

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS
CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA
Departamento de Engenharia de Produção

WILLIAN LUIZ DE AGUIAR

**O TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA DA COVID-
19: um estudo em uma empresa de marketing digital**

SÃO CARLOS-SP

2021

WILLIAN LUIZ DE AGUIAR

O TRABALHO REMOTO NA PANDEMIA DA COVID-19: um estudo em uma empresa de
marketing digital

Monografia apresentada ao Departamento de
Engenharia de Produção da Universidade Federal de
São Carlos (UFSCar), Campus São Carlos, como parte
dos requisitos para obtenção do título de bacharel em
Engenharia de Produção

Orientadora: Profa. Dra. Alessandra Rachid

São Carlos - SP

2021

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS

CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA

Departamento de Engenharia de Produção

Folha de aprovação

Assinatura dos membros da comissão examinadora que avaliou e aprovou a monografia do candidato WILLIAN LUIZ DE AGUIAR, realizada em ___/___/____:

Prof. Dr.

Instituição

Prof. Dr.

Instituição

Prof. Dr.

Instituição

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à minha família, por todo o apoio durante estes anos de graduação, especialmente à minha mãe Gisele, à minha irmã Daniele, ao meu irmão Wagner e minhas avós Maria e Márcia, que sempre sonharam com a minha formatura.

Em memória do meu avô Francisco e do meu pai Walter.

Dedico, também, à minha namorada Luiza Pires, por ter sido minha parceira, inspiração e suporte durante tantos anos da minha vida. Você me ensinou a sonhar cada vez mais alto.

AGRADECIMENTO

Agradeço a minha orientadora, Profa. Dra. Alessandra Rachid, por toda a paciência e suporte para a realização deste trabalho;

À UFSCar e ao departamento de Engenharia de Produção por todos estes anos de desenvolvimento;

À República Mão de Onze, por ter sido minha casa e ter me ensinado tanto sobre a vida, especialmente aos que estiveram próximos da minha graduação: Leonardo Neto, Gabriel Costa e Leonardo Loiola;

Às grandes mulheres que sempre me ajudaram e inspiraram, inclusive diretamente na construção desta monografia: Débora Arruda e Mariana Mesquita;

Ao meu grande amigo João Choueri, que sempre me apoiou nos momentos mais difíceis da vida;

A meus grandes amigos e colegas de curso por todos estes anos de parceria: Caio Zanaga e Raul Vieira;

À família que construí nestes anos com Caio Guelere e Luisa Micali;

À empresa Calina e todas as pessoas incríveis que possibilitaram este estudo e me transformaram no profissional que sou hoje, especialmente Daniel Palis, Pedro Milanezi, Bárbara Fraiha, Bárbara Müller, Lucas Vitamé e Murilo Riscalla.

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo investigar qual foi a percepção dos trabalhadores de uma empresa de marketing digital sobre a modalidade de trabalho *home office*. Com o início da pandemia do coronavírus, houve a necessidade do distanciamento social como forma de combate ao vírus e a modalidade *home office* foi amplamente adotada por diversas empresas. A pesquisa foi realizada por meio de um questionário online, de entrevistas com a direção e, também, em documentos da empresa. O *home office* foi avaliado de forma positiva por boa parte das pessoas que participaram da pesquisa e particularmente pela direção da empresa.

Palavras-chave: Coronavírus. Trabalho remoto. *Home office*.

ABSTRACT

This work aims to investigate what was the perception of workers in a digital marketing company about the home office work modality. With the start of the coronavirus pandemic, there was a need for social distancing as a way to fight the virus and the home office modality was widely adopted by several companies. The research was carried out through an online questionnaire, interviews with the management and also in company documents. The home office was evaluated positively by most of the people who participated in the survey and particularly by the company's management.

Key words: Coronavírus. Remote work. Home office.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Comparação entre crescimento econômico e investimento em propaganda	24
Figura 2 - Alocação de investimentos em publicidade online e offline do ano de 2021	26
Figura 3 - Prêmios recebidos pela Raccoon	33
Quadro 1 - Local de trabalho	17
Quadro 2 - Horas extras durante o home office	19
Quadro 3 - Faixa etária dos respondentes do formulário na época de resposta	29
Quadro 4 - Cursos e áreas dos respondentes	30
Quadro 5 - Instituições de ensino dos respondentes	31
Quadro 6 - Tempo de trabalho na empresa	32
Quadro 7 - Número de funcionários da Calina (2017 a 2021)	34
Quadro 8 - Precificação da Calina	35
Quadro 9 - Apoios relatados pelos funcionários	41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Grau de escolaridade	24
Gráfico 2 - Nível de dependência no trabalho	43
Gráfico 3 - Recepção das pessoas que dividem moradia em relação ao <i>home office</i>	45
Gráfico 4: Frequência de conversas sobre vida pessoal em <i>home office</i>	47
Gráfico 5: Impacto nas relações de trabalho durante o <i>home office</i>	47

LISTA DE SIGLAS

ABAP - Associação Brasileira de Agências de Publicidade
AT&T - American telephone and Telegraph
BTA - Betania Tanure Associados
CBN - Central Brasileira de Notícias
CCP - Cyrela Commercial Properties
CLT - Consolidação das Leis Trabalhistas
FEA - Faculdade de Economia e Administração
FIA - Instituto de Administração
HSBC - Hong Kong and Shanghai Banking Corporation
IAB - Interactive Advertising Bureau
IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBM - International Business Machines Corporation
IPEA - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada
MBA - Master in Business Administration
MPT - Ministério Público do Trabalho
OIT - Organização Internacional do Trabalho
OMS - Organização Mundial de Saúde
PIB - Produto Interno Bruto
PJ - Pessoa Jurídica
SC - Santa Catarina
SP - São Paulo
TICs - Tecnologias da Informação e Comunicação
UFSCar - Universidade Federal de São Carlos
UNESP - Universidade Estadual Paulista
USP - Universidade de São Paulo
WPP - Wire and Plastic Products

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA	13
1.2	JUSTIFICATIVA DA PESQUISA	13
1.3	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	13
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	15
2.1	TRABALHO REMOTO	15
2.2	MARKETING	22
2.3	MARKETING DIGITAL	24
3	PESQUISA SOBRE O TRABALHO REMOTO NA EMPRESA PESQUISADA	27
3.1	PROCEDIMENTOS DE PESQUISA	27
3.2	CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA	29
3.3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA	32
3.4	O TRABALHO REMOTO NA CALINA	36
3.5	RESULTADOS DA PESQUISA	37
3.5.1	<i>Home office</i> antes da pandemia	37
3.5.2	Transição para o <i>home office</i> após o início da pandemia	39
3.5.3	Características do <i>home office</i> na pandemia	40
3.5.4	Avaliação dos funcionários	43
3.5.5	Avaliação da diretoria	45
3.5.6	Influência do <i>home office</i> na cultura da Calina	46
3.5.7	Perspectivas futuras	47
4	CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
4.1	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	50
4.2	PROPOSTA PARA TRABALHOS FUTUROS	50
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
	Apêndice A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS	55
	Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES DA EMPRESA	64

1 INTRODUÇÃO

O surgimento do trabalho remoto é datado dos anos 1970, sendo uma possibilidade de trabalhadores usarem a tecnologia disponível para conseguirem trabalhar à distância em modalidade *home office* (ROCHA e AMADOR, 2017). Nas últimas décadas, já era possível observar vários casos de empresas que adotaram o *home office*. Morgan (2004) traz em seu artigo uma previsão de que metade da população economicamente ativa mundial estará trabalhando em alguma modalidade de *home office* até 2050. Baseia a afirmação em pontos como a melhoria das tecnologias de comunicação e informação, a reestruturação de grandes corporações com tendência clara de diminuição dos seus espaços físicos e na concentração finita de mão de obra qualificada em um mesmo lugar.

