletrabalho são importantes, principalmente com a redução de custos com o aluguel, com os espaços, com os móveis de escritório, com a manutenção, com os subsídios de transporte, custos com alimentação, entre outros. Os custos da empresa reduzem devido ao menor número de funcionários presentes, ou seja, reduz o custo imobiliário entre outras despesas. Estudos americanos apontam que a redução de custos para uma empresa pode chegar até 30% quando ele passa a trabalhar na sua residência. O trabalho remoto permite ganhos financeiros pois as empresas podem se instalar com

maior facilidade em regiões de menor custo (aluguel, impostos), isso inclui a mão de obra, sendo assim terão maior vantagem competitiva (TROPE, 1999).

Já para o trabalhador, as vantagens também são atrativas, pois ele reduz tempo de deslocamento com transporte, aumenta a sua flexibilidade de horário e sobretudo no que diz respeito a sua saúde mental (tensão). Fernández (1999) também considera que os ganhos para o meio ambiente são de alguma maneira importantes, pois com a redução de deslocamento por transporte urbano e automóveis diminui os impactos no meio ambiente, como a redução da poluição e o uso de recursos naturais. Além disso, os edifícios e instalações das empresas podem ser menores, resultando assim o menor impacto ao meio ambiente (energia e recursos) (FERNANDEZ, 1999). Trope (1999) afirma que horários flexíveis e maior liberdade de ação pode tornar as pessoas altamente produtivas e por consequência melhor qualidade nas tarefas. O que importa é o resultado e não o horário que os funcionários chegam e estão produzindo, o lema passa a ser “liberdade com responsabilidade”. O autor complementa que outra vantagem proporcionada é a possibilidade de combinar competências do teletrabalhador com as necessidades da empresa em determinadas posições, podendo adequar as tarefas e os funcionários sem depender da sua localização ou estar presente na empresa.

Vilarinho et al. (2020) afirmam que diversos estudos apontam aspectos negativos referente ao teletrabalho, como exemplo podemos mencionar a suporte técnico deficitário, a velocidade da internet, problemas com softwares, a dificuldade de comunicação com demais colegas, isolamento social, a sobrecarga e horas extras, e a regulamentação legal do trabalho remoto. Os autores também abordam a questão de visibilidade do trabalhador frente a seus superiores e a empresa, ou seja, não existe uma avaliação completa do desempenho e acompanhamento por parte dos gestores e a devida avaliação. Segundo Trope (1999), devemos estar atentos a outros aspectos que ocorrem e que poderiam ser rapidamente resolvidos se os trabalhadores estivessem no mesmo local de trabalho, como pequenos problemas e dúvidas a serem resolvidas, pois nesses casos as trocas de e-mail ou fax causariam maior perda de tempo. No livro de Dweck (2019) sobre mindset ela menciona que há pouca exatidão nas estimativas do desempenho e das capacidades, quando falta a devida orientação para o aprendizado. Isso se dá com parte dos trabalhadores que atuam em home office, falta o devido acompanhamento de tarefas e desempenho.

De acordo com Fernández (1999) os inconvenientes para a empresa com o teletrabalho podem vir do próprio conservadorismo empresarial que pode neutralizar “teletrabalharização”. Outro ponto, é o enquadramento legal do teletrabalho, pois ainda não é claro nem para a empresa, nem para o trabalhador. Para o autor o isolamento é considerado o maior problema para os teletrabalhadores, além disso, eles estão preocupados em ser esquecidos no momento de uma promoção interna dada a sua ausência física na maior parte do tempo. O isolamento social, a falta de comunicação com os colegas, superiores e pares é um dos pontos negativos do trabalho remoto, por isso as empresas devem estar atentas a isto e buscar formas de mitigar estas questões a fim de não afetar psicologicamente os seus colaboradores.

