

Gonçalves, Gustavo Henrique

Impacto da adoção do teletrabalho na cultura organizacional de uma corretora de investimentos / Gustavo Henrique Gonçalves -- 2023. 30f.

TCC (Graduação) - Universidade Federal de São Carlos, campus Sorocaba, Sorocaba

Orientador (a): Márcia Regina Neves Guimarães

Banca Examinadora: Andréa Regina Martins Fontes, Roberta Resende Zagha

Bibliografia

1. Teletrabalho. 2. Cultura Organizacional. I. Gonçalves, Gustavo Henrique. II. Título.

Ficha catalográfica desenvolvida pela Secretaria Geral de Informática (SIn)

DADOS FORNECIDOS PELO AUTOR

Bibliotecário responsável: Maria Aparecida de Lourdes Mariano - CRB/8 6979

# IMPACTO DA ADOÇÃO DO TELETRABALHO NA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UMA CORRETORA DE INVESTIMENTOS

IMPACT OF ADOPTING TELEWORK ON CULTURE ORGANIZATIONAL OF AN  
INVESTMENT BROKERAGE

Gustavo Henrique Gonçalves<sup>1</sup>

Márcia Regina Neves Guimarães<sup>2</sup>

Departamento de Engenharia de Produção de Sorocaba, Universidade Federal de São Carlos -  
UFSCar, Sorocaba, SP, Brasil.

<sup>1</sup>*e-mail:* gustavo.goncalves@estudante.ufscar.br

<sup>2</sup>*e-mail:* mrrng@ufscar.br

**Resumo:** Com o avanço dos casos de Covid-19 no Brasil, seguindo as recomendações sanitárias, muitas empresas passaram a implementar o modelo de teletrabalho. Este artigo busca entender a influência da implementação desse modelo de trabalho sobre a cultura organizacional, considerando como se deu o processo de adaptação, a performance e comportamentos dos trabalhadores de uma corretora de investimentos. O estudo se deu através da realização de entrevistas com dez gestores da empresa, utilizando um roteiro pré-estruturado. Notou-se, através do estudo, que as relações sociais entre os trabalhadores foram especialmente afetadas pela mudança. Com isso, observou-se também um distanciamento dos funcionários à cultura da empresa, havendo uma redução na avaliação da aderência dos funcionários aos valores da empresa, o que tem tanto o potencial de reduzir a satisfação dos funcionários, quanto gerar uma redução de diferenciais competitivos, um ambiente de trabalho menos colaborativo e menos inovativo.

**Palavras-chave:** cultura organizacional; teletrabalho; inovação; criatividade; valores organizacionais.

**Abstract:** *With the advance of Covid-19 cases in Brazil, following health recommendations, many companies implemented the telework model. This article seeks to understand the influence of the implementation of this work model on the organizational culture, considering how the adaptation process was done, the performance and behaviors of workers at an investment*

*brokerage firm. The study was made through interviews with ten company managers, using a pre-structured script. It was noted, through the study, that the social relations between workers were especially affected by the change. With this, it was also observed that employees distanced themselves from the company's culture, with a reduction in the evaluation of employees' fit to the company's values, which has as much the potential to reduce employee satisfaction as generate a reduction in competitive differentials, a less collaborative and less innovative work environment.*

**Keywords:** organizational culture; telework; innovation; creativity; organizational values.

## 1. INTRODUÇÃO

Segundo Kumar (1997), uma das grandes marcas do fechamento do ciclo do século XX e início do século XXI, foi o surgimento da nova interpretação do mundo, anunciada a partir de nomeações como “sociedade pós-industrial”, “sociedade pós-moderna” e “sociedade da informação”.

Em 2017, com a reforma trabalhista brasileira, introduziu-se o “Capítulo II-A - Do Teletrabalho”, que passou a regulamentar uma espécie de trabalho a distância, denominado teletrabalho, ou trabalho em home-office (FINCATO; ANDRADE, 2018).

De acordo com Toffler (1980), esse tipo de modalidade de trabalho permitiu uma grande flexibilização das relações de trabalho e, desde seu surgimento, tem se disseminado em virtude das vantagens apresentadas principalmente em relação a fatores de tempo e custo de deslocamento. Com o rompimento das barreiras espaço-temporais da época através dos avanços em tecnologia da informação e comunicação (TIC), avança-se a uma nova lógica de interação

De acordo de Losekann e Mourão (2020), devido à pandemia do novo coronavírus (COVID-19) e o consequente isolamento social adotado como estratégia de prevenção, essa forma de trabalho acabou se popularizando em alguns segmentos do mercado, como setores administrativos.

Maciel (2022) aponta que uma das principais desvantagens do teletrabalho é o favorecimento do isolamento social, que pode causar a desmotivação do trabalhador, afastamento da cultura e até mesmo ser prejudicial a saúde mental dos trabalhadores.

Este artigo busca entender a influência da implementação desse modelo de trabalho sobre a cultura organizacional, considerando tanto o processo de adaptação, quanto as

alterações observadas em relação a performance dos trabalhadores e seus comportamentos, a partir do estudo de caso de uma empresa tecnológica do setor financeiro.

## 2. REVISÃO TEÓRICA

### 2.1 O TELETRABALHO

Com a reforma trabalhista dos últimos anos, teve-se a incorporação de um novo capítulo na LEI N° 13.467, de 2017, onde tem-se a regulamentação do teletrabalho, como consta no artigo abaixo. (Brasil, 2017).

**"Art. 75-B.** Considera-se teletrabalho a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo." (Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto Lei N° 5.452, de 1º de maio de 1943, incluído pela Lei nº13.467, de 2017).

A partir dessa definição, faz-se distinção do teletrabalho ao trabalho externo, cujo a execução se dá fora das dependências do contratante, mas em decorrência da própria natureza do trabalho que exige essa configuração. O teletrabalho, por sua vez, poderia ser realizado dentro da empresa, porém não é realizado por opção do empregado, empregador ou condições externas, como medidas sanitárias. Outro ponto relevante é a disposição a respeito do fornecimento ou não de equipamentos necessários para a execução do trabalho, citado pelo Art, 75-D.

**"Art. 75-D.** As disposições relativas à responsabilidade pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos tecnológicos e da infraestrutura necessária e adequada à prestação do trabalho remoto, bem como ao reembolso de despesas arcadas pelo empregado, serão previstas em contrato escrito." (Consolidação das Leis do Trabalho, Decreto Lei N° 5.452, de 1º de maio de 1943, incluído pela Lei nº13.467, de 2017).

Dessa forma, o teletrabalho, trabalho a domicílio ou *home-office*, termo na língua inglesa referente a esse tipo de trabalho que se popularizou nos últimos anos, configura uma

espécie do gênero trabalho a distância, mas que não se limita a ser realizado apenas no ambiente doméstico do trabalhador, mas a partir de qualquer ambiente.

## **2.2 OS IMPACTOS DA PANDEMIA DO COVID-19 SOBRE O TRABALHO**

O estilo de trabalho home-office já era utilizado por algumas empresas em determinadas funções, e apresentava uma tendência forte de crescimento. Morgan (2004), defende em sua tese que até o ano de 2050 metade da população economicamente ativa no mundo estará atuando em um modelo de trabalho remoto.

Após os avanços do *SARS-CoV-2*, ou Covid-19, como é mais conhecido, essa tendência que já existia sofreu uma aceleração, impulsionada pelo prenúncio de uma dinâmica de crise sanitária-social. (DURÃES, BRIDI e DUTRA, 2022)

De acordo com Losecann e Mourão (2020), com as medidas de isolamento social adotadas a partir de março de 2020, empresas e trabalhadores tiveram que se adaptar em tempo recorde a um modelo de teletrabalho que não teve espaço de ser corretamente estruturado e planejado, buscando o colapso do sistema de saúde, mas que logo apresentou como consequência diversas dificuldades em manter o nível de serviço, carga de trabalho, motivação e satisfação dos trabalhadores. Mendes *et al.* (2020), retratam em seu estudo que os trabalhadores que antes se deslocavam até o trabalho e passaram a trabalhar em casa se sentem com mais autonomia para exercer o trabalho, porém também se sentem mais demandados do que eram antes.

De acordo com Pires (2020), para os trabalhadores surgiram diversos novos desafios com essa brusca mudança e necessidade de adaptação, como o aprendizado rápido de novas tecnologias e a definição das novas formas de interação e comunicação entre as equipes. Losekann e Mourão (2020) afirmam que, antes, o trabalho era tradicionalmente possuidor de uma localização geográfica, porém agora pode-se caracterizar como uma espécie de trabalho em nuvem, na qual o sujeito deve registrar continuamente provas de seu esforço, o que pode estimular a sobrecarga.