Com a pandemia do COVID-19, muitas empresas adotaram esta modalidade de trabalho como forma de se alinhar às medidas sanitárias vigentes. No contexto da instituição do estado de calamidade pública no Brasil, as medidas provisórias 927 e 936 de 2020, além da posterior lei número 14.020 procuram formas de flexibilizar e incentivar o trabalho remoto como forma de proteção ao vírus (BRASIL, 2020). Pesquisa feita pela consultoria Betania Tanure Associados (BTA) pontua que 43% das empresas privadas do Brasil começaram a adotar o *home office* durante a pandemia, nas quais 60% dos funcionários trabalham de suas residências (PEDUZZI, 2020), mostrando-se assim que o estudo desta modalidade de trabalho se faz cada vez mais relevante.

Dado semelhante aparece em estudo elaborado pela Fundação Instituto de Administração (FIA), em abril de 2020, que coletou dados de 139 empresas de todos os portes atuantes no Brasil, apontando que o trabalho remoto foi adotado por 46% destas empresas durante a pandemia. Entre as grandes empresas, essa taxa foi de 55% e, entre as pequenas, 31% (MELLO, 2020).

Também houve mudanças nos hábitos de consumo. Um levantamento realizado pelo MoneyTimes mostra que o ano de 2020 registrou o maior pico de compras pela internet das últimas duas décadas, com aproximados 47% de crescimento em relação ao ano anterior. (CBN Recife, 2021).

Esta pesquisa analisou a adoção do trabalho remoto em uma empresa de marketing digital, uma das atividades que cresceu no período da pandemia. Com a aceleração do comércio por meio eletrônico devido à pandemia, houve uma intensificação da necessidade de investimento das empresas em marketing digital, trazendo grande destaque a empresas do setor, como no caso da empresa pesquisada, que teve uma alta na demanda em seus serviços.

1.1 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA E OBJETIVO DE PESQUISA

A empresa objeto de estudo adotou o trabalho remoto para todos os seus 118 funcionários durante a pandemia da Covid-19, visando sua segurança. Essa mudança impôs a necessidade de adaptação em vários aspectos tanto por parte da empresa quanto pelos funcionários.

Esta pesquisa tem como objetivo descrever como ocorreu a implantação do trabalho remoto em uma empresa de marketing digital com sede na cidade de São Carlos e qual é a percepção de seus trabalhadores sobre essa mudança. Para isso, foi elaborado um questionário com questões que visam levantar informações sobre como as pessoas têm se adaptado e como o *home office* afetou o seu trabalho.

1.2 JUSTIFICATIVA DA PESQUISA

Muitas empresas adotaram o trabalho remoto, flexibilizando a necessidade de funcionários estarem presentes dentro de suas instalações. Além da necessidade de se manter em dia com as medidas sanitárias vigentes, empresas começam a perceber diversas vantagens na adoção deste tipo de modalidade de trabalho, como a diminuição de custos fixos e variáveis com escritórios e a possibilidade de expandir sua área de influência na contratação de talentos.

A atividade de marketing digital também vinha crescendo nas últimas décadas e, assim como o trabalho remoto, cresceu ainda mais com a pandemia, como pode ser observado a partir dos dados apresentados.

Foram encontradas diversas publicações sobre como fazer marketing digital, como Faustino (2019), Marques (2020), Okada e Souza (2021), Rosa, Casagrande e Spinelli (2017) e Torres (2009) mas não foram encontradas muitas pesquisas acadêmicas sobre o desenvolvimento e tampouco sobre a organização do trabalho nesta atividade.

Este trabalho pode contribuir na compreensão do movimento do teletrabalho, seu impacto para empresas e trabalhadores, especificamente nesta atividade.

1.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Na sequência desta introdução, esta monografia apresenta uma revisão bibliográfica sobre o surgimento do teletrabalho e seu crescimento na pandemia, além de uma contextualização da atividade de marketing, detalhando mais o segmento específico de marketing digital e de seu potencial no ambiente *online*.

Na terceira parte, é descrito o método de pesquisa adotado para levantamento de informações. No capítulo 3.3, apresentam-se informações para caracterização da empresa estudada e os resultados da aplicação do questionário sobre a introdução do trabalho remoto, assim como das entrevistas com a visão da diretoria.

No quarto item, são trazidas as conclusões, as limitações da pesquisa e são apresentadas propostas para trabalhos futuros sobre aspectos em que esta pesquisa não conseguiu se aprofundar.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo apresenta a revisão da literatura sobre trabalho remoto, sua origem, formas de classificá-lo, e alguns dados de pesquisas realizadas sobre o assunto para comparação com dados que foram levantados na empresa pesquisada.

Na sequência, são apresentados dados sobre o setor de marketing, a fim de caracterizar sua relevância econômica e, então, de forma mais detalhada, uma introdução conceitual do que é marketing digital. Os dados e a introdução conceitual se fazem relevantes para podermos entender mais profundamente sobre o contexto no qual a empresa estudada está inserida e qual a importância do setor na economia.

2.1 TRABALHO REMOTO

Rocha e Amador (2017) pontuam que o teletrabalho surgiu nos anos 1970, apresentado como uma solução para a crise do petróleo e para os problemas de trânsito nas grandes capitais.

Silva (2009) também identifica iniciativas mais claras do trabalho remoto nos anos 1970, nos Estados Unidos, mas chama a atenção para o surgimento de algo que apresentava avanço nesse sentido já em 1857, quando J. Edgar Thompson, da empresa Penn Railroad da Filadélfia nos Estados Unidos, começa a utilizar um sistema próprio de telegrafia para controle de atividade e equipamentos nos canteiros da construção de estrada de ferro. Para o autor, já se observava, então, características importantes de gerenciamento remoto, como a flexibilização da necessidade de estar presente no local onde as atividades que necessitam fiscalização eram realizadas.

Segundo Nilles (1997), além dos Estados Unidos, na Europa também existiram várias companhias que deram início ao teletrabalho em pequena escala na mesma época, nos anos 1970, citando a IBM e a AT&T como exemplos pioneiros no uso da telecomunicação no trabalho de alguns de seus funcionários.

Segundo Melicio e Costa Neto (2020), “trabalho remoto, trabalho em casa ou em domicílio, trabalho à distância e teletrabalho são considerados *home office*” (p.2). Conalço, Chaves Junior e Estrada (2017) ressaltam a importância de diferenciar o trabalho em domicílio da modalidade de teletrabalho em domicílio, caracterizada primordialmente, pelo uso de tecnologias, quando, no primeiro caso, isso não necessariamente ocorre.

Garrett e Danziger (2007) classificam o teletrabalho em três tipos:

- a) teletrabalho em local fixo (*fixed-site telework*) - os que trabalham, na sua maioria, em ambiente domiciliar;
- b) trabalho flexível (*flexiwork*) - onde há a rotatividade entre empresa, campo e domicílio;
- c) teletrabalho móvel (*mobile telework*) - aqueles que atuam em atividade de campo na maior parte do tempo.

Garret e Danziger (2007) pontuam que é possível que trabalhadores desta categoria expressem maiores níveis de estresse, quando comparados aos de modalidade de teletrabalho móvel, pois seu trabalho ocorre em seu ambiente de moradia. Na pesquisa realizada pelos autores, eles procuraram saber se havia diferenças entre os três tipos de teletrabalho em termos de influência sobre o trabalho, satisfação, produtividade e estresse. Os autores observaram que os teletrabalhadores em local fixo e os trabalhadores flexíveis possuíam maior grau de escolaridade do que as pessoas que trabalhavam em escritório. Aproximadamente quatro entre cinco trabalhadores destas duas modalidades possuem educação superior, contra três a cada cinco trabalhadores de escritório. Em relação ao número de horas trabalhadas por semana, observam que os teletrabalhadores de todas as categorias dizem fazer em média uma jornada semanal de 50 horas, contra 45 de trabalhadores de escritório.