Para Fernández (1999) muitos trabalhadores têm reclamado que com o teletrabalho, acabam trabalhando mais horas do que se estivessem no escritório, gerando inconvenientes como a falta de relação com o companheiro, menos tempo para si mesmo e menos tempo para a família, além da falta de convívio social. Trope (1999) alega que os impactos psicológicos no teletrabalhador merecem cuidado especial, pois existem impactos negativos a serem considerados, como as interações sociais e sentimentos que são altamente afetados com a implantação do trabalho remoto. Trope (1999) sustenta que as trocas de afetividade reduzem, as relações interpessoais formais e informais diminuem e até podem ser eliminadas. Consequentemente nas organizações virtuais, estas questões relativas aos aspectos sociais e psicológicos serão inevitavelmente afetadas. Nas palavras de Trope (1999), durante a implantação do trabalho remoto poderá haver um choque cultural, porque trocar um ambiente conhecido, familiar e onde existe trabalho em grupo por um ambiente isolado, não é uma tarefa fácil, principalmente pelo isolamento social. Atualmente o trabalho remoto já é considerado parte da rotina de muitas empresas, na década de 90 a ideia do trabalho remoto não era muito clara para empregadores e funcionários, até mesmo em relação aos benefícios, como saúde mental, sobre a administração do tempo, etc. Para Loustau (2020), já é percebido alguns benefícios de maneira mais clara, como a otimização de processos e por consequência a redução de gastos, a possibilidade de trabalhar a distância e assim gerenciar melhor o tempo, existe uma maior e melhor comunicação atualmente, comparado a décadas anteriores. As empresas devem oferecer programas ou ferramentas de interação diferentes ao adotar o home office, pois se fazem necessárias para manter os funcionários integrados e mentalmente saudáveis ao estar alterando a sua rotina.

Podem ser programas de integração, de bem-estar e reuniões sociais que podem fazer parte da nova política, e assim, reduzindo o nível de estresse ou desconfiança por parte dos colaboradores.

### **3 METODOLOGIA**

A presente pesquisa utilizou o método Estudo de caso, de natureza exploratória descritiva e abordagem qualitativa. Teve início a partir de uma revisão bibliográfica e literária de materiais publicados em livros, artigos e revistas eletrônicas com publicações e conceitos voltados ao teletrabalho, home office, trabalho remoto, e suas respectivas vantagens e desvantagens. Os métodos de coleta utilizados foram: entrevista semiestruturada, questionário e análise documental. Os participantes deste estudo foram 35 funcionários de uma empresa multinacional do segmento automotriz com presença em 31 países, com 184 plantas em todos os continentes, porém, este trabalho esteve focado apenas nestes 35 colaboradores que trabalham em diferentes plantas dentro México, onde existem 17 plantas fabris de distintas divisões (Product Group), ou seja, com produções de produtos diversos. Foram considerados os colaboradores que são elegíveis as práticas do trabalho remoto, de acordo com as funções desempenhadas e onde seus gestores possam outorgar esta forma de trabalho. Este estudo se aplicou em todas as divisões (linha de produtos) e fábricas dentro do México, com produtos e serviços distintos entre as fábricas. O processo de coleta de dados foi realizado por meio de um questionário enviado a estes 35 colaboradores da empresa, dos quais, todos os funcionários responderam a esta pesquisa. Dentre estes colaboradores, foram aplicadas a diferentes departamentos e níveis hierárquicos, de analistas a diretores e que atuam em diferentes plantas dentro do país.

O questionário utilizado neste estudo foi uma adaptação da pesquisa aplicada e validada por Vilarinho et al. em 2020. O questionário foi enviado por meio do Google Forms, uma das ferramentas mais utilizadas pela empresa para obter dados e respostas resultantes de pesquisas internas. Além disso, também foram realizadas duas entrevistas com dois gestores da empresa, o gerente de Recursos Humanos, que chamaremos de Gestor A, e o gerente do departamento de Pós-Vendas, que chamaremos de Gestor B, estas nomenclaturas foram usadas para manter o sigilo dos nomes dos participantes.

O método utilizado para a análise dos resultados foi a análise de conteúdo, possibilitando a análise das categorias (informação, comunicação, trabalho remoto) elencadas a partir da teoria desenvolvida no referencial teórico do estudo. A pesquisa e desenvolvimento deste trabalho foi realizado com o apoio e suporte do departamento de Recursos Humanos da empresa, aprimorando os métodos de retenção de talento, flexibilidade e comprometimento de ambas as partes envolvidas neste processo. Abordamos também as informações referentes à missão e visão do grupo, as políticas adotadas e propostas com relação ao trabalho remoto em diferentes empresas e segmentos (Business Group e Product Group) e o programa da empresa chamado Bem-estar.