Dessa forma, o trabalho não apenas invadiu o espaço físico das vidas particulares, mas pode ter ultrapassado limites psicológicos. O trabalho passou a ocupar e dividir espaço com outras atividades, misturando-se com espaços que antes possuíam restrições mais claras, o que pode ocasionar a diminuição dos espaços e momentos dedicados ao ócio, ao convívio familiar,

ao descanso e reabilitação física e mental. (PIRES, 2020). Na pesquisa de Meinerz *et al.* (2022), é apresentado o relato de um trabalhador a respeito da dificuldade e importância de aprender a gerir seu tempo e energia, que por vezes é muita alta e por outras se dispersa por conta do convívio familiar, mas que no geral não afeta o cumprimento dos prazos.

De acordo com Veiga *et al.* (2021), uma das principais preocupações em relação a alteração do modelo de trabalho é justamente o processo adaptativo do trabalhador, que precisa entender de que forma continuar desempenhando suas funções, considerando a alteração de ambiente, os novos recursos disponíveis e a nova dinâmica de interações. Os autores do estudo apontam, ainda, o aspecto contraditório dessa nova modalidade do trabalho, que ao mesmo tempo que passou a fornecer mais segurança ao trabalhador no que tange uma possível infecção pelo vírus, também permite uma evidente invasão do trabalho no ambiente pessoal e em sua vida familiar. Nessa perspectiva, os autores defendem a aplicabilidade de uma análise desse processo adaptativo sob a ótica da Teoria de Adaptação, que defende que:

“A pessoa é um ser biopsicossocial; A pessoa está submetida a constantes mudanças devido a interação com o meio; A adaptação da pessoa é condição essencial para uma resposta positiva da interação com o meio; Toda pessoa tem elementos de adaptação (necessidades fisiológicas, autoconceito, papel funcional e interdependências).”

(VEIGA *et al.*, 2021, p. 3)

Como resultado do estudo, Veiga *et al.* (2021) entendem que apesar do modelo de trabalho permitir possivelmente um maior convívio familiar e maior gestão de tempo, os trabalhadores que foram inseridos nesse modelo durante a pandemia provavelmente sofreram uma maior vulnerabilidade no tocante:

- (a) a **compreensão de seu próprio papel na sociedade** e na empresa em questão;
- (b) o atendimento de suas **necessidades fisiológicas e de infraestrutura**, e;
- (c) o **entendimento das novas relações que se formaram**, alteradas pelo distanciamento social e migração para o ambiente virtual.

Considerando o impacto do teletrabalho na carga horária dos trabalhadores, Barros e Silva (2020) defendem que a perspectiva de trabalho remoto em regime flexível é atrativa ao trabalhador, sobretudo aos trabalhadores casados e com filhos, pois permite a execução de atividades pessoais durante o dia. No entanto, Tietze (2005) encontrou em seus estudos teletrabalhadores que perderam os limites espaço-temporais que separavam o trabalho da rotina

doméstica, passando a trabalhar em um volume de horas muito maior que o previsto, pois sem o convívio diário com supervisores e gerentes, a carga de trabalho tendia a aumentar. Para performar o equivalente ao exigido, se tornava necessário abrir mão do tempo com a família e atividades de lazer, impactando na saúde mental dos trabalhadores e reduzindo sua satisfação, autoestima e disposição, tendo em vista que não conseguiam ter o descanso físico e psicológico necessário para permanecerem ativos no trabalho.

### 2.3 FATORES DE INFLUÊNCIA NO SUCESSO DO TELETRABALHO

MITCHELL (1996)<sup>1</sup> apud Barros e Silva (2010), identificou dois principais tipos de fatores que influenciam no sucesso da implementação do teletrabalho, classificados como parâmetros micro e macro.

Para os parâmetros micro, têm-se fatores que se relacionam ao indivíduo e a tarefa. Esses fatores são:

- i. **Características pessoais do trabalhador** – habilidades, *soft skills*, motivações e postura;
- ii. **Vínculo de trabalho** – se é um tipo de trabalho formal, se o trabalhador é autônomo, se trabalha em uma única empresa ou para várias e *etc*;
- iii. **Tarefa** – no que tange a natureza, complexidade, repetição, conhecimento e criatividade necessárias;
- iv. **Relacionamentos externos** – como se dá o relacionamento com funcionários de outros setores, fornecedores e clientes;
- v. **Espaço** – se o colaborador trabalha 100% em modelo remoto ou em algum tipo de trabalho híbrido, se tem recursos suficientes para execução do trabalho com qualidade, silêncio e calma;
- vi. **Relacionamentos internos** – como se dá a relação com o supervisor direto e a equipe de trabalho, e interdependência entre eles;
- vii. **Tecnologia** – quais recursos tecnológicos disponíveis e sua eficiência para garantir comunicação e performance com agilidade.

---

<sup>1</sup> MITCHELL, Horace. The social implications of telework: the UK experience. World Transport Policy and Practice, v. 2, n. 1-1, p. 29-35, 1996

Enquanto isso, para os parâmetros macro, têm-se questões relacionadas a organização/marca empregadora como um todo, ao setor de atuação e a área de execução da atividade.

## **2.4 A INFLUÊNCIA DO TELETRABALHO NA CULTURA ORGANIZACIONAL**

De acordo com Dias (2013), a cultura organizacional pode ser descrita como um sistema de crenças e valores que é compartilhado entre um grupo de pessoas, ditando interações, estruturas, processos de tomada de decisão e os mecanismos de controle na produção de normas de comportamento, definindo como as coisas devem ser feitas dentro da organização.

Por sua vez, Shein (2004), entende que a cultura organizacional pode ser colocada como um padrão aprendido e compartilhado por um grupo, o qual foi implementado enquanto o grupo resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e considerado suficientemente funcional para ser tido como uma base válida. Sendo essa base, então, ensinada aos novos membros desse grupo como a forma correta de perceber, pensar, se sentir e agir enquanto parte do grupo.

Coelho e Mugnol (2012) defendem que ter uma cultura organizacional forte e difundida entre os trabalhadores pode ser um fator essencial para o ganho de performance, uma vez que a cultura organizacional tem influência sobre o sentimento de pertencimento, envolvimento e execução das estratégias da organização. No entanto, Ceausu *et al.* (2017) colocam que uma cultura forte pode se tornar um obstáculo interno a ser vencido na gestão de mudanças e na inovação, criando uma barreira para implementação de novas estratégias ou implementação de uma nova metodologia, e tornando esse processo adaptativo mais lento e complexo.

Já Robbins (2010), entende que a cultura organizacional é a conclusão de um sistema de valores compartilhados pelos membros de uma organização, que ajudam a diferenciá-los de outros e, segundo Bendak *et al.* (2020), é um fator difícil de ser imitado ou replicado em outras organizações, por sua tangibilidade, complexidade e diferenciação competitiva. Robbins (2010) ainda entende a cultura organizacional através de uma série de características básicas, que são: Inovação, Atenção aos Detalhes, Orientação para Resultados, Foco na Pessoa, Foco na Equipe, Agressividade e Estabilidade.

O ambiente de trabalho em si tem uma forte correlação com a cultura organizacional, pois é capaz de promover o sentimento de comunidade entre os trabalhadores, sendo esse



ambiente físico definido pelo resultado das pessoas, tecnologia, arquitetura, mobília e *etc.* (SMITH, 2020).

O ambiente de teletrabalho, por sua vez, pode ser entendido a partir de quatro fatores, que seriam as condições físicas, as ferramentas de Tecnologia da Informação e da Comunicação (TIC) disponíveis, a higiene sonora e distrações. (CARILLO *et al.*, 2020)

Cifarelli e Souza (2016), em seu estudo sobre o impacto do teletrabalho na produtividade de uma empresa de Tecnologia da Informação, observaram nos trabalhadores um aumento de produtividade e de satisfação no trabalho com a aplicação do modelo de trabalho remoto. Segundo os autores, um dos principais motivadores para esse aumento foi a ausência de deslocamento entre residência e trabalho, além de uma maior flexibilidade de horários. No caso de Pegorini (2019), que estudou a implementação do teletrabalho no Departamento de Trânsito do Rio Grande do Sul, verificou-se que mesmo em um caso onde existia uma carga elevada de trabalho e fortes cobranças por produtividade, o teletrabalho não afetou negativamente a performance dos trabalhadores, mas aumentou sua qualidade de vida.