O *home office* vinha sendo adotado por algumas empresas nas últimas décadas. Kedouk (2013) traz o contexto de empresas como a Totvs, Cisco e Philips que estavam optando por flexibilizar o modelo presencial de jornada de trabalho de seus funcionários, por motivos diversos, como o ganho de produtividade, o alto custo de funcionários em trânsito e da manutenção de grandes espaços empresariais.

Uma empresa norte americana, a Owl Labs, especializada em *softwares* de videoconferência, realizou uma pesquisa com 1,2 mil americanos, entre 22 e 65 anos, em 2019. Entre as pessoas pesquisadas, 62% trabalhavam remotamente ao menos de forma parcial, sendo que 71% dos entrevistados afirmaram que estavam felizes com o modelo de trabalho que seguiam. Esta percentagem cai para 50% entre profissionais que não faziam *home office* (PEQUENAS EMPRESAS, GRANDES NEGÓCIOS, 2019).

Antes da pandemia, 3,8 milhões de brasileiros já trabalhavam nesta modalidade (SILVEIRA, 2018). Em uma pesquisa do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), em 2018, foram levantados dados sobre o local de trabalho dos brasileiros. Os dados são apresentados no Quadro 1. Observa-se que 6,3% trabalhavam em casa.

Quadro 1 - Local de trabalho (Brasil, 2018)

Local de trabalho	Número de pessoas (milhares)	Porcentagem
Em estabelecimento do próprio empreendimento	44.537	73,3%
Em local designado pelo empregador, patrão ou freguês	10.063	16,5%
No domicílio de residência	3.850	6,3%
Em via ou área pública	2.304	3,8%
Total	60.754	100,0%

Fonte: Elaborada pelo autor a partir de Silveira (2018)

Em pesquisa feita pelas empresas americanas Buffer e AngelList (2019), concluiu-se que 98% dos mais de 3.500 entrevistados ao redor do mundo concordavam que gostariam de trabalhar remotamente pelo menos uma vez na vida. Neste mesmo estudo, 98% das pessoas que trabalharam em *home office* recomendam a modalidade de trabalho para outras pessoas.

A FlexJobs, site norte americano de vagas de emprego, divulgou uma lista com as 100 maiores empresas que oferecem trabalho remoto no mundo, em um universo de 54 mil empresas oferecendo este tipo de vaga em 2019. Quem liderou o ranking foi a Appen, empresa de serviços tecnológicos com sede na Austrália, que foi considerada a principal empresa de *home office* em 2019. Outras empresas como Williams-Sonoma, do setor de varejo, e Kelly Services, de recrutamento empresarial, estavam entre as 10 empresas com maior número de vagas de trabalho nesta modalidade (NNUMBERS, 2020).

O trabalho remoto, no entanto, tem algumas limitações. Tremblay (2002) afirma que, por se tratar de uma modalidade de trabalho que ainda era pouco explorada, era bem comum que cargos de gestão como supervisores e coordenadores não possuíssem preparo para avaliar teletrabalhadores. Afirmava, ainda, que, muitas vezes, os trabalhadores desta modalidade frequentemente possuíam metas maiores do que trabalhadores presenciais.

Esta forma de trabalho passou a ser muito usada a partir de 2020, pois muitas empresas optaram por adotá-la devido à COVID-19, oficialmente declarada como pandemia pela Organização Mundial de Saúde (OMS) em 11 de março de 2020 (MOREIRA, 2020). Segundo previsão realizada por André Miceli em estudo para Fundação Getúlio Vargas, o trabalho em *home office* deveria crescer 30% se comparado com o período anterior à pandemia (UOL, 2020).

Morgan (2004) explora citações de diversos líderes de empresas, como Jonathon Evans (Diretor da Orange) ou Ian Coleman (Gerente de Recursos Humanos da HSBC). Estes apontam a tendência futura de adoção da modalidade *home office* trazendo vantagens aos trabalhadores, que podem escolher quando e onde trabalhar, e para as empresas, que podem maximizar recursos e alinhar a vontade dos funcionários ao mesmo tempo.

Segundo Peduzzi (2020) mais de 20% dos acidentes de trabalho ocorrem no caminho da residência para o trabalho. Com a modalidade *home office*, diminui a necessidade de locomoção o que acarretará diminuição do risco para os trabalhadores.

A adoção do trabalho remoto a partir do início da pandemia exigiu uma adaptação tecnológica, o que representou uma das principais dificuldades nessa transição. Segundo Mello (2020), em um estudo realizado pela Agência Brasil, 67% das empresas relataram problemas de adaptação para a nova modalidade de trabalho, sendo que 34% apontaram a falta de familiaridade com ferramentas de comunicação como maior obstáculo.

Privado, Nunes e Silva (2020) realizaram um estudo junto a pessoas de diversas empresas e setores que estão desenvolvendo atividades em *home office* na pandemia. Entre as pessoas pesquisadas, 70,4% têm entre 18 a 35 anos e 29,6% têm mais de 35 anos. A maioria das pessoas pesquisadas que estavam trabalhando nesta modalidade são jovens. Apontam, também, que 63,7% estavam no ensino superior ou já concluíram a graduação, 25,3% possuíam pós-graduação, 7,7% possuíam ensino médio completo e 3,3% possuíam mestrado. Todos os respondentes afirmam que o trabalho remoto influencia positivamente a produtividade individual e que ao serem convidados a passar para essa modalidade, perceberam que a empresa se preocupava com a sua saúde. Foi apontado, ainda, que é difícil manter a rotina que havia no trabalho presencial e que apenas 30,7% dos pesquisados conseguiam manter o tempo de trabalho convencional, conforme mostra o Quadro 2, que também apresenta o quanto as outras pessoas pesquisadas têm realizado de horas extras.

Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA, 2020), aponta que o formato está sendo adotado por 22,7% das ocupações nacionais, alcançando mais de 20 milhões de pessoas, colocando o Brasil na 45ª posição mundial e no segundo lugar no *ranking* de trabalho remoto da América Latina. A pesquisa analisou 434 ocupações e concluiu que 25% das atividades poderiam ser realizadas remotamente.

Em uma versão mais recente deste estudo do IPEA, divulgada em julho, Silveira (2021) destaca uma queda de 11% entre os trabalhadores exercendo suas atividades de forma remota. Em números absolutos, são 8,2 milhões de brasileiros atuando em *home office*. A pesquisa ainda destaca a manutenção do perfil destes trabalhadores, em sua maioria do

Sudeste do país, de cor branca (65,6%), com ensino superior completo (74,6%), em sua maioria mulheres (56,1%), empregadas no setor privado (63,9%) e possuindo uma maior concentração etária na faixa entre 30 e 39 anos (31,8%).

Quadro 2 - Horas extras durante o *home office*

Jornada de trabalho média diária	Respondentes
Mais de oito horas	17,5%
Em torno de oito horas	10,9%
Em torno de seis horas	16,4%
Em torno de quatro horas	13,1%
Em torno de duas horas	5,4%
Não consigo permanecer mais do que duas horas	5,4%
Permaneço o mesmo tempo de trabalho convencional	30,7%

Fonte: Privado, Nunes e Silva (2020).

Uma pesquisa da Organização Internacional do Trabalho (OIT) apresenta dados diferentes desses do IPEA em relação à posição do Brasil (ALBERNAZ, 2021). Segundo o autor, o Brasil está entre os países com menor percentual de trabalhadores remotos da América Latina. Em sua pesquisa, a OIT pontua que 13% da população trabalhadora do país estava em exercício de *home office* entre abril e junho de 2020. Comparativamente, a Argentina alcançou 26%, seguida pelo Chile e Costa Rica, com 22% no mesmo período. Pontos como a falta de informações acerca de trabalhadores autônomos em países vizinhos e a maior proporção brasileira de funcionários públicos são citados como pontos relevantes na comparação.