### **3.1 Empresa**

A empresa/grupo tem como sua missão estratégica: Nossos sistemas fazem viagens e transportes seguros, limpos (green) e agradáveis. Sua visão abrange fazer o dia a dia melhor para as pessoas. Dessa forma, um dos objetivos do grupo foi regulamentar o modelo de trabalho remoto dentro da empresa para ser utilizado pelos funcionários elegíveis, a finalidade disso é o exercício das funções profissionais a distância, utilizando as tecnologias remotas da empresa. Os funcionários elegíveis são os que possuam computador (notebook corporativo) e que tenham suas funções compatíveis fora do ambiente da empresa, ou seja, que possam realizar suas atividades de forma igual dentro e fora da empresa.

Este programa prevê que o funcionário possa conciliar sua vida profissional e pessoal, seguindo as políticas da empresa, estar alinhado com o seu gestor e contribuindo também para a mobilidade urbana. O Home Office é de livre escolha do funcionário, com isso a empresa não irá proporcionar internet banda larga ou outro equipamento que possa gerar custos adicionais a empresa e ao funcionário. Também é importante que o funcionário esteja ciente de todas as políticas, direitos e deveres ao realizar a atividade remota, como por exemplo, a ergonomia e segurança do trabalho.

O bem-estar no trabalho significa trabalho seguro, saudável e produtivo, liderada por gestores que apoiam o trabalho e orientam de forma correta. Isto está relacionado com todos os aspectos da vida no trabalho, a qualidade e segurança do

ambiente físico, até a forma como os trabalhadores se sentem em relação ao seu trabalho e ao ambiente.

A empresa acredita que o bem-estar no trabalho é essencial para criar um ambiente de trabalho positivo, sendo o principal fator aumentar o engajamento dos colaboradores e conseqüentemente, alcançar melhor desempenho. São 5 pilares que norteiam este programa:

**1° Ambiente de Trabalho Positivo:** A empresa deseja proporcionar um ambiente de trabalho positivo para todos os colaboradores, incluindo segurança e higiene no trabalho, proteção a saúde, ergonomia e prevenção de riscos psicológicos e sociais.

**2° Equilíbrio entre o Trabalho e a Vida Pessoal:** A carreira de um colaborador não deve superar a capacidade do indivíduo de desfrutar de uma vida pessoal adequada fora do ambiente de trabalho.

**3° Realização e Reconhecimento:** A necessidade de reconhecimento, a consideração do trabalho feito, a remuneração adequada e equitativa e o desenvolvimento da carreira são essenciais para a empresa, a fim de desenvolver o engajamento e desempenho dos colaboradores.

**4° Local de Trabalho Não Discriminatório e Sem Assédio:** o grupo afirma o direito de todos os colaboradores a trabalharem em um ambiente livre de assédio e discriminação (Código de Ética).

**5° Tomando Decisões de Autonomia e Flexibilidade:** A empresa acredita que a autonomia no processo de tomada de decisão é o reconhecimento das competências dos colaboradores ao aumentar o desempenho de equipes e indivíduos.

Este programa visa melhorar o ambiente de trabalho, a satisfação dos colaboradores e engajamento. São realizadas pesquisas de clima e planos de ação para melhorar o ambiente de trabalho. Além disso, são promovidos programas de treinamentos.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Neste estudo, a pesquisa foi realizada por meio do Google Forms com 15 questões aplicadas e adicional a esta foram entrevistados dois gestores do grupo e de áreas diferentes para observar opiniões e pontos de vista diferentes de cada um

dentro de suas respectivas realidades, a estes gestores iremos denominá-los durante a análise de resultados como Gestor A e Gestor B, comparando e detalhando as suas respostas com os demais resultados obtidos com a pesquisa.

Em relação a amostra pesquisada, 36,4% dos entrevistados responderam que tem entre 5 e 10 anos de empresa e 30,3% têm entre 3 a 5 anos de serviços prestados, estes foram os dois maiores percentuais apresentados entre os que responderam ao questionário. Ambos os gestores (A e B) têm mais de 5 anos atuando dentro da companhia e conhecem a cultura da empresa e o segmento em que atuam, isto é importante para que o resultado da entrevista seja avaliado e depurado da melhor forma, podendo contribuir para ações futuras, aprimoramentos e entender melhor as vantagens e desvantagens do trabalho remoto dentro da empresa e grupo.