Parke (2020), em um estudo encomendado pela *Microsoft*, no qual cerca de 9.000 gerentes e funcionários de diversas empresas foram entrevistados, identificou que apesar da produtividade das empresas ter permanecido a mesma com a implementação do teletrabalho, fatores culturais, como a inovação, foram prejudicados no processo. De acordo com o autor, a criatividade e a inovação estão extremamente relacionadas com a colaboração das equipes, porém videochamadas e mensagens instantâneas não conseguem reproduzir a experiência dinâmica e imersiva de uma reunião presencial entre os trabalhadores. Nesse sentido, de acordo com Aderaldo, Aderaldo e Lima (2017), o teletrabalho pode gerar uma fragmentação de identidade e um distanciamento da cultura organizacional.

Carvalho (2018), reforça que o desenvolvimento de uma cultura de inovação passa por uma ideia de negócio e razão de existir consistente, pelo valor gerado às partes interessadas, pelas estratégias e competências organizacionais. Em seu estudo, destaca a importância do papel da liderança para o desenvolvimento dessa cultura e explica que líderes responsáveis por mudanças culturais com foco em inovação precisam estar dispostos e atentos a possibilidade de romper com paradigmas e criar espaço para iniciativas inovadoras, mas que para isso é essencial entender os pressupostos básicos capazes de unir as pessoas, fortalecer relacionamentos e encorajar ambientes de cocriação. Carvalho (2019) ratifica essa tese ao concluir em seu estudo que os processos de compartilhamento de experiências e comunicação efetiva, bem como a

socialização e integração entre pares, estão diretamente relacionados a capacidade de absorção e aprendizagem, o que por sua vez impacta na capacidade de inovação e na criatividade das equipes de trabalho.

A pesquisa de Nohara *et al.* (2010) indica que teletrabalhadores podem sentir isolamento profissional, um sentimento negativo de falta de pertencimento. Nesses casos os trabalhadores deixam de compartilhar experiências e temem serem excluídos socialmente pela rede da empresa, o que afeta seu senso de identidade e comprometimento com os objetivos da corporação e as próprias atividades que desempenham, gerando prejuízo em ambos os lados.

Além disso, de acordo com Oyemomi *et al.* (2019), uma cultura forte e baseada em conexões e no compartilhamento de ideias está diretamente relacionada a uma forte performance organizacional, desenvolvimento de diferenciais competitivos e inovação.

Dessa forma, no modelo de trabalho remoto o impacto da aderência e identificação cultural pode afetar tanto a qualidade do trabalho quanto o bem estar do trabalhador e a performance da empresa frente à concorrência.

### **3. METODOLOGIA**

Como metodologia utilizou-se a pesquisa descritiva e exploratória, que proporciona uma visão ampla e geral dos fatos (GIL, 2002). A pesquisa foi realizada através de um estudo de caso, explorando a adaptação do modelo de trabalho da empresa do presencial para o remoto e entendendo as principais diferenças, impactos e vantagens do modelo remoto na visão dos gestores da parte corporativa de uma corretora de investimentos.

Os resultados são apresentados através de dados qualitativos, obtidos por meio de entrevistas pré-estruturadas. A construção do roteiro apresentado no Apêndice A foi feita com base na revisão teórica realizada, considerando os principais pontos de discussão levantados em relação ao trabalho remoto, especialmente em relação aos seus pontos de destaque e fraquezas se comparado ao modelo presencial, bem como o impacto na cultura organizacional da empresa.

A amostra do estudo consiste em 10 gestores, com tempo mínimo de seis meses na posição de líder na empresa, distribuídos em sete diferentes áreas. As entrevistas foram realizadas de forma remota, através da plataforma de videochamadas *Microsoft Teams*, seguindo o roteiro de perguntas qualitativas elaborado. No início de cada entrevista foi

apresentada uma contextualização e objetivo do estudo, além disso, foi explicado a cada entrevistado como os dados seriam publicados, isto é, sem expor qualquer informação pessoal ou sensível dos participantes e garantindo a anonimização. A análise dos dados obtidos foi feita considerando-se o referencial teórico adotado.

### 3.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa a qual se desenvolveu o estudo trata-se de uma corretora de investimentos, fundada em 2001 na região sul do Brasil. A empresa, que até 2020 atuava com contrato de trabalho presencial, foi uma das primeiras empresas a ter registros de contaminação pelo Covid-19 no Brasil e por essa razão aderiu temporariamente ao modelo de teletrabalho. Mais tarde, após alguns meses nesse modelo, a empresa declarou esse como o modelo de trabalho permanente, descentralizando sua operação e iniciando contratações em todos os estados do país.

Atualmente a empresa conta com cerca de 4.000 funcionários que atuam em um modelo de trabalho 100% remoto, com possibilidade de frequentar os escritórios localizados nos centros econômicos da cidade de São Paulo e Rio de Janeiro.

### 3.2 APLICAÇÃO DAS ENTREVISTAS

Foram realizadas 10 entrevistas nesse estudo, sendo essa amostra constituída por gestores corporativos da sede da empresa localizada na capital de São Paulo, que atuam nessa posição a pelo menos 6 meses. No quadro 1 é possível visualizar a caracterização de cada indivíduo que constitui a amostra da pesquisa.

**Quadro 1.** Caracterização das Amostras

<b>Amostra</b>	<b>Gênero</b>	<b>Raça</b>	<b>Idade</b>	<b>Cargo</b>	<b>Setor da Empresa</b>	<b>Tempo de Empresa</b>
A1	Masculino	Branco	42	Diretor	Growth Marketing	mais de 24 meses
A2	Masculino	Pardo	29	Gerente	Finanças	mais de 24 meses
A3	Feminino	Branco	41	Diretor	Marketing	mais de 24 meses
A4	Masculino	Branco	32	Coordenador	Recursos Humanos	12 - 24 meses
A5	Masculino	Preto	28	Supervisor	Captção B2C	6 - 12 meses

A6	Feminino	Branco	27	Coordenador	Marketing	mais de 24 meses
A7	Feminino	Branco	30	Coordenador	Recursos Humanos	mais de 24 meses
A8	Masculino	Branco	31	Supervisor	Captação B2C	mais de 24 meses
A9	Feminino	Amarelo	36	Coordenador	Vendas	12 - 24 meses
A10	Masculino	Branco	28	Coordenador	Data Engineering	6 - 12 meses

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Dessa forma, a amostra a ser estudada distribui-se em uma faixa etária de 27 a 42 anos, em posições de Supervisor, Coordenador, Gerente e Diretor, variando o tempo na posição de líder. Todos já eram funcionários antes do início da pandemia pelo Covid-19 e consequente alteração do modelo de trabalho da empresa.

## 4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os resultados das entrevistas foram analisados de forma conjunta, organizando-os quanto às suas semelhanças, a fim de identificar como se dá a aplicação do modelo remoto de trabalho na empresa e seu impacto na cultura organizacional.

### 4.1 Adaptação ao Modelo de Trabalho

O objetivo desse conjunto de perguntas foi identificar a forma a qual a empresa respondeu a mudança das recomendações sanitárias com o avanço do Covid-19 a partir de março de 2020, bem como traçar um paralelo em relação aos modelos de trabalho presencial e remoto desempenhados na empresa.

Com base nas respostas, 100% dos respondentes afirmaram já terem experienciado tanto um modelo presencial quanto remoto de trabalho e todos vivenciaram integralmente a mudança de modelo de trabalho na empresa em questão. A minoria dos gestores entrevistados (A4 e A9) consideraram que a empresa já estava preparada para alterar o modelo de trabalho tanto gerencialmente quanto operacional e ergonomicamente.

A partir de uma das entrevistas (A1), foi identificado que um dos primeiros casos confirmados de Covid-19 no Brasil ocorreu com um dos trabalhadores da empresa, que havia acabado de retornar de suas férias na Itália. Dado essa situação, a empresa foi uma das primeiras

a determinar a suspensão do trabalho presencial em caráter temporário, disparando um *e-mail* e realizando uma reunião emergencial para informar a decisão e fornecer as primeiras orientações e prazos.

Quando questionados a respeito de quais foram os cuidados realizados com os trabalhadores ao terem implementado o novo modelo de trabalho, bem como a forma como enxergaram essa dinâmica, os entrevistados levantaram medidas, expostas no Quadro 2, que se relacionam com o estudo de Veiga *et al.* (2021).