Pela perspectiva de Golden e Veiga (2005), há uma tendência de os trabalhadores ficarem mais satisfeitos nesta condição quando existe pouca dependência de outras pessoas da equipe para priorização e realização de tarefas. Os autores apontam, também, que existe uma proporção entre as horas dedicadas ao trabalho e o nível de satisfação. Eles teorizam que há uma relação curva (em forma de U invertido) entre a extensão do teletrabalho e a satisfação no trabalho, em que a satisfação do trabalhador cresce conforme as horas que pode trabalhar em casa, mas a partir de certo número de horas em *home office*, começa a decair seu nível de satisfação. Há uma percepção de que podem moldar mais facilmente seus horários de trabalho com a sua vida pessoal, aumentando a satisfação do trabalhador. Além disso, os autores passaram a considerar pontos como a sensação de isolamento que a prática contínua de teletrabalho pode trazer ou mesmo a falta de interações “olho no olho” para uma troca mais profunda de sentimentos, o que é mais difícil de acontecer em ambientes online.

Campos (2020) aponta que a diminuição do tempo que o trabalhador de grandes centros urbanos passa no trânsito terá, como consequência, a diminuição dos níveis de estresse e de doenças que são comuns em metrópoles. Cita, ainda, a economia de combustível, a diminuição dos gastos com manutenção, estacionamentos e despesas com transporte, além da possibilidade de mitigar problemas de barulhos comuns de escritórios nas empresas. Estas, por sua vez, podem se beneficiar da economia gerada pelo *home office* para investir em seus funcionários, uma vez que um escritório adaptado para um modelo híbrido (parte presencial, parte não-presencial) poderia ter menos postos de trabalho, diminuindo tanto custos fixos de aluguel quanto custos variáveis, como de material de escritório.

Ming (2020) explora a redução de despesas que as empresas têm com o *home office*. Cita a diminuição dos valores mensais pagos em aluguéis, contas de luz, água, segurança e em transporte dos funcionários. Comenta que ainda não existem avaliações sistematizadas sobre o tamanho da economia obtida, mas que estas já estão sendo sentidas por administradores das empresas. O autor apresenta o depoimento de um consultor tributário que lembra que, no *home office*, não está previsto em lei o pagamento de horas extras. É previsto, ainda, a necessidade de uma nova reforma trabalhista de modo a acomodar esta nova situação.

Para Lima e Freitas (2020), existe um destaque para o novo hábito criado pelos trabalhadores de procurar por espaços maiores em suas casas para a realização do trabalho, além de adaptações na moradia, como a separação entre o local de trabalho e o de lazer e o investimento em planos de internet mais velozes, uma vez que esta se torna um recurso vital e sua funcionalidade tem que ser garantida.

Mitchell (1996) estudou a perspectiva do trabalho remoto em diferentes empresas do Reino Unido, apontando que existem parâmetros que estão diretamente relacionados ao sucesso desta modalidade:

- a) pessoa: a pessoa tem preferência pela modalidade *home office*? Ela está motivada no trabalho?;
- b) contexto laboral: a forma de vínculo trabalhista, pois trabalhadores com vínculos mais formais tendem a se sentir mais confortáveis em *home office*;
- c) tarefa: tipo de exigência da atividade desenvolvida, uma vez que atividades estratégicas e criativas tendem a mostrar melhores desempenhos que operacionais;
- d) contexto espacial: fatores que podem influenciar positivamente o *home office* são uma boa frequência do uso desta modalidade, espaço a ser utilizado estar bem adaptado, além de haver uma boa recepção familiar durante o turno de trabalho;

- e) contexto tecnológico: a baixa receptividade dos trabalhadores às tecnologias da informação e comunicação (TICs) pode dificultar o sucesso desta modalidade;
- f) relacionamentos internos: caso haja muita interdependência em relação ao trabalho de colegas ou liderança para fazer tarefas no dia a dia ou caso estas pessoas não estejam bem adaptadas ao *home office*, o sucesso da modalidade pode ser afetado;
- g) relacionamentos externos: a forma predominante de relacionamento com indivíduos externos à empresa influencia no sucesso desta modalidade. Lidar com fornecedores ou clientes que preferem o contato presencial pode dificultar o sucesso do *home office* para um trabalhador.

Cavallini (2020) cita em matéria para o G1, as 17 recomendações para trabalho em *home office* que o Ministério Público do Trabalho (MPT) estabeleceu. Mesmo não possuindo o poder de imposição de uma lei, o MPT apresenta as recomendações para empresas, sindicatos e órgãos de administração pública com objetivo de garantir a proteção dos trabalhadores. Estas recomendações são listadas a seguir:

- a) ética digital: respeito pela ética digital ao preservar intimidade, privacidade e segurança pessoal e familiar, armazenando de forma correta os dados fornecidos pelos funcionários;
- b) contrato de trabalho: regular a prestação de serviços nesta modalidade de trabalho, fornecendo infraestrutura e reembolso de despesas, envolvendo, também, questões sobre a saúde do trabalhador, adaptação e treinamento para o *home office*;
- c) ergonomia: observar os parâmetros de ergonomia para condições físicas, cognitivas, organização do trabalho e relações interpessoais;
- d) intervalos: previsão de pausas e intervalos para descanso;
- e) apoio e capacitação: garantir ao trabalhador a capacitação e adaptação aos novos métodos e dispositivos tecnológicos;
- f) prevenção de doenças: instruir de maneira clara e objetiva as precauções a serem tomadas a fim de evitar doenças físicas e mentais, além de acidentes de trabalho;
- g) escala flexível: adequar a jornada às necessidades de trabalhadores com responsabilidades familiares;
- h) etiqueta digital: ter diretrizes claras que orientem toda a empresa em relação a horários e medidas que evitem as diferentes formas de intimidação;
- i) privacidade: garantir o respeito ao direito de imagem e à privacidade;
- j) uso de imagem: assegurar que uso de voz e imagem seja precedido de consentimento expresso dos trabalhadores;
- k) pandemia: garantir o respeito dos prazos das medidas de contenção da pandemia;

- l) liberdade de expressão: garantir o exercício da liberdade de expressão;
- m) autocuidado: estabelecer uma política de autocuidado para identificação de potenciais sintomas de COVID-19;
- n) idosos: garantir que o *home office* seja ofertado ao idoso de forma efetiva;
- o) pessoas com deficiência: assegurar que o trabalho remoto favoreça pessoas com deficiência para obter e conservar o emprego e a progressão de carreira;
- p) controle de jornada: adoção de controle de jornada de trabalho para o uso de plataformas digitais;
- q) automação: estimular a criação de programas de profissionalização nos casos em que a automatização de atividades resultar em substituição significativa da mão de obra.

As recomendações feitas pelo Ministério do Trabalho se tornam relevantes diante do que foi apontado por Schlisting (2021). Segundo a autora, ao longo de 2020, foram realizadas diferentes pesquisas realizadas apontando que apenas uma pequena parte dos trabalhadores recebeu suporte das empresas na migração do escritório para casa. Em levantamento feito pela corretora americana Lockton em dezembro de 2020, foram consultados 500 gestores brasileiros sobre as políticas que aplicaram em suas empresas durante a pandemia. Somente 27% confirmou ter oferecido auxílio aos seus funcionários para questões ergonômicas, questões de acompanhamento psicológico ou pagamento de despesas oriundas do trabalho. O item a seguir, aborda a atividade de marketing, setor no qual foi realizada a presente pesquisa.

2.2 MARKETING

A fim de contextualizar a empresa estudada, serão apresentadas informações sobre o setor de marketing e, em seguida, de forma mais detalhada, do marketing digital.

Philip Kotler (2012) define marketing como sendo um processo tanto administrativo quanto social, no qual as pessoas obtêm o que desejam e necessitam, através da geração de desejo, oferta e troca de produtos de valor.

Autores datam a prática e ensino do marketing a tempos antigos, mas como disciplina acadêmica, apenas começou no século XX (Shaw & Jones, 2005). A compreensão dessa disciplina passou por diversas transformações durante os anos.