A maioria, ou seja, 54,5% dos entrevistados estão na faixa etária de 36 a 45 anos. Igualmente os gestores A e B se encontram dentro desta faixa de idade. Quando olhamos para o setor de atuação, temos percentuais parecidos, 24,2% dos respondentes são da área de recursos humanos, 21,2% são da engenharia, 18,2% são da área comercial e pós-vendas, 15,2% são da área de compras e logística e 12,1% do departamento financeiro. No caso dos gestores entrevistados, o gestor A atua na área de Recursos Humanos e o Gestor B no departamento de Pós-Vendas. Quando perguntamos sobre o nível acadêmico, 57,6% têm superior completo e 42,4% com pós-graduação. O Gestor A tem nível acadêmico de pós-graduação, enquanto o Gestor B nível de licenciatura completa.

Quando questionados sobre os recursos fornecidos pela empresa para que possam trabalhar remotamente, ou seja, se a empresa fornece computador, celular, etc, 63,6% dos entrevistados dizem que concordam parcialmente. Neste caso, recursos como internet, mesas e cadeiras não são oferecidos. Ambos os gestores entrevistados concordam parcialmente que a empresa oferece os recursos necessários para executar as atividades em casa, porém, eles comentam que não tem o serviço de internet fornecido pela empresa. Segundo Kim e Mauborgne (2005) uma das barreiras encontradas nas organizações é a limitação de recursos, e quanto maior for a mudança, mais recursos serão necessários para executá-la.

Quando perguntados sobre os recursos disponíveis em suas casas, como velocidade de internet, suporte técnico para poder realizar suas atividades no tempo determinado, 48,5% concordam totalmente e 45,5% dos entrevistados concordam parcialmente, sendo assim, entendem que os recursos que eles possuem são

suficientes para realizar um bom trabalho. Na mesma linha de resposta, os gestores A e B concordam que possuem os recursos como internet, suporte técnico necessário para entregar suas atividades no tempo proposto. Kim e Mauborgne (2005) afirmam que ao aprender a usar os recursos existentes de maneira certa as empresas geralmente concluem que pode desequilibrar e derrubar de vez a Barreira dos recursos, ou seja, mesmo não tendo todos os recursos necessários é possível preencher realizar as atividades

Sobre a interação com os gestores, suas equipes e colegas, os entrevistados foram perguntados se houve uma redução do contato entre eles, para 33,3% dos que responderam o questionário discordam parcialmente, porém, 27,3% dos entrevistados concordam parcialmente. Este contraste se deu devido as diferentes áreas e a forma de atuar de cada área, pois as mais técnicas exigem um maior contato, exemplo produção e engenharia, diferentemente por exemplo da área de RH. O Gestor A discorda que diminuiu a sua comunicação com o seu superior, com a sua equipe e pares ao trabalhar remotamente, porém, o Gestor B sim, diz que o afetou significativamente, corroborando os valores encontrados no resultado da pesquisa. Segundo Chamine (2013), é impossível um relacionamento, seja ele pessoal ou profissional, alcançar seu potencial total sem abraçar e controlar o poder dos conflitos que surgem inevitavelmente.

Para 30,3% dos que responderam à pesquisa, dizem que as distrações ou interrupções em casa não são maiores que no escritório. O Gestor A entende que as distrações ou interrupções em sua casa não são menores que trabalhando no escritório, ou seja, se equivalem, já para o Gestor B sim, sente que existem maiores interferências da família.

Quando perguntados sobre a comunicação e obtenção de respostas por parte de suas equipes e/ou outras áreas, 33,3% discordam parcialmente, pois entendem que não foram afetados, mas para 27,3% (concordam parcialmente) sim teve algum impacto. Novamente aqui vemos que áreas como comercial, engenharia e produção sofrem um maior impacto. Ambos os gestores concordam que a comunicação e a obtenção de respostas são mais lentas estando em suas casas, porém para o Gestor B o impacto é maior devido a estar em uma área mais técnica. Neste mesmo sentido, entendem que seu desempenho, produtividade e qualidade também obteve uma melhora ao trabalhar remotamente. Como mencionado por Kiyosaki (2016), a



comunicação deve ser exitosa e para que isso aconteça está diretamente relacionada com a retroalimentação dos nossos interlocutores.