**Quadro 2.** Medidas de Adaptação ao Modelo de Trabalho

<b>Fatores de Sensibilização</b>	<b>Medidas Implementadas</b>
<b>(a)</b> Compreensão de seu Próprio Papel na Sociedade	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lives informativas sobre a necessidade da alteração, novos processos a serem seguidos e manuais de boas práticas – iniciadas após definição de que o principal modelo de trabalho seria o teletrabalho;</li> <li>- Reuniões de time para estabelecerem novos combinados e priorização / despriorização de projetos no novo contexto;</li> <li>- Reuniões individuais de acompanhamento do processo adaptativo;</li> <li>- Disponibilização de atendimento psicológico através de uma parceria promovida pela empresa.</li> </ul>
<b>(b)</b> Necessidades Fisiológicas e Infraestrutura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disponibilização de material essencial de trabalho (<i>notebook</i> e carregador);</li> <li>- Ajuda de custo de R\$170, para compensação de custos extras com energia elétrica e <i>internet</i>;</li> <li>- Política de aquisição de mobiliário ergonômico como mesa, cadeira, teclado, <i>mouse</i>, segunda tela, suporte para pés e <i>etc</i>, custeados pela empresa.</li> </ul>
<b>(c)</b> Entendimento das Novas Relações	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incentivo a <i>Happy Hour</i> virtual e recorrente entre os times;</li> <li>- Cafés virtuais e chats para desconpressão e interação entre trabalhadores durante a jornada de trabalho, tanto com pares quanto lideranças.</li> </ul>

**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Três dos gestores (A1, A2 e A8) apontaram que uma dificuldade percebida foi a alta instabilidade e falta de respostas durante o período inicial de implementação do teletrabalho, onde ainda não se tinham estabelecidas as políticas ou acordos de trabalho remoto, o que gerava

imprevisibilidade de quando se daria o retorno ou quais atividades e projetos seriam descontinuados/alterados dado o novo contexto.

Além disso, foi citada com destaque (A6) a dificuldade nos relacionamentos, principalmente dos funcionários que haviam sido recentemente contratados, sendo o relacionamento descrito como mais profissional. Coincidentemente, em relação a medidas de adaptação para garantir o (c) “Entendimento das Novas Relações”, nota-se um menor número de iniciativas apontadas pelos gestores, reafirmando a dificuldade em tratar das relações além dos processos durante o período de transição.

Quatro dos gestores (A3, A4, A6 e A7) apontaram, ainda, que apesar de terem realizado a nível corporativo uma agenda completa de treinamentos e orientações para adaptação ao teletrabalho assim que se deu a oficialização do novo modelo, não houve um processo estruturado de capacitações durante as primeiras semanas de transição, apenas orientações de que as boas práticas fossem acordadas entre os times.

*“Entre o dia em que suspenderam o trabalho no escritório e quando decretaram home office permanente devem ter se passado umas sete semanas mais ou menos. Tínhamos o costume de deixar algumas coisas direto no escritório, tipo garrafas d’água, teclado, mouse, etc. Como foi de repente que suspenderam a ida ao escritório, não deu tempo de pegar nada. O pessoal vivia perguntando sobre ir buscar o que tinham deixado por lá e a gente não sabia dizer quando iam poder.” (A1)*

De acordo com alguns desses gestores, uma maior agilidade na prestação dessas capacitações teria reduzido alguns dos impactos negativos da transição (A2 e A3). Essa percepção ratifica a pesquisa de Mendes *et al.* (2020) que defende que a escassez de suporte e treinamentos específicos para trabalhadores foram as principais fragilidades na adoção da modalidade de trabalho remoto durante o primeiro semestre de 2020. Em contrapartida, gestores relatam que hoje a companhia conta com uma agenda de *onboarding* mais eficiente, de 4 dias completos, que objetiva integrar os novos funcionários tanto culturalmente quanto com o mercado o qual estão se inserindo e seus times.

*“O Onboarding evoluiu muito. Quando eu entrei não tinha isso, você chegava e conversava direto com seu chefe, na mesma hora saía com coisa para fazer.”*

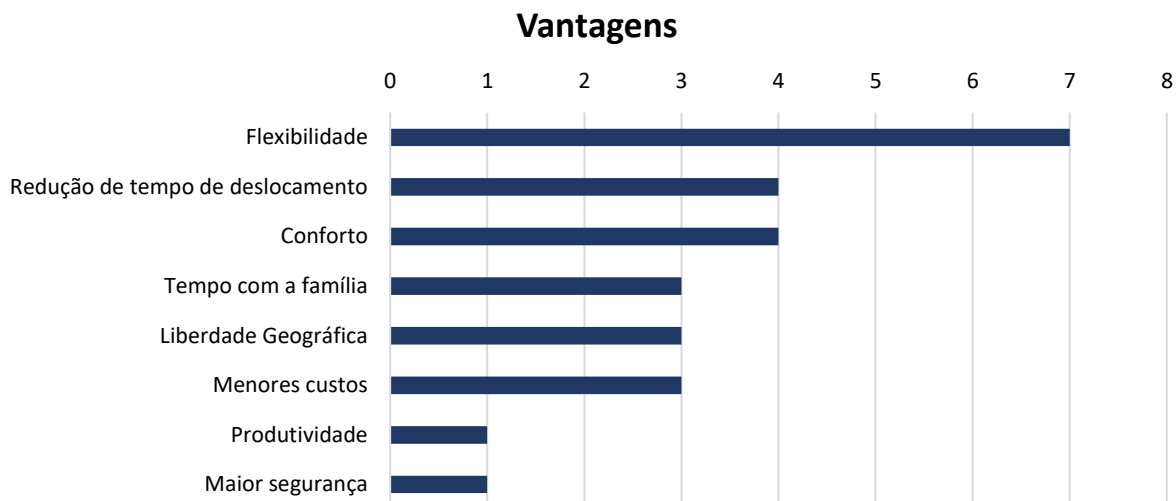
*Agora as pessoas chegam, tem tempo para entender a empresa, explicam todo o processo, a cultura, trazem vice presidentes para explicar sobre o mercado financeiro. O onboarding dura quatro dias e meio e só depois você vai começar a pensar em trabalhar de verdade.” (A1)*

*“Isso (capacitações contínuas) precisa melhorar ainda. Só ano passado criaram a área de Treinamento, e como é nova ainda tem muita coisa que fica na nossa mão (gestores). Quando a gente percebe que tem alguma oportunidade, tentamos organizar um treinamento com todo mundo ou criar um programa de capacitação, mas a empresa mesmo só faz muito pontualmente. (...) Antes (do trabalho remoto) também não tinha, mas era mais fácil pedir ajuda, a gente ia na mesa da pessoa e falava ‘me ajuda com isso?’” (A3)*

Através das entrevistas, foi possível identificar algumas das vantagens e desvantagens que o modelo de teletrabalho apresenta do ponto de vista dos gestores. Os resultados foram consolidados no Apêndice B.

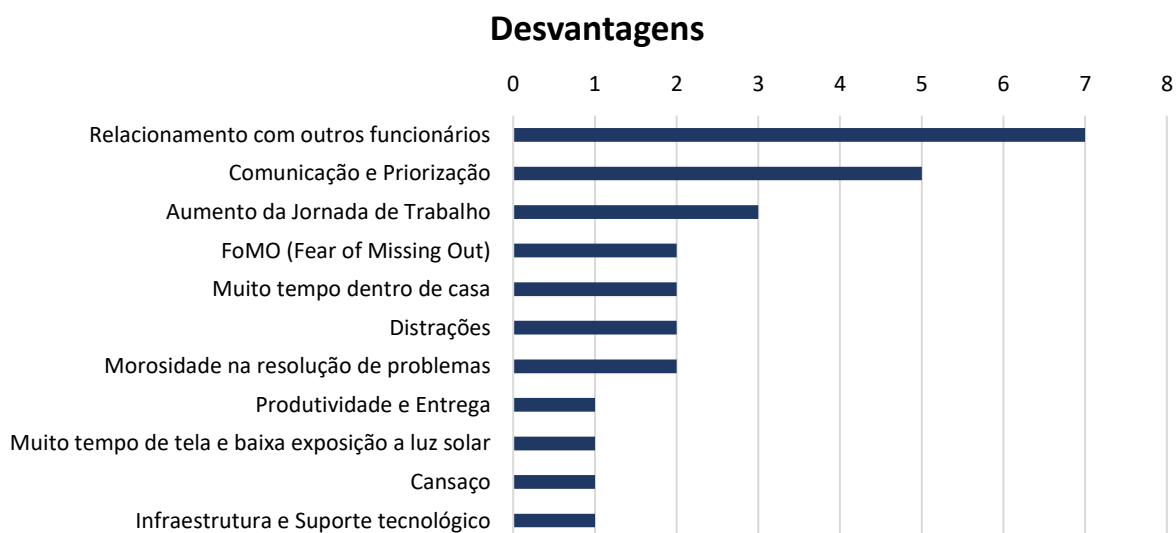
Ao realizar uma padronização das respostas, a fim de analisar a convergência de opiniões dos gestores, observa-se que a maior vantagem percebida é a flexibilidade de horários e possibilidade de organizar e conciliar compromissos pessoais e profissionais. Quando analisada a padronização das desvantagens, percebe-se uma alta ocorrência de citações sobre o relacionamento com os demais funcionários, sejam pares, líderes ou liderados. A figura 1 mostra um gráfico com as vantagens, enquanto a figura 2 mostra um gráfico com as desvantagens do trabalho remoto.