Por volta dos anos de 1950, as empresas perceberam que focar em vender a qualquer custo não era uma prática saudável, levando em conta que estratégias de promoção agressivas diminuía significativamente as margens de lucro e, com isso, não traziam necessariamente

qualquer tipo de fidelidade de seus compradores. Foi neste período, então, que a perspectiva do marketing tomou um novo rumo.

Webster Jr. (1994) aponta que, na perspectiva anterior, o objetivo do marketing era fazer a venda, enquanto, na nova visão, existe a procura de desenvolver um relacionamento com os clientes, sendo a venda apenas o primeiro passo. O entendimento e o estudo do mercado começaram a tomar novos rumos a partir de então. Segundo Ritchie (2012) apud Minuzzi e Larentis (2014), o marketing envolve

“identificar oportunidades de mercado para os produtos e serviços que os clientes desejam ou de que necessitam, e coordenar os recursos internos e externos de modo a entregar produtos e prestar serviços com uma margem de lucro saudável. É também comunicar-se com possíveis clientes-alvo de modo a posicionar as ofertas de sua empresa no consciente deles” (p.25)

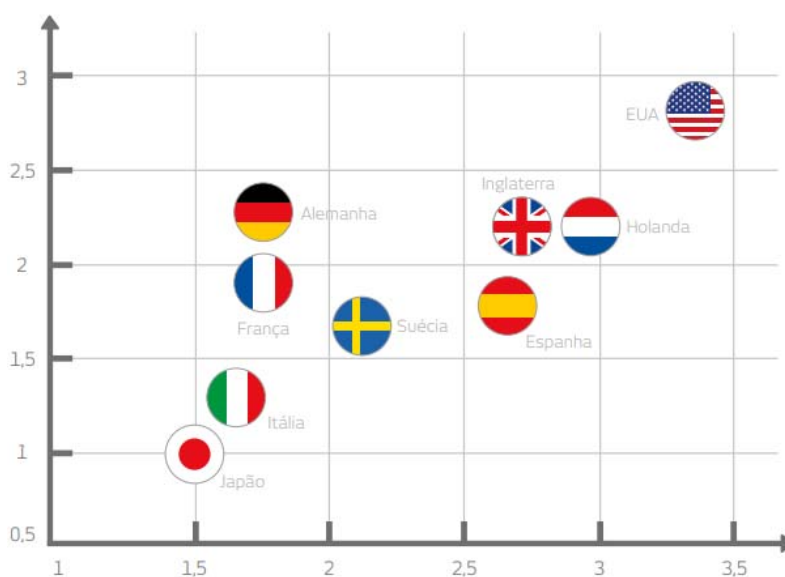
Kotler, Kartajaya e Setiawan (2010) também mencionam mudanças ocorridas da disciplina, que teria chegado a sua versão “3.0”. Para eles, a versão 1.0 do marketing teve seu início centrado em produto, passando para a versão 2.0, que centrava seu foco no consumidor, chegando, então, em um entendimento mais amplo na versão 3.0, centrada no ser humano.

A ideia dos autores foi basear o marketing em valores, sendo o consumidor entendido com um ser humano em toda sua plenitude: “completos, com mentes, corações e espíritos” (p.17) e a necessidade, então, da “criação de produtos, serviços e culturas empresariais que abraçam e refletem valores humanos” (p.19).

O estágio mais recente é a versão 4.0, que traz a necessidade da implementação de um marketing que, além de ser centralizado no ser humano, necessita “humanizar as marcas com atributos humanos” (p. 21).

Um estudo feito pela Associação Brasileira de Agências de Publicidade (ABAP, 2017) aponta que a publicidade estimula o crescimento do mercado, atuando como um fator de aceleração e estimulando o aumento do consumo. O estudo aponta que há uma correlação entre o aumento do investimento em propaganda comercial em uma categoria e seu consumo nos meses seguintes. Os países com maior crescimento econômico, medido pelo PIB (produto interno bruto), foram aqueles com maior investimento per capita em publicidade como segue na Figura 1.

Figura 1 - Comparação entre crescimento econômico (eixo vertical, PIB) e investimento em propaganda (eixo horizontal, % do PIB)



Fonte: ABAP (2017, p. 17)

Nas últimas décadas, tem ganhado destaque uma modalidade de marketing relativamente nova, que é o marketing digital, tema do item a seguir.

2.3 MARKETING DIGITAL

Na década de 1990, com o crescimento da internet, surgiram muitas empresas, como a Google e seus mecanismos de busca, que foram ganhando relevância no dia a dia de todos. Foi nesta época, também, que surgiu o termo marketing digital. Em 1993, o primeiro anúncio clicável foi publicado. A internet possuía, então, cerca de 130 sites no ar, sendo que, no final dos anos 2000, estes já passavam de 17 milhões (PEÇANHA, 2020).

Para Barefoot e Szabo (2010) apud Morais e Brito (2020), o marketing digital envolve “o uso de canais de mídia social para promover sua empresa e produtos” (p.37). A presença nas redes sociais abre a possibilidade de promoção “boca a boca”, que é uma das ferramentas mais poderosas, principalmente nos tempos atuais, quando existem tantas marcas e promoções impactando a todo momento as pessoas conectadas.

Vitor Peçanha (2020), cofundador da Rockcontent, uma das empresas líderes em marketing digital no mercado brasileiro, define marketing digital como “o conjunto de atividades que uma empresa (ou pessoa) executa *online* com o objetivo de atrair novos negócios, criar relacionamentos e desenvolver uma identidade de marca” (n.p.). Peçanha (2020) apresenta as principais estratégias de marketing digital:

- a) otimização do mecanismo de busca (*search engine optimization*) - alinhar estruturas e textos dos sites, usando as melhores práticas com foco em melhorar posicionamento em pesquisas orgânicas;
- b) marketing de atração (*inbound marketing*) - técnicas de promoção que visam fazer com que o usuário seja atraído até a marca;
- c) geração de conteúdo - gerar textos (publicações em *blogs* ou infográficos, por exemplo) de interesse, com foco em atrair seu público com temas correlatos a sua marca ou produto.

Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) abordam a relação paradoxal que a conectividade da internet traz aos consumidores e no seu relacionamento com as marcas, usando deste contexto a fim de trazer maior envolvimento e compromisso, construindo uma base de pessoas que, além de consumidores, também são defensores das marcas divulgadas. Os autores enxergam a conectividade como sendo “o elemento mais importante da mudança da história do marketing” (p.44).

Os autores postulam que os profissionais do marketing têm a necessidade de criar marcas semelhantes aos seres humanos, sendo elas “fisicamente atrativas, intelectualmente atraentes, socialmente envolventes e emocionalmente apelativas, e, ao mesmo tempo, demonstrar forte personalidade e moralidade” (p. 151). Discorrem que, para isso, a promoção de integração de canais *online e offline* é de suma importância, pontuando a consolidação do mundo digital e reafirmando a necessidade de as empresas estarem presentes neste ambiente.

Segundo Forgas e Williams (2001), todo comportamento interpessoal envolve alguma maneira de influência mútua. Grupos sociais só conseguem existir e funcionar devido a formas de influência social efetivas, difundidas e compartilhadas. As empresas podem usar esse canal de promoção para se comunicar com seus consumidores, gerando, assim, mais conexões do que a simples comercialização de um bem ou serviço. A empresa estudada traz esse como seu principal escopo de negócio, propondo-se a ser uma parceira estratégica para as empresas clientes que já perceberam a necessidade de estar presente nesses canais, mas que ainda precisam de suporte de profissionais que tenham consolidados todas as diferentes formas e conceitos de promoção *online*.