Referente a melhora do planejamento e a organização do trabalho (prazos e qualidade de entrega) ao adotar o trabalho remoto, 36,4% dos entrevistados dizem não concordar e nem discordar e 30,3% concordam parcialmente. A maioria entende que não houve mudanças na sua rotina de planejamento e organização das atividades, estando em casa ou no escritório. O mesmo foi relatado pelos gestores A e B, pois entendem que a organização e planejamento do seu trabalho e de suas atividades melhoraram. Para Covey (1991), a auto supervisão se converte em um processo prático no qual os indivíduos planejam executam e controlam a sua própria gestão dentro do convênio. O ganhar-ganhar facilita autonomia eficaz na qual os indivíduos têm acesso aos elementos primários do poder: o conhecimento, a técnica, o desejo e a oportunidade.

Quando perguntados sobre a produtividade, 39,4% dos entrevistados dizem concordarem parcialmente com o aumento da sua produtividade, qualidade e eficiência ao adotarem o home office. Na mesma linha de pensamento e respostas, os gestores entrevistados concordam parcialmente que houve melhora na produtividade, qualidade e eficiência. Kim e Mauborgne (2005), afirmam que comprometimento, confiança e cooperação voluntária em criam condições para que as empresas se destaquem na qualidade na velocidade e na consistência de execução da estratégia de modo a implementar mudanças estratégicas com rapidez e baixo custo.

Ao serem perguntados se acreditam que possam ser promovidos mesmo trabalhando remotamente, para 39,4% dos que responderam à pesquisa dizem concordarem totalmente com esta afirmação. Os gestores A e B afirmam que sua opinião é neutra (não concorda e nem discordam) quando perguntados se podem receber uma promoção ao trabalhar remotamente, pois isto não compete apenas a eles e sim a vários fatores e aos seus gestores diretos e indiretos, bem como a abertura de novas oportunidades. Para Dweck (2019), pessoas que estiverem orientadas para o aprendizado terão a necessidade de informações exatas sobre sua capacidade a fim de aprender com eficiência. Em seu livro *Mentes extraordinárias*, Howard Gardner concluiu que os indivíduos extraordinários possuem “um talento especial para identificar seus próprios pontos fortes e fracos.”

Sobre a qualidade de vida, 48,5% dos entrevistados afirmam que sua qualidade de vida melhorou ao adotar o trabalho remoto, a maioria respondeu que concorda totalmente. A qualidade de vida de ambos os gestores, segundo as suas avaliações há tido uma significativa melhora, principalmente por conviver mais com a família, principalmente para o gestor B que tem familiares em outra cidade, fora da região de atuação. Chamine (2013) afirma que o equilíbrio entre trabalho e a vida costuma ser interpretado em termos de quanto tempo é passado no trabalho em comparação ao tempo passado com a família e resolvendo assuntos pessoais. Apesar de ser desejável criar uma alocação de tempo mais equilibrada, você pode instantaneamente melhorar o seu equilíbrio entre trabalho e vida, e isso não se concentra apenas na quantidade de tempo, mas no que é importante, ou seja, na qualidade do tempo que você faz o que é importante para você.

Ao tratarmos de gastos pessoais como combustível, alimentação, estacionamento e tempo, para 51,5% dos colaboradores afirmam e concordam totalmente que seus gastos diminuíram após aderir ao trabalho remoto. Os Gestores A e B também concordam que seus gastos reduziram ao aplicar o home office.

E para finalizar a pesquisa, 33,3% dos respondentes concordam parcialmente que aumentaram as dificuldades para gerir e acompanhar suas equipes a distância. Em relação a opinião dos gestores entrevistados há uma diferença na percepção em relação as dificuldades de gerenciar as suas equipes, o Gestor A da área de recursos humanos disse que não aumentaram as dificuldades para lidar com a sua equipe ao trabalhar home office e concedendo este mesmo benefício aos seus liderados. Porém, o Gestor B da área de pós-vendas menciona que aumentaram as dificuldades para liderar, pois por tratar-se de um trabalho mais técnico e ativo em campo, a falta de contato e interação presencial tem afetado a sua gestão. De acordo com Kim e Mauborgne (2005), quando existe confiança entre as pessoas elas se sentem mais seguras quanto as intenções e ações umas das outras, e quando elas estão comprometidas mostram-se mais dispostas a sacrificar seus interesses próprios em favor dos interesses da empresa.