### **Figura 1 – Vantagens do Teletrabalho**



**Fonte:** Elaborado pelo Autor

**Figura 2 – Desvantagens do Teletrabalho**



**Fonte:** Elaborado pelo Autor

A questão da flexibilidade apareceu em 70% das respostas, indicando uma grande valorização do benefício, seguido pela redução do tempo de deslocamento, que aparece em 40% das respostas. O resultado ratifica a pesquisa de Meinerz *et al.* (2022), que também aponta a flexibilidade e o ganho de tempo como pontos de destaque, mas que atenta as desvantagens de



desvio de atenção (por distrações), falta de disciplina e isolamento, pontos que também aparecem nas desvantagens citadas pelos gestores.

A pesquisa de Meinerz *et al.* (2022) aponta também a dificuldade dos trabalhadores em separar o tempo de trabalho e tempo de descanso, o que pode acarretar em um aumento da jornada de trabalho. Entre as desvantagens citadas, em quatro das respostas dos gestores, ou seja 40% da amostra total, percebe-se a menção a cansaço, maior carga de trabalho, menor disposição e engajamento e FoMO (*Fear of Missing Out*), entendido aqui como o comportamento ansioso de acreditar precisar estar online e disponível o tempo todo, mesmo que fora da jornada de trabalho.

*“Uma delas (desvantagens) é querer estar sempre disponível, com certeza. No escritório a gente não estava sempre online no teams (Microsoft Teams), parava para tomar café, bater papo. Óbvio que ninguém ficava o dia inteiro nisso, mas foram alinhamentos que precisamos fazer quando entramos no home office. E quando chegava a hora de ir embora, fechava o notebook e não vou ligar [sic] de novo até o outro dia quando chegasse no escritório, hoje é mais difícil de desconectar.” (A2)*

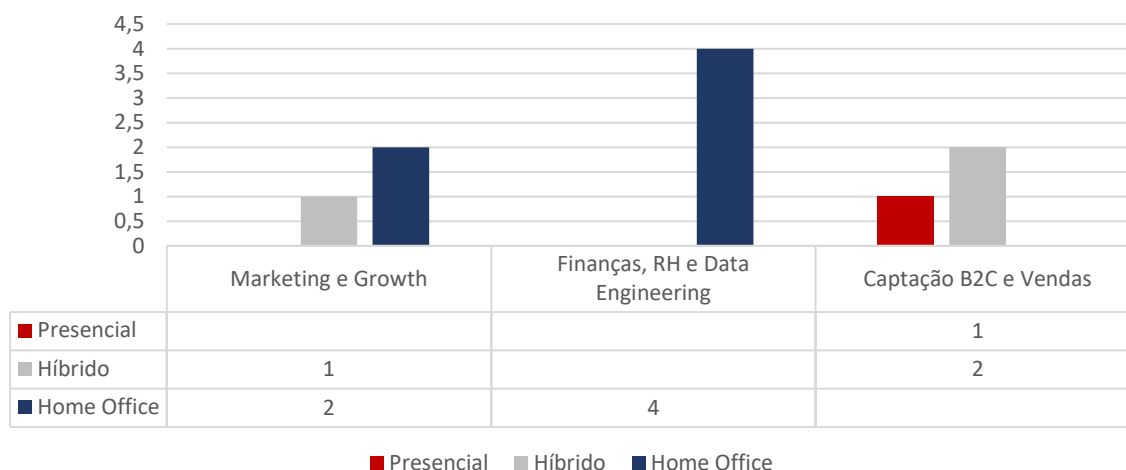
## **4.2 Carga de Trabalho e Performance**

Em relação a carga de trabalho e a performance dos gestores e seus trabalhadores, foram desenvolvidas cinco perguntas a fim de identificar de que maneira foram afetadas pela mudança de modelo de trabalho.

Quando questionados a respeito de em qual modelo de trabalho acreditam que seus respectivos times performam melhor, não se obteve uma resposta definitiva, mas uma que varia principalmente em função da área de atuação. A figura 3 apresenta esses resultados.

**Figura 3** – Qual o modelo de trabalho ideal?

## Qual o modelo de trabalho ideal?



**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Dos gestores de Captação e Vendas, tem-se duas ocorrências que afirmam acreditar que o melhor modelo de trabalho seria o híbrido, enquanto uma terceira acredita que o modelo ideal é presencial. Em contrapartida, a opinião de que o modelo remoto de trabalho é o ideal para seus times foi unânime para as áreas de *Data Engineering*, Recursos Humanos e Finanças. Para a área de *Marketing e Growth Marketing* dois dos gestores opinaram que o modelo ideal é o trabalho remoto e apenas um acredita que o ideal é o modelo híbrido.

*“Teve um tempo de adaptação, mas hoje eu não acredito que a gente tenha uma produtividade menor trabalhando em home office. Eu acredito que o time performa melhor no home office pela questão do conforto de estar em casa, não pegar trânsito, poder almoçar com a família. Acho que isso tudo conta muito para trabalhar mais feliz e ter uma performance melhor.” (A6)*

Em uma das falas (A7), foi indicado que não se percebe uma diferença significativa na performance dos trabalhadores, mas boa parte dos contratados hoje só foram contratados pelo caráter remoto do trabalho, por estarem em um estado diferente de onde se encontra o escritório da empresa, e por conta disso o modelo de trabalho não poderia ser outro.

No caso do gestor que apontou o modelo presencial como ideal (A8), foi ponderada que, apesar da importância da rotina presencial no escritório para o time comercial, para acompanhar

o desempenho e manter a motivação no atingimento das metas, para outras áreas poderia não ser tão necessário.

Em relação a forma como é realizada a gestão do desempenho, rotina e carga de trabalho do time pelos gestores, foram citadas reuniões individuais semanais, *daily scrum*, acompanhamento de gravações de chamadas telefônicas, utilização de *kanban*, atualizações por mensagens/*e-mail* e atualizações por *reports* semanais. Nenhum dos gestores considerou que ser mais fácil acompanhar a rotina dos seus times no modelo remoto de trabalho. Atualmente não são contabilizadas nem remuneradas horas extras pela empresa.

Para a carga de trabalho, quatro dos gestores apontaram acreditar que houve um aumento de carga com a alteração do modelo de trabalho, enquanto os outros seis gestores apontaram não ter havido alteração significativa.

A qualidade de vida e bem estar psicológico, na maior parte das avaliações, foram qualificados como melhores no teletrabalho, pelas vantagens do modelo apontadas pelos gestores. Apenas dois dos gestores não consideraram a existência de um ganho em qualidade de vida e bem estar psicológico nesse modelo, reafirmando a importância do dia a dia como time para garantir o bem estar e reduzir a pressão do trabalho (A8) e que é possível aproveitar o melhor dos dois modelos em um contexto híbrido (A5).

Ao avaliarem a modalidade de trabalho que apresenta uma maior possibilidade de foco a atenção a detalhes, alguns gestores consideraram o trabalho remoto como ideal, apontando a ocorrência de distrações no escritório, com a poluição sonora, interrupções por colegas e conversas paralelas. Enquanto isso, outros gestores apontaram o trabalho presencial como ideal, por conta da melhor estrutura do escritório, das possíveis interrupções domiciliares e poluição sonora causada pela vizinhança.

Considerando as justificativas, percebe-se que ambas as opiniões se baseiam firmemente em qualificar ou desqualificar um modelo de trabalho, no que toca foco e atenção, com base na poluição sonora e possibilidade de interrupções. Ambos os fatores, conforme identificado nas respostas, estão sujeitos a ocorrer em qualquer das modalidades.