Para Okada e Souza (2011), este período é a era do consumidor, onde os usuários, além de consumirem informações na *web*, também produzem informação. Por isso, esse novo consumidor demanda o redimensionamento das estratégias mercadológicas, exigindo uma comunicação dirigida e flexível. Muitas empresas, inclusive, têm sido bem-sucedidas ao

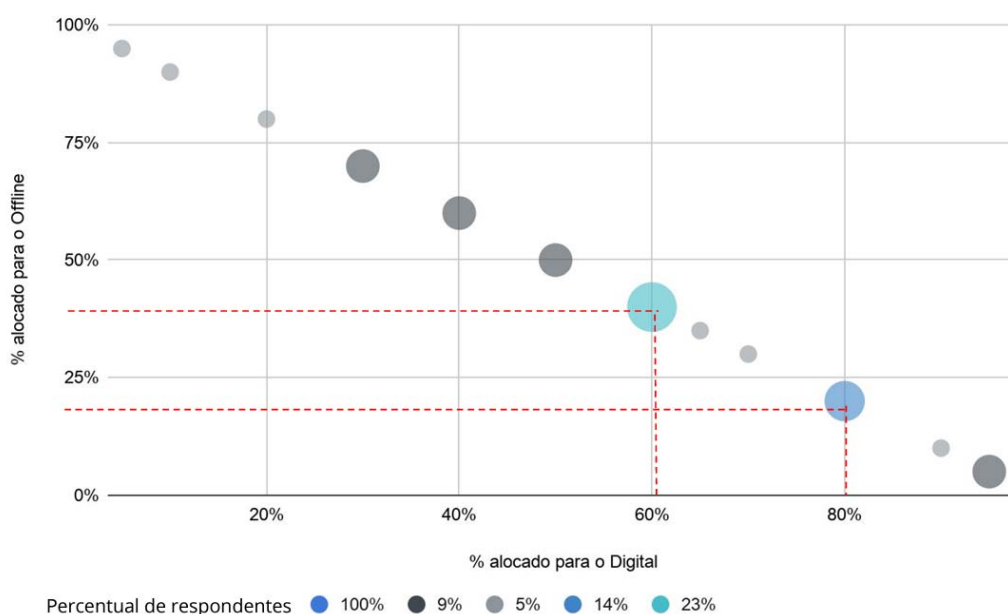
convidar seu consumidor a interagir e participar do projeto do produto. O marketing digital conseguiu transformar as estratégias de comunicação em um processo de aprendizado contínuo e de interação, aumentando a eficiência da comunicação entre mercado e clientes.

McKenna (2006) pontua que as mudanças nos paradigmas tecnológicos trouxeram grandes diferenciais, contribuindo para o aumento da comunicação, trazendo a desmassificação dos mercados, segmentação assertiva e aumento da individualidade.

Pesquisa realizada pelo Boston Consulting Group aponta que quase 25% dos investimentos em marketing no Brasil são direcionados para o canal digital. 56% dos mais de 3 mil consumidores brasileiros entrevistados tendem a clicar em anúncios pagos e esse número cresce para 75% se forem de temas de seu interesse. Dizem, ainda, 65% dos entrevistados que comprariam mais caso recebessem abordagem mais personalizada e 60% pontuaram que mudariam a opção de compra para outra marca, em troca de experiência mais personalizada (Azevedo et al. 2018).

Durante a pandemia, o setor aumentou sua taxa de crescimento. Segundo pesquisa feita em conjunto pela Interactive Advertising Bureau Brasil (IAB Brasil, 2021) e pela Nielsen, empresa global de mensuração e análise de dados, 46% dos anunciantes em mídias apontaram que, em 2020, os investimentos nos canais digitais tiveram maior importância do que o *offline*. Entre os 167 respondentes da pesquisa, 63% têm mais de 50% do seu investimento alocado no marketing digital, como mostra a Figura 2.

Figura 2 - Alocação de investimentos em publicidade *online* e *offline* no ano de 2021



Fonte: IAB Brasil (2021, p. 12)

3 PESQUISA SOBRE O TRABALHO REMOTO NA EMPRESA PESQUISADA

Este capítulo apresenta a pesquisa realizada sobre o uso do trabalho remoto na empresa Calina. Inicialmente, apresenta-se como a pesquisa foi realizada. Em seguida, o item traz a caracterização da empresa estudada, com informações acerca do escopo de serviços prestados, história, principais clientes e concorrentes. A seguir, foi abordada a perspectiva da diretoria e os dados levantados via questionários dos diversos funcionários sobre a experiência com o trabalho remoto desde o início da pandemia.

3.1 PROCEDIMENTOS DE PESQUISA

A fim de entender as questões de pesquisa pontuadas no capítulo de introdução, foi utilizada uma abordagem qualitativa. Ganga (2011) direciona que pesquisas qualitativas sejam utilizadas quando o objeto de análise busca compreender um fenômeno em seu real estado, com foco em responder perguntas de por que ou qual forma tal fenômeno acontece.

Ao envolver a relação das pessoas com seu contexto de trabalho ou sistema social, a abordagem qualitativa se mostra capaz e apropriada para gerar dados de análise. Logo, este tipo de abordagem se mostra eficiente para trazer a percepção dos trabalhadores de uma empresa de marketing digital sobre a experiência de trabalho remoto a partir do início da pandemia em 2020.

A pesquisa envolveu a realização de entrevistas com o Diretor de Operações e o Diretor Comercial, a fim de entender a perspectiva da diretoria sobre quais foram os pontos de análise para tomar a decisão de transformar a modalidade presencial de origem em trabalho remoto, além das consequências observadas. O roteiro de entrevista pode ser visto no Apêndice B. Foram também levantadas informações sobre a empresa estudada, sua fundação, crescimento e estratégia, incluindo a aquisição do grupo ao qual a empresa pertence em maio de 2021. As entrevistas foram feitas usando a plataforma Google Meets e duravam cerca de 45 minutos.

Foram pesquisados, também, documentos da empresa relacionados a esses temas como apresentações institucionais, dados do departamento de recursos humanos, relatórios operacionais, dentre outros documentos de interesse.

Além disso, foi aplicado um questionário *online* para os mais de 100 funcionários, com a finalidade de entender suas percepções sobre o trabalho remoto. Os respondentes preencheram o questionário de forma anônima, deixando apenas informações de perfil

relevantes. Além disso, o autor desta monografia atuava na empresa há mais de três anos, o que permitiu obter informações a partir da própria experiência.

Para o desenvolvimento do roteiro de entrevista que foi aplicado aos diretores e do questionário que foi aplicado aos funcionários, foram usadas como base metodologias diversas de pesquisas citadas na análise bibliográfica e revisadas a seguir, para fim de comparação de resultados. O Questionário utilizado pode ser visto no Apêndice A.

Mello (2020) aponta em estudo que a maior dificuldade das empresas em termos de adaptação ao *home office* foi a falta de familiaridade com ferramentas de comunicação. Na pesquisa realizada, dados foram levantados acerca da cultura do uso de TICs da empresa estudada.

Privado, Nunes e Silva (2020) trazem em seu estudo que todas as pessoas entrevistadas apontaram o trabalho remoto como sendo um influenciador positivo na produtividade individual. Foi perguntado diretamente ao trabalhador sua opinião sobre o assunto.

Golden e Veiga (2005) pontuam que há uma tendência de trabalhadores ficarem mais satisfeitos na modalidade *home office* quando existe pouca dependência no dia a dia do trabalho de pares ou lideranças. Foi procurada uma relação direta entre a satisfação dos funcionários e a dependência dos trabalhos nos dados gerados. Também é dito pelos autores que conforme as horas extras aumentam durante o *home office*, a tendência será de desmotivação dos trabalhadores alegando que a falta de contato “olho no olho” seria responsável. Dados sobre as interações pessoais e interdependência do trabalho dos funcionários foram levantados.

Campos (2020) afirma que a diminuição do tempo em trânsito, na ida e volta do trabalho, deve aumentar a satisfação do trabalhador. Fala do ganho em produtividade, uma vez que os barulhos comuns do escritório deixam de existir e da possibilidade de a empresa investir mais nos funcionários com a economia feita. Foi mapeado no estudo o tempo que antes era gasto em trajeto, foi mapeado como sentem que os barulhos no novo local de trabalho influenciam a produtividade e são questionados ainda sobre qual foi o suporte recebido pela empresa durante o período.