O quadro 1 a seguir mostra um resumo dos resultados do questionário aplicado aos colaboradores de diferentes unidades fabris no México. A empresa objeto deste estudo é uma multinacional do segmento automotriz, líder mundial em seu segmento e que no México possui dezessete fábricas com diferentes produtos para atender ao

ramo automotivo. Foram aplicadas quinze questões, as quais foram categorizadas por: demográficas, de informação, de comunicação e trabalho remoto.

Neste quadro podemos ver os percentuais e respostas dos entrevistados que são importantes para uma análise mais criteriosa e com o objetivo de melhorar os processos, as políticas e/ou práticas.

Quadro 1: Quadro Resumo da Análise dos resultados

<b>Categoria</b>	<b>Questão</b>	<b>% Representatividade e comentários</b>
Demográfica	Tempo de empresa	<b>36,4%</b> dos entrevistados que responderam que tem entre 5 e 10 anos de empresa. E <b>30,3%</b> dos participantes tem entre 1 e 5 anos de empresa.
Demográfica	Faixa etária	<b>54,5%</b> dos entrevistados estão na faixa etária de 36 a 45 anos. O segundo maior percentual ( <b>21,2%</b> ) estão entre 31 e 35 anos.
Demográfica	Setor de atuação	<b>24,2%</b> dos respondentes são da área de recursos humanos, <b>21,2%</b> são da engenharia, <b>18,2%</b> são da área comercial e pós-vendas, <b>15,2%</b> são da área de compras e logística e <b>12,1%</b> do departamento financeiro.
Demográfica	Nível de estudos	<b>57,6%</b> têm superior completo e <b>42,4%</b> com pós-graduação.
Informação	Recursos para trabalhar remotamente	<b>63,6%</b> dos entrevistados dizem que concordam parcialmente quando se trata dos recursos fornecidos pela empresa. E <b>36,4%</b> concordam totalmente.
Informação	Recursos disponíveis em casa	Quando perguntados sobre os recursos disponíveis em suas casas, como velocidade de internet, suporte técnico para poder realizar suas atividades no tempo determinado, <b>48,5%</b> concordam totalmente e <b>45,5%</b> dos entrevistados concordam parcialmente. Os gestores A e B concordam que possuem os recursos como internet, suporte técnico necessário para entregar suas atividades no tempo proposto.
Comunicação	Interação com gestores e equipe	Para <b>33,3%</b> (a maioria) discorda parcialmente, porém, <b>27,3%</b> dos entrevistados concordam parcialmente que houve uma redução.
Comunicação	Distrações e Interrupções	Para <b>30,3%</b> dos que responderam à pesquisa, dizem que as distrações ou interrupções em casa não são maiores que no escritório. <b>24,2%</b> discordam parcialmente, neste caso vemos que a maioria entende que não existe uma diferença entre trabalhar no escritório e em casa. E <b>21,2%</b> nem concorda e nem discorda.
Comunicação	Comunicação e obtenção de respostas	Quando perguntados sobre a comunicação e obtenção de respostas por parte de suas equipes e/ou outras áreas, <b>33,3%</b> discordam parcialmente, pois entendem que não foram afetados, mas para <b>27,3%</b> (concordam parcialmente) sim teve algum impacto.