### 4.3 Fatores Sociais e Cognitivos

Esse conjunto de perguntas visa a avaliação de competências relacionais, competências criativas, bem estar social e aderência cultural dos trabalhadores. De acordo com Nohara *et al.* (2010), uma grande desvantagem do modelo de trabalho remoto para as instituições é que o modelo apresenta uma maior dificuldade para que os trabalhadores absorvam e se identifiquem com a cultura da empresa, o que gera também uma menor lealdade a ela, impactando na qualidade das entregas e aumento do *turn over*.

Pelo estudo de Ceausu *et al.* (2017), a cultura organizacional trata-se de uma variável social que define a forma com que pessoas de um determinado grupo realizam suas tarefas, gerem suas relações, resolvem problemas e lidam com conflitos. Essa cultura, ainda de acordo com os autores, pode ser entendida como o “estilo de vida” de uma organização e se expressa especialmente no dia a dia e comportamentos dos trabalhadores. É possível entender uma cultura organizacional forte e que se orienta a inovação a partir da composição de cinco fatores, sendo eles:

- (a) **Valores:** características incentivadas e valorizadas dentro do ambiente da organização, como autonomia, ousadia, confiança, mente aberta, criatividade, flexibilidade e aprendizagem.
- (b) **Estrutura:** como funciona a organização e escopo dos times, interações e colaboração, transparência e responsabilidades. Sistemas, processos, ambientes, organogramas e tecnologias são englobados nesse fator e podem definir a forma como a interação entre as pessoas se dará, tendo uma forte influência em outros fatores.
- (c) **Comportamento e Comunicação:** como se dão principalmente as relações do dia a dia, se existe suporte, tolerância a erros, abertura para novas ideias e críticas, habilidade de adoção de novas ideias, agilidade em realizar mudanças, confiança nos relacionamentos e ênfase das competências chave.
- (d) **Estratégia:** direcionamento estratégico fornecido pela empresa, quais são os objetivos como companhia, público que deve ser atingido através do produto, como deve ser realizado.
- (e) **Liderança:** como é realizada a gestão do negócio e das pessoas, comportamentos que são reproduzidos e encorajados, como e em que direção engajam pessoas para atingir objetivos.

No contexto do trabalho remoto, tem-se principalmente o fator “(b) *Estrutura*” sofrendo uma grande alteração, que por sua vez afeta outras esferas, como comportamentos e comunicação e valores vividos no dia a dia.

Sobre o impacto da adoção do teletrabalho sobre as relações sociais dos times, 80% dos gestores indicaram acreditar que o modelo teve um impacto negativo, o restante aponta não notar diferença significativa. Em relação as medidas empreendidas para suavizar esse impacto, foi levantado como exemplo os *happy hours* virtuais durante os primeiros meses de pandemia, estímulo a prática de reuniões de um para um entre os membros da equipe, grupos de trabalho e grupos de descompressão no *teams*.

Da perspectiva dos gestores, os times continuam sendo colaborativos, porém em 4 das respostas foi reforçada a oportunidade de maior colaboração em um contexto híbrido ou presencial de trabalho. Em relação ao sentimento de pertencimento e integração do time, a maior parte dos gestores responderam de forma semelhante, afirmando acreditarem que seus times continuam integramos e que se sentem pertencidos, mas que a rotina no escritório é mais eficiente em gerar esse sentimento.

Oyemomi *et al.* (2019) destacam em sua pesquisa que quanto mais baseada no compartilhamento de conhecimento e trocas entre indivíduos no contexto da cultura organizacional, maior seu potencial de inovação e competitividade no mercado. Carvalho (2018) defende que líderes tem um papel fundamental na gestão de mudanças em um contexto organizacional, bem como no processo de inovação e condução de experimentação.

Questionados a respeito dos processos e qualidade criativa e inovação na empresa, seis dos gestores responderam acreditar que facilitações presenciais tem uma performance melhor. Os demais gestores apontaram mecanismos de facilitação online que acreditam suprir os métodos analógicos.

*“O processo em si acho que era melhor presencial. Não tem como, né? (...) Sem falar que era bem mais divertido também, a gente tirava uma tarde, pegava uma sala e desenhava na lousa, ficava mais visual, todo mundo participava.” (A6)*

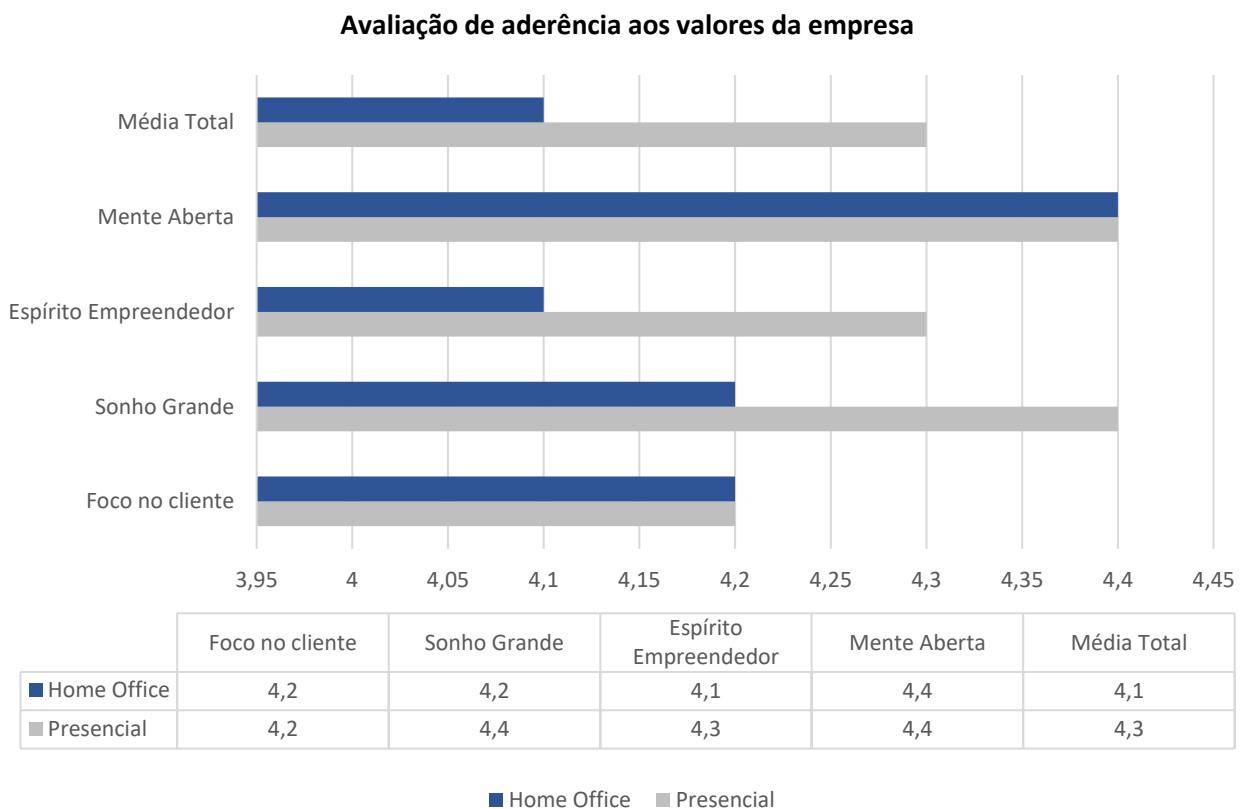
*“Acho que no início da pandemia era muito difícil, a gente não sabia fazer. E era um momento em que a gente precisava inovar por que já sabia que não podia continuar fazendo as coisas como antes, nem dava para fazer mais*

*também. Mas hoje existe Miro, o teams melhorou muito também. Não é a mesma coisa, mas funciona igual.” (A1)*

Carvalho (2019), defende a relação direta entre velocidade de aprendizagem e compartilhamento de informação com o processo de inovação. Essa velocidade, na perspectiva dos gestores, permanece alta mesmo em um modelo de trabalho remoto. No entanto, o trabalho presencial e imersões são citados como aceleradores. (A3)

Por fim, os gestores dimensionaram a adesão cultural de seus respectivos times de acordo com sua visão, sendo apresentado o resultado médio consolidado na Figura 4.

**Figura 4 – Avaliação de aderência aos valores da empresa**



**Fonte:** Elaborado pelo Autor

Pelos resultados médios das avaliações, é possível perceber que em nenhum caso a avaliação da aderência ao valor da empresa no modelo remoto de trabalho superou a avaliação à aderência em modelo presencial. Além disso, os valores com maior divergência nas avaliações

foram “Espírito Empreendedor” e “Sonho Grande”, ambos com uma diferença de 0,2 pontos. Já os valores de “Foco no Cliente” e “Mente Aberta” não apresentaram alteração na avaliação média.