Lima e Freitas (2020) pontuam sobre as mudanças que os trabalhadores vêm fazendo em suas casas, seja na criação ou separação de espaço, ou ainda no que diz respeito ao aumento do pacote de internet. Foi perguntado ao trabalhador quais foram as mudanças feitas neste quesito durante o período.

Os parâmetros apontados por Mitchell (1996) foram colocados para os trabalhadores entrevistados:

- a) pessoa: questionados sobre qual seu modelo de trabalho de preferência e o quanto está motivada (o);
- b) contexto laboral: questionados a forma de vínculo trabalhista que a pessoa tem;
- c) contexto espacial: perguntados sobre as adaptações feitas e se sentiram ser suficientes, além da recepção familiar durante o *home office*;
- d) relacionamento interno: foi questionado ao trabalhador sobre qual o nível de independência que ele possui para fazer seu trabalho;

Ao desenvolver os questionários e aplicá-los aos funcionários e diretores da empresa pesquisada, obteve-se dados da perspectiva das principais pessoas envolvidas e analisou-se os impactos que a modalidade *home office* trouxe para a empresa pesquisada e seus trabalhadores. Considerações relevantes que possam auxiliar outros que estejam em um momento de tomada de decisão como esta também foram citadas. Foi então feita a comparação de definições da literatura e dados resultantes de pesquisas anteriores com as informações sobre a empresa pesquisada, a fim de contribuir para a compreensão desse fenômeno.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PARTICIPANTES DA PESQUISA

O questionário foi enviado por e-mail para todos os 118 funcionários da empresa no final de setembro de 2021 e ficou online durante duas semanas no site SureveyMonkey. Foram recebidos 57 questionários respondidos, com um grau de confiança de 95% e uma margem de erro aproximado de 10%, segundo a calculadora de tamanho de amostra do site, o que é considerado satisfatório para os objetivos de análise desta pesquisa.

O Quadro 3 apresenta a idade dos respondentes. Observa-se que 87% dos respondentes tinham menos de 30 anos na época da pesquisa, o que indica um perfil jovem dos funcionários.

Quadro 3 - Faixa etária dos respondentes do formulário na época de resposta

Faixa Etária	Quantidade de respondentes	Porcentagem
Entre 20 a 23 anos	12	21%
Entre 24 a 27 anos	33	58%
Entre 28 a 29 anos	5	8%
Entre 30 a 31 anos	3	6%

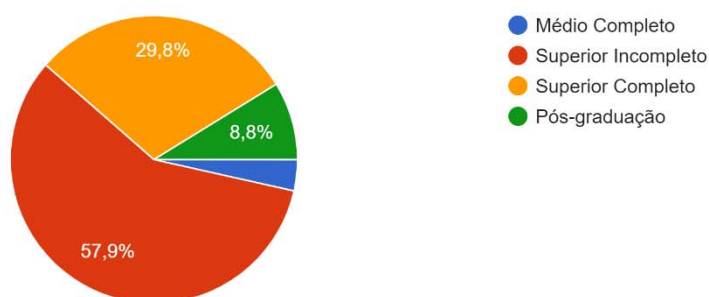
Acima de 31 anos	4	7%
Total	57	100%

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

O Gráfico 1 apresenta o grau de escolaridade dos respondentes. Observa-se que 57,9% dos respondentes ainda estão cursando o ensino superior, o que confirma o perfil de funcionários composto por muitos jovens universitários, como foi reportado antes.

Gráfico 1: Grau de escolaridade

Qual seu grau de escolaridade
57 respostas



Fonte: Questionário

Os cursos são listados no Quadro 4, agrupados nas grandes áreas de exatas, humanas e biológicas, totalizando 16 cursos diferentes.

Quadro 4 - Cursos e áreas dos respondentes

Grande Área	Curso	Número de respondentes	Porcentagem
Exatas	Engenharias	17	30%
	Ciência da Computação e correlatos	7	11%
	Licenciatura em Ciências Exatas	6	9%
	Matemática	3	5%
	Ciência de Dados	2	3%
	Química	1	2%
Humanas	Jornalismo	5	9%
	Biblioteconomia e Ciência de Informação	4	7%
	Publicidade, propaganda e Marketing	3	5%
	Processos Gerenciais e Gestão Empresarial	3	5%
	Administração	2	3%
	Psicologia	1	2%
	Ciências Sociais	1	2%
Biológicas	Gestão Ambiental	2	3%

	Gerontologia	1	2%
	Terapia Ocupacional	1	2%
	Total	57	100%

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Os dados mostram a concentração de 73,6% dos respondentes nas áreas de exatas, o que decorre do posicionamento da empresa em seus primeiros anos de existência, com o slogan de “Engenheiros fazendo marketing”. Desta forma criou-se a cultura de atrair e procurar pessoas da grande área de exatas.

O Quadro 5 apresenta as instituições de ensino onde os respondentes estudam ou estudaram. Observa-se que 72% estudam ou estudaram em uma das duas universidades públicas da cidade, UFSCar e USP, trazendo uma tendência clara ao perfil dos funcionários. Dos que realizam graduação ou pós em marketing, um estuda ou estudou na ESPM, um no Senac e um na Unicep.

Quadro 5 - Instituições de ensino dos respondentes

Instituição de ensino	Cidade onde se localiza	Número de respondentes	Porcentagem
UFSCar	São Carlos	25	44%
USP	São Carlos	16	28%
UNESP	Bauru	5	8%
IFSP	São Carlos	4	7%
Unicep	São Carlos	2	3%
ESPM	São Paulo	1	2%
Fatec	São Carlos	1	2%
USP	Ribeirão Preto	1	2%
Senac	EAD	1	2%
Unicesumar	EAD	1	2%
Total: 10	Total: 4	Total:	100%

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

O tempo de trabalho na Calina é retratado no Quadro 6. Pode-se perceber que 64% dos respondentes trabalham há menos de dois anos na empresa. Isso sugere que existe uma rotatividade de funcionários como visto antes, o crescimento foi maior antes da pandemia.

Quadro 6 - Tempo de trabalho na empresa

Tempo trabalhado na empresa	Número de respondentes	Porcentagem
Menos de 1 ano	23	40%
Entre 1 e 2 anos	14	24%
Entre 2 e 3 anos	8	14%
Entre 3 e 4 anos	7	12%
Entre 4 e 5 anos	3	5%
Acima de 5 anos	2	4%

Total	57	100%
-------	----	------

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Sobre o vínculo trabalhista, 43 possuem carteira de trabalho assinada, de acordo com a CLT, 13 são estagiários e 1 tem contrato de pessoa jurídica.

Como apontado na revisão bibliográfica, Mitchell (1996) considera que trabalhadores com vínculo mais formais tendem a se sentir mais confortáveis em *home office*. Por isso, essa maioria de pessoas contratadas em modalidade CLT corrobora positivamente para o sucesso da modalidade de trabalho *home office*.

3.3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA PESQUISADA

A empresa estudada chama-se Calina, uma empresa de marketing digital especializada em gestão estratégica das vias de marketing *online* para empresas de médio e pequeno porte. Sua origem está ligada a outra empresa do mesmo ramo, a Raccoon, para que pudesse focar seus esforços no mercado de pequenas e médias empresas e, com isso, ampliar a atuação do Grupo.

A Raccoon foi fundada por dois egressos do curso de Administração de Empresas. Um se formou na Faculdade de Economia e Administração (FEA), da Universidade de São Paulo (USP) em Ribeirão Preto em 2010. O outro concluiu a graduação na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em 2008 e fez um MBA (*Master In Business Administration*) em marketing na Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 2010.

Os dois começaram a trabalhar no Google, localizado na cidade de São Paulo entre os anos de 2011 e 2012, um como Gerente Comercial e o outro como Analytical Lead, tendo, assim, contato tanto com agências tradicionais do segmento quanto com grandes empresas que faziam gestão dos investimentos em anúncios no Google com equipe própria.

Eles puderam perceber, então, que os analistas do setor tinham formação nas áreas de marketing, publicidade e propaganda, que privilegiam o potencial criativo em campanhas publicitárias, porém tinham dificuldades em lidar com a ferramenta de gestão de campanhas publicitárias do Google, o Google Ads, que trabalha com diversos indicadores quantitativos.

Em 2012, eles decidiram sair da Google e fundar uma empresa na área de marketing digital. Com intuito de fugir da concorrência acirrada de agências da capital paulista, fundaram a empresa na cidade de São Carlos, no interior do estado, em 2013. Nesta época, o Brasil ainda estava começando a ganhar maturidade em relação ao pagamento de anúncios *online* e eles sabiam que a melhor escolha seria treinar seus funcionários.

A escolha da cidade de São Carlos não foi arbitrária. A Raccoon já estava sendo concebida com a ideia de ser diferente no mercado, uma vez que buscariam, nas duas universidades públicas da cidade, Universidade Federal de São Carlos (UFSCar) e um campus da Universidade de São Paulo (USP), profissionais de viés analítico para aprenderem a interpretar todos os indicadores quantitativos do Google Ads. Com o slogan “engenheiros fazendo marketing”, a Raccoon, desde sua fundação já contava em sua carteira de clientes com grandes nomes do varejo, como a Natura, especializando-se, assim, em atendimento de grandes empresas.

Essa premissa de valor da Raccoon foi validada nos anos seguintes pelo seu crescimento exponencial, fazendo-a também receber diversos prêmios, como os que aparecem na Figura 3.

Figura 3 - Prêmios recebidos pela Raccoon



Fonte: Apresentação Institucional Raccoon (2021).

Em 2016, os sócios da Raccoon perceberam que a sua experiência gerava muito valor para grandes empresas, porém, para as empresas que estavam iniciando os investimentos nesta forma de anúncio, que constituíam parte considerável do mercado brasileiro, os valores cobrados eram muito altos.

Visando aproveitar a base tecnológica criada pela Raccoon, em 2017, foi fundada a agência Calina, voltada a empresas que estavam começando a entrar no mercado de anúncios *online*. Com o uso do mesmo conceito de “engenheiros fazendo marketing”, o modelo de negócio da Calina prevê uma escala diferente, uma vez que oferecia um custo de serviço mais acessível a pequenas e médias empresas.

Em julho de 2018, foi fundada a terceira agência do Grupo Raccoon, a Rocky. Com sede em Sorocaba (SP), a empresa foi posicionada para atender médios e grandes clientes. Dessa forma, algumas empresas clientes da Raccoon passaram a ter exclusividade em seu

segmento e seus concorrentes passaram a ser atendidos pela Rocky. Apesar de ser do mesmo grupo, a Rocky se localiza em Sorocaba (SP) com funcionários e instalações próprios. Em 2021, a Rocky contava com mais de 100 empresas clientes, incluindo o Grupo CVC, Telhanorte, CCP, Pirelli e Faber Castel, que se destacavam como as maiores em operação.

No quadro 7, observa-se o crescimento da empresa estudada através do número de funcionários, desde sua fundação até o ano da pesquisa. Observa-se que houve um crescimento muito grande em seus primeiros anos, mas bem menor a partir da pandemia. Segundo documento do DH, dos 118 funcionários, 55 eram mulheres e 63 homens.

Quadro 7 - Número de funcionários da Calina (2017 a 2021)

Ano	Número de funcionários	Crescimento anual
2017	10	--
2018	34	240%
2019	78	129%
2020	90	15%
2021	118	31%

Fonte: Documentos da empresa. (2021).

Com foco neste mercado, a Calina teve atuação junto a empresas que investiam, mensalmente, montantes que variam de 15 até 90 mil reais no seu serviço principal de mídias pagas. A precificação do serviço (*fee*) é relativa à somatória do valor investido nas ferramentas, como mostra a Quadro 8:

Quadro 8 - Precificação da Calina

Investimento mensal em ferramentas	Valor Cobrado pelo Serviço
De 0 até 17.000	R\$ 5.000,00
De R\$17.001 até R\$20.000	R\$ 5.500,00
De R\$20.001 até R\$25.000	R\$ 6.000,00
De R\$25.001 até R\$30.000	R\$ 6.500,00
De R\$30.001 até R\$40.000	R\$ 8.000,00
De R\$40.001 até R\$50.000	R\$ 9.500,00
De R\$50.001 até R\$60.000	R\$ 11.000,00
De R\$60.001 até R\$70.000	R\$ 12.500,00
De R\$70.001 até R\$80.000	R\$ 13.500,00
De R\$80.001 até R\$90.000	R\$ 14.500,00

Fonte: Documentos da empresa (2021).

Em 2021, a Calina possuía 135 clientes ativos dentro de 9 modalidades de serviços:

1. Mídias pagas: gestão do investimento em anúncios pagos em redes sociais e sites parceiros;

2. Otimização dos mecanismos de busca: serviço que tem como escopo a melhoria no posicionamento orgânico de sites junto a buscadores como o Google;
3. Tecnologia da informação: serviços como obtenção de dados para gestão das mídias pagas, criação de sites, blogs e páginas na internet;
4. Design: criação da comunicação visual de empresas na internet;
5. Inteligência de mercado: visualização e integração de dados, criação de modelos matemáticos complexos para predição de eventos.
6. Mídias sociais: comunicação orgânica dentro de redes sociais, posicionamento de marca e trabalho de público na internet.
7. Produção de conteúdo: criação de textos no formato blog para marcas sanarem dúvidas e gerar valor para seus clientes;
8. Marketing de atração: criação de automação de marketing para marcas conseguirem manter relacionamento com seus clientes através de e-mails;
9. Consultoria estratégica: em todas as modalidades acima. Este serviço tinha como objetivo compartilhar conhecimentos técnicos com clientes que preferiam operacionalizar suas próprias estratégias de marketing digital.

A seguir, são listados alguns dos principais clientes da empresa, para ilustrar como a empresa vinha atuando em diversos setores:

- a) The Body Shop (setor de beleza do varejo);
- b) Level Up (setor de jogos *online*);
- c) Roca, Incepa e Celite (conglomerado de empresas no setor de louças sanitárias);
- d) Nicephotos (setor de impressão fotográfica);
- e) Gamerscard (setor de cartões de crédito);
- f) Holistix (varejo no setor de produtos holísticos);
- g) Lojas Terra (varejo no setor de moda).

A empresa possuía um departamento de novos negócios composta por quatro equipes: marketing, comercial, sucesso do cliente e inteligência comercial. Este departamento está aumentando o contato com as outras agências do grupo, a Raccoon e a Rocky, com objetivo de ter uma única equipe capaz de sustentar o crescimento das três empresas.

Os principais concorrentes da Calina eram as agências Hungry Digital e Webfoco que também publicavam anúncios no Google, Facebook e Bing e se especializaram no mercado de pequenas e médias empresas.

Em maio de 2021, foi anunciada a aquisição do Grupo Raccoon por uma *holding* de comunicação inglesa, a S4 Capital. Segundo Filipe (2021), após anúncio da fusão do Grupo

com outras empresas de grande expressão mundial como MightyHive, MediaMonks e Circus, o conglomerado de empresas expande significativamente suas capacidades na prática de dados e mídia digital na América Latina. O período de fusão deve se encerrar no começo de 2023, quando as empresas pertencentes a S4 somarão mais de 2 mil funcionários, presentes em 31 países. Todos vão atender pela marca MediaMonks.

A S4 Capital foi fundada por Martin Sorrell, também fundador e ex-presidente executivo da WPP, maior grupo de publicidade e relações públicas do mundo, tanto em receita quanto em número de funcionários (EXAME, 2012). Em 2018, Martin Sorrell rompeu com o antigo grupo e fundou a *holding* S4 Capital com o objetivo