Trabalho Remoto	Planejamento e organização do trabalho	Ao adotar o trabalho remoto, <b>36,4%</b> dos entrevistados dizem não concordar e nem discordar e <b>30,3%</b> concordam parcialmente. A maioria entende que não houve mudanças na sua rotina de planejamento e organização das atividades, estando em casa ou no escritório.
Trabalho Remoto	Produtividade e eficiência	<b>39,4%</b> dos entrevistados dizem concordarem parcialmente com o aumento da sua produtividade, qualidade e eficiência ao adotarem o home office. <b>33,3%</b> não concordam e nem discordam. E para <b>21,2%</b> dizem concordar totalmente.
Trabalho Remoto	Promoções	<b>39,4%</b> acreditam que possam ser promovidos. Concordam parcialmente <b>30,3%</b> dos entrevistados e <b>27,3%</b> não concordam e nem discordam.
Trabalho Remoto	Qualidade de vida	<b>48,5%</b> dos entrevistados afirmam que sua qualidade de vida melhorou ao adotar o trabalho remoto, a maioria respondeu que concorda totalmente. E seguindo esta lógica, concordam parcialmente <b>36,4%</b> .
Trabalho Remoto	Redução de gastos	Para <b>51,5%</b> dos colaboradores afirmam e concordam totalmente que seus gastos diminuíram após aderir ao trabalho remoto. Os Gestores A e B também concordam que seus gastos reduziram ao aplicar o home office. Similar a esta resposta os que concordam parcialmente foram <b>30,3%</b> .
Trabalho Remoto	Dificuldades para gerir equipes	<b>33,3%</b> dos respondentes concordam parcialmente que aumentaram as dificuldades para gerir e acompanhar suas equipes a distância. Para <b>24,2%</b> dos que responderam o questionário, não concordam e nem discordam, foram neutros. Em <b>21,2%</b> estão parcialmente em desacordo. Em relação a opinião dos gestores entrevistados há uma diferença na percepção em relação as dificuldades de gerenciar as suas equipes, o Gestor A da área de recursos humanos disse que não aumentaram as dificuldades para lidar com a sua equipe ao trabalhar home office e concedendo este mesmo benefício aos seus liderados. Porém, o Gestor B da área de pós-vendas menciona que aumentaram as dificuldades para liderar, pois por tratar-se de um trabalho mais técnico e ativo em campo, a falta de contato e interação presencial tem afetado a sua gestão.

Fonte: Desenvolvido pelo Autor

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir dos resultados encontrados neste estudo de caso, entende-se que a maioria dos colaboradores da empresa analisada em algumas plantas no México percebem o trabalho remoto de maneira positiva, pois traz benefícios em relação a

sua qualidade de vida e repercute no seu rendimento profissional de forma positiva. Eles também percebem um benefício ou vantagem em relação a redução de gastos, como por exemplo tempos de deslocamentos, redução de gastos com combustível e economia de dinheiro com alimentação. Podemos visualizar em algumas das respostas que nas áreas de Recursos Humanos e Finanças é mais prático, mais fácil e aplicável o home office comparado a outras áreas que estão mais ligadas aos processos produtivos, aos produtos, ao mercado e aos clientes, ou seja, onde requer maior presença e interação dos funcionários seja com clientes internos ou externos. Isso é um fator determinante e importante para a tomada de decisão sobre flexibilizar ou não o trabalho.

Com os resultados obtidos durante esta pesquisa e nas entrevistas, podemos observar e identificar pontos de melhoras ao tornar o home office uma política dentro das empresas, por exemplo, o fornecimento de mesa e cadeiras ergonômicas aos funcionários e um subsídio para pagar a internet e energia elétrica. Por outro lado, os funcionários identificaram que tem maior comodidade trabalhando em suas casas, evitando trânsito, acidentes, violência urbana entre outros possíveis impactos na rotina casa-trabalho-casa. Também consideram importante que eles economizam mais, pois reduzem o consumo de combustível, entre outros gastos por estarem fora de casa.

Esta pesquisa poderá ser usada para validar e melhorar aspectos e políticas importantes dentro da empresa, servindo como balizador para aplicar novas ações a fim de proporcionar melhor qualidade de vida aos colaboradores e ao mesmo tempo trazer melhores resultados e desempenho de suas equipes e departamentos. Para futuras pesquisas e estudos sobre o tema abordado sugere-se que sejam realizados estudos de forma mais restrita, individual ou específica dentro de cada departamento das empresas, sem mesclar num primeiro momento, para ser possível perceber por que para alguns departamentos funcionam melhor algumas políticas e práticas do home office do que para outros. Como limitações deste estudo, traz-se a limitação da amostra, uma vez que não foi possível realizar entrevistas com os gestores de todos os setores e do tempo para coleta, não possibilitando aguardar uma quantidade maior de questionários respondidos.