Dessa forma, é possível compreender que existe uma quebra na percepção da aderência cultural das equipes por parte do gestor, possivelmente pela dificuldade de acompanhamento e presença no dia a dia supracitadas. Outro possível agravante seria o modelo de trabalho remoto causar certo distanciamento do trabalhador a cultura da empresa, uma reação explicada pelo isolamento social causado e a dificuldade de reprodução e reafirmação dos comportamentos esperados do trabalhador pela empresa.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Através do estudo e revisão teórica a respeito de como se dá a implementação do modelo remoto de trabalho, foi possível entender a complexidade dos fatores que influenciam o sucesso desse processo. As entrevistas com gestores da empresa escolhida trouxeram por um lado a confirmação das conclusões identificadas na revisão teórica, e por outro a complementação a respeito de quais são os pontos de atenção, lições aprendidas e desvantagens que permanecem mesmo em um contexto o qual esse processo de implementação foi considerado como bem sucedido.

A análise foi desenvolvida de forma a estudar três questões inter-relacionadas. A primeira questão estudada foi o processo adaptativo do modelo de trabalho remoto. Nesse caso, entendeu-se que a empresa estudada implementou o processo, assim como outras empresas, de forma brusca e pouco planejada. Dessa forma, houveram inúmeros pontos de fricção, desalinhamentos e insatisfações, algumas as quais foram sendo endereçadas com soluções ao longo dos meses. Apesar de apontarem uma grande evolução, fica claro que alguns processos ainda estão em desenvolvimento do ponto de vista dos gestores.

Nessa parte do estudo também se torna clara a convergência de opiniões sobre quais são as principais vantagens de um modelo remoto de trabalho, sendo destacada a flexibilidade e autonomia com a qual se pode gerir a própria agenda, e a principal desvantagem como a dificuldade em se estabelecer relacionamento com os demais funcionários da empresa, reforçada ao longo de várias entrevistas.

Uma vez percorrido sobre a forma como foi implementado o novo modelo, foi necessário entender seus impactos práticos sobre a performance dos trabalhadores e a carga de trabalho. Nesse tópico, em muitos momentos não existe uma resposta clara para a organização como um todo, mas por vezes uma que varia de acordo com o perfil de cada área e as habilidades e tarefas às quais ela demanda. Os gestores divergem a respeito de qual é o modelo o qual seus times teriam a melhor performance, mas é possível enxergar, pelos resultados das avaliações e respostas dos gestores, que a divergência se dá principalmente pelo apego do time de vendas a rotina presencial.

Além disso, nesse momento é possível identificar também uma dificuldade dos líderes da empresa em realizar uma gestão eficiente da rotina e carga de trabalho dos trabalhadores. Isso se correlaciona com a alta liberdade, autonomia e flexibilidade que são enaltecidas como vantagens desse modelo de trabalho.

Por fim, o último ponto a ser correlacionado é se esse processo adaptativo tem impacto na aderência dos funcionários a cultura da empresa e como as novas relações afetam habilidades criativas e sociais. Com essa visão, é possível perceber como algumas das falhas na implementação do modelo de trabalho, bem como os novos desafios enfrentados pelos gestores na liderança de seus times, tem efeito sobre os trabalhadores.

Foi apontado pelos gestores que o relacionamento entre seus times foi um ponto bastante afetado pela implementação do trabalho remoto. Percebe-se também que esse foi um pilar pouco explorado nas medidas de adaptação ao novo modelo de trabalho, o que pode ter agravado a situação. Apesar dos líderes entenderem que seus times colaboram e interagem entre si, também acreditam que essas interações aconteciam de maneira mais eficiência no contexto presencial.

Ao correlacionar, através da literatura, que a alta colaboração entre os trabalhadores está diretamente relacionada a potencial de inovação e capacidade de aprendizagem, percebe-se que esses são outros pontos que podem estar sendo afetados. Na análise de aderência a cultura da empresa, o que se observa é uma queda na avaliação geral dos gestores, que pode ser causada pelo distanciamento dos funcionários à cultura da empresa. Além disso, um dos valores da empresa mais afetado nessa análise é o “Espírito Empreendedor”, o que fortalece a premissa inicial de que a baixa colaboração pode causar a perda do potencial de inovação dos times.

Através desse estudo, portanto, percebem-se diversos impactos negativos e positivos para empresa e funcionários na adoção do teletrabalho. Esses resultados se deram, conforme



foi percorrido, pelas falhas de implementação, tanto imediatas quanto contínuas, em um caso específico. Por essa razão, destaca-se a excepcionalidade e especificidade de suas conclusões, além da limitação da amostra estudada. Para que os resultados possam ser generalizados, recomenda-se a expansão do estudo a outras empresas e a um maior número de amostras.

## 6. REFERÊNCIAS

ADERALDO, Igor Leal; ADERALDO, Carlos Victor Leal; LIMA, Afonso Carneiro. Aspectos críticos do teletrabalho em uma companhia multinacional. **Cadernos EBAPE. BR**, Rio de Janeiro, v. 15, Setembro 2017.

BARROS, Alexandre Moço; SILVA, José Roberto Gomes da. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. **CADERNOS Ebape. br**, v. 8, n. 1, p. 71-91, 2010.

BENDAK, Salaheddine; SHIKHLI, Amir Moued; ABDEL-RAZEK, Refaat H. How changing organizational culture can enhance innovation: Development of the innovative culture enhancement framework. **Cogent Business & Management**, 2020.

BRASIL. **Decreto-lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943**. Aprova a Consolidação das Leis do Trabalho. Brasília, DF, 01 maio 1943. Disponível em: [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/decreto-lei/del5452.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto-lei/del5452.htm). Acesso em: 28 de março de 2023.

CARILLO, Kevin, *et al.* Adjusting to epidemic-induced telework: Empirical insights from teleworkers in France. **European Journal of Information Systems**. v. 30, p. 69-88, 2021.

CARVALHO, Elisângela da Silva Araújo; MACHADO, André Gustavo Carvalho. Inovação, aprendizagem organizacional e capacidade de absorção: Evidências em escolas públicas integrais. **Gestão e Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 3146-3170, 2019.

CARVALHO, João Batista Brillo De; BOONSTRA, Japp. **Liderança e cultura organizacional para inovação**. São Paulo: Saraiva Educação AS, 2018.

CEAUSU, Ioana, *et al.* The organizational culture as a support of innovation processes. **International Journal of Advanced Engineering and Management Research**. v.2, p. 2392-2403, 2017.

CIFARELLI, Roseli Aparecida; SOUZA, Mario Augusto Thomé de. A implantação do teletrabalho apoiado na responsabilidade social corporativa: um estudo de caso em empresa de Tecnologia. **Revista Metropolitana de Governança Corporativa**, São Paulo, v. 1, ed. 2, p. 69-83, 15 dez. 2016.

COELHO, Fernando Matos; MUGNOL, Renato Pedro. Os Desafios Da Internacionalização: As empresas num contexto global. **Editores da Universidade de Caixas do Sul**. Caxias do Sul. 2012.

DIAS, Reinaldo. **Cultura organizacional: construção, consolidação e mudanças**. São Paulo: Atlas, 2013

DURÃES, Bruno; BRIDI, Maria Aparecida da Cruz; DUTRA, Renata Queiroz. O teletrabalho na pandemia da covid-19: uma nova armadilha do capital?. **Sociedade e Estado**, 2021.

FINCATO, Denise; DE ANDRADE, Amanda Scotá. Home office: direitos fundamentais, meio ambiente laboral e reforma trabalhista. **Revista de Direito Econômico e Socioambiental**, 2018.

GIL, Antonio Carlos. Como classificar as pesquisas. **Como elaborar projetos de pesquisa**, v. 4, p. 44-45, 2002.

GOLDEN, Timothy. Co-workers who telework and the impact on those in the office: understanding the implications of virtual work for co-worker satisfaction and turnover intentions. **Human Relations**, v.60, n.11, p.1641-1667, 2007.

KUMAR, Krishan. **Da sociedade pós-industrial à pós-moderna. Novas teorias sobre o mundo contemporâneo**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

LOSEKANN, Raquel Gonçalves; MOURÃO, Helena Cardoso. Desafios do teletrabalho na pandemia Covid-19: quando o home vira office. **Caderno de Administração**, v.28, p.71-75, 2020.

MACIEL, Gabrielle de Carvalho. **A influência do home office na cultura organizacional, durante a pandemia de covid-19**: uma revisão narrativa da literatura. 2022.

MEINERZ, Emili Aparecida *et al.* Percepções sobre gestão de tempo, desempenho e produtividade em *home office*. **Revista de Carreiras e Pessoas**, v. 12, n. 3, p. 372-390, 2022.

MENDES, Diego Costa; HASTENREITER FILHO, Horácio Nelson; TELLECHEA, Justina. A realidade do trabalho *home office* na atipicidade pandêmica. **Revista Valore**, v. 5, p. 160-191, 2020.

MITCHELL, Horace. The social implications of telework: the UK experience. **World Transport Policy & Practice**, v.2, n.1-2, p.29-35, 1996.

MORGAN, Robert. Teleworking: an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, v. 16, p. 344-357, 2004.

NOHARA, Jouliana Jordan.; ACEVEDO, Claudia Rosa.; RIBEIRO, Alice Flora; SILVA, Marcello Muniz. O teletrabalho na percepção dos teletrabalhadores. **Revista de Administração e Inovação**, v. 7, n. 2, p. 150-170, 2010.

OYEMOMI, Oluwafemi *et al.* How cultural impact on knowledge sharing contributes to organizational performance: Using the fsQCA approach. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 313-319, 2019.

PARKE, Michael. (2020). **If pandemic productivity is up, why is innovation slowing down?** Disponível em: <https://www.weforum.org/agenda/2020/11/pandemic-productivity-innovation-remote-working>. Acesso em: 23 de março de 2023.

PERIN, Constance. Work, space and time on the threshold of a new century. In: JACKSON, P. F.; VAN DER WIELEN, J. M. (Org.). **Teleworking**: international perspectives from telecommuting to the virtual organization. London: Routledge, p. 40-55, 1998.

PIRES, Pedro Motta Ravacci. **As influências do modelo de *home office* nas conversas informais durante a pandemia de covid-19.** 2020.

ROBBINS, Stephen. P. **Fundamentos do Comportamento organizacional.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SHEIN, E. H. **Organizational Culture and Leadership.** San Francisco: Jossey-Bass, 2004.

SMITH, Allan. (2020). **15 Reasons Why the Office Matters.** Disponível em: <https://www.steelcase.com/research/articles/topics/post-covid-workplace/15-reasons-office-matters/>

TIETZE, Suzanne. Discourse as strategic coping resource: managing the interface between “home” and “work”. **Journal of Organization change management**, v.18, n.1, p.48-62, 2005.

TOFFLER, Alvin. **A terceira onda.** USA: Record, p. 494, v. 24, 1984.

VEIGA, Nathalia Henriques *et al.* Teoria da adaptação e saúde do trabalhador em *home-office* na pandemia de covid-19. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 35, 2021.

## APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista

BLOCOS	PERGUNTAS
<b>Caracterização do Entrevistado</b>	1. Gênero [Masculino; Feminino; Outro]
	2. Raça [Branco; Preto; Pardo; Amarelo; Indígena]
	3. Idade
	4. Cargo [Supervisor; Coordenador; Gerente; Diretor; Vice-Presidente]
	5. Setor da Empresa
	6. Tempo na Posição de Líder [6 - 12 meses; 12 - 24 meses; mais de 24 meses]
<b>Adaptação do Trabalho</b>	1. Você já teve experiência profissional em quais modelos de trabalho?
	2. Como foi para você e seu time a adaptação ao modelo remoto de trabalho?
	3. Existiu algum tipo de <i>onboarding</i> ou processo que criaram para realizar essa adaptação? Como funciona atualmente?
	4. Na sua visão, quais as principais vantagens e desvantagens do trabalho remoto em relação ao presencial?
	5. Como enxerga a questão do suporte aos funcionários e treinamentos? São questões que ficaram mais ou menos fortes com a alteração do modelo de trabalho? De que que forma prestam esse serviço internamente?
	6. Existem alterações em relação ao trabalho que era realizado de forma presencial e o realizado no remoto?
<b>Carga de Trabalho e Performance</b>	1. Em qual modelo você acredita que seu time performa melhor, em relação a produtividade e qualidade de entrega? Como você garante atualmente a performance do seu time nesses quesitos?
	2. Quais diferenças você enxerga em relação a carga de trabalho exercida em cada um dos modelos? Como vocês garantem que a carga horária seja devidamente cumprida?
	3. Como você e seu time realizam a gestão de rotina? Acredita que é mais difícil realizar essa gestão no modelo remoto?
	4. Você acredita que esse modelo de trabalho traz mais ou menos qualidade de vida aos trabalhadores, especialmente em relação ao bem estar psicológico? Por que?
	5. Você acredita que nesse modelo você e seu time estão mais ou menos focados e atentos aos detalhes do trabalho? Por quê?
<b>Fatores Sociais e Cognitivos</b>	1. Como essa alteração do modelo de trabalho afetou as relações sociais dentro do seu time? Existe alguma ação em vigor para melhorar essas relações?

2. Como você enxerga a colaboração e sinergia entre time nesse modelo? Existiu alguma alteração no relacionamento entre líder e liderado com a mudança para o *home-office*?

3. Como você enxerga a integração, comunicação e sentimento de pertencimento do time? Houveram mudanças? Existe alguma ação para a manutenção dessas relações?

4. Acredita que você e seu time são mais inovadores e criativos em qual dos modelos de trabalho? Por quê?

5. Como você enxerga a velocidade de aprendizagem e adaptabilidade do seu time em relação a mudanças? Acredita que o modelo de trabalho remoto contribui ou prejudica nesse quesito?

6. E em relação a cultura da empresa, acredita que qual dos modelos garante um alinhamento cultural mais forte? Como vocês realizam esse alinhamento atualmente?

7. Como você avalia a evolução da aderência aos valores da empresa pelo seu time antes e depois da adoção ao trabalho remoto? [1 a 5]

#### APÊNDICE B: Vantagens e desvantagens do teletrabalho

<b>Amostra</b>	<b>Vantagens</b>	<b>Desvantagens</b>
A1	Tempo com a família; Flexibilidade de horário; Ganho de tempo de deslocamento.	Relacionamento - não ter o dia a dia do escritório e ficar mais distante do time.
A2	Ambiente silencioso; Flexibilidade; Redução de custo de deslocamento e alimentação.	Estar sempre disponível; Aumento da jornada de trabalho; Mais difícil identificar pontos de desenvolvimento nos funcionários.
A3	Flexibilidade de horário; Liberdade geográfica.	Dividir espaço de trabalho com espaço de lazer; Muitas distrações; Relacionamento - relações mais frias, principalmente com novos funcionários.
A4	Flexibilidade; Liberdade geográfica; Presença na criação dos filhos; Maior produtividade; Qualidade de vida.	Dificuldade em acompanhar o dia a dia do time, controlar demanda de trabalho e ajudar no desenvolvimento pessoal; Mais difícil realizar a priorização e alinhamento do time.
A5	Maior liberdade e autonomia de agenda; Economia de tempo e dinheiro	Dificuldade em acompanhar a execução e os resultados;

	com transporte e alimentação; Tempo com a família e <i>pets</i> .	Dificuldade no início em liderar o time, entender o que cada um precisa e como ajudar.
A6	Possibilidade de viajar enquanto trabalha; Ganho de tempo de trânsito; Maior conforto.	Maior carga de trabalho; Sensação de precisar estar sempre disponível; Ficar mais distante das pessoas.
A7	Possibilidade de estender o almoço e ir para academia; Rotina flexível.	Morosidade na resolução de problemas; Dificuldade em comunicação e alinhamento; Poluição sonora - sons de obras, animais, vizinhança, família.
A8	Mais barato; Sem tempo de trânsito e redução de poluição; Mais seguro.	Algumas relações se tornam muito frias, as trocas sendo sempre para novos pedidos ou cobranças; Menor engajamento; Mais difícil acompanhar e cobrar atingimento das metas.
A9	Mais qualidade de vida; Mais tempo livre; Menor risco de assalto, acidentes ou contaminação por alguma doença.	Muito tempo dentro de casa; Menos exposição ao sol; Muito tempo de tela; Cansaço.
A10	Tempo com a família; Flexibilidade da jornada de trabalho; Maior facilidade de encaixar compromissos pessoais e hobbies na rotina.	Maior dificuldade em alinhar expectativas, entregas e prioridades; Maior dificuldade em destravar atividades que dependem de outras pessoas; Muitos problemas com infraestrutura, acessos e suporte (TI).