PINTO, E. M. Gestão de pessoas em tempos de crise: uma análise das percepções dos colaboradores quanto ao trabalho remoto. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.10, n. 2, p. 43-65, out. 2022.

## REFERENCIAS

AUDY, Jorge Luis Nicolas; ANDRADE, Gilberto Keller; CIDRAL, Alexandre. **Fundamentos de sistemas de informação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CHAMINE, Shirzad. **Inteligência positiva**. São Paulo: Schwarcz, 2013.

COVEY, Stephen R. **Principle centered leadership**. New York: Simon & Schuster Consumer Group, 1991.

DWECK, Carol S. **MINDSET. A nova psicologia do sucesso**. São Paulo: Schwarcz, 2019.

FERNÁNDEZ, Antonio Barrero. **El Teletrabajo**. Lisboa: Editorial Estampa, 1999.

GALLO, Carmine. **TED falar, convencer, emocionar**. São Paulo: Saraiva, 2014.

JOHNSON, Kevin D. **A mente do empreendedor**. Bauru: Astral Cultural, 2013.

KIYOSAKI, Robert T. **8 lecciones de liderazgo militar para emprendedores**. New York: Penguin Random House, 2016.

KIM, Chan W.; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. 16.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 9.ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2003.

KULGEMASS, Joel. **Teletrabalho: novas oportunidades para o trabalho flexível**. São Paulo: Atlas, 1996.

MELLO, Alvaro. **Teletrabalho (telework): o trabalho em qualquer lugar e a qualquer hora**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

MONTANA, Patrick J.; CHARNOV, Bruce H. **Administração**. 2.ed. São Paulo: Saraiva; 2003.

TROPE, Alberto. **Organização virtual: impactos do teletrabalho nas organizações**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

GALLI, Eva. **Reinventando las organizaciones con nuevos modelos organizacionales**. Disponível em: <https://www.equiposytalento.com/talentstreet/noticias/2020/01/15/reinventando-las-organizaciones-con-nuevos-modelos-organizacionales/3856/>. Acesso em: 8 set. 2022.

JUSTO, Andreia. **5 motivos que mostram que trabalhar em Home Office é mais produtivo**. Disponível em: <https://www.euax.com.br/2020/03/home-office-e-mais-produtivo/>. Acesso em: 1 set. 2022.

PINTO, E. M. Gestão de pessoas em tempos de crise: uma análise das percepções dos colaboradores quanto ao trabalho remoto. **RGSN - Revista Gestão, Sustentabilidade e Negócios**, Porto Alegre, v.10, n. 2, p. 43-65, out. 2022.

LOUSTAU, Lorena. **Las cuatro competencias del profesional digital**. Disponível em: [https://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/144258/Las-cuatro-competencias-del-profesional-digital?target=\\_self](https://www.rhhdigital.com/secciones/tecnologia-e-innovacion/144258/Las-cuatro-competencias-del-profesional-digital?target=_self). Acesso em: 1 set. 2022.

ROCHA, Bruna. **Home office**: o ponto de equilíbrio entre a qualidade de vida e a produtividade. Disponível em: <https://www.sobratt.org.br/site2015/wp-content/uploads/2016/03/BRUNA-SAIBRO-DA-ROCHA-FINALIZADO-PRONTO.pdf>. Acesso em: 1 set. 2022.

SOUZA, Karina. **Em tempos de home office, os coworkings decolam no Brasil**. Disponível em: <https://exame.com/negocios/em-tempos-de-home-office-os-coworkings-decolam-no-brasil/>. Acesso em: 8 set. 2022.

TRÊS fatores que tornam o home office mais produtivo do que trabalhar no escritório: Fundador e CEO da startup Aha! conta porque sua empresa funciona sem escritório. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Carreira/noticia/2020/03/tres-fatores-que-tornam-o-home-office-mais-produtivo-que-trabalhar-no-escritorio.html>. Acesso em: 15 set. 2022.

VILARINHO, Karina. Teletrabalho na atualidade: quais são os impactos no desempenho profissional, bem-estar e contexto de trabalho?. **Revista do Serviço Público (RSP)**, Brasília, v. 72, n. 1, p. 133-162 jan./mar. 2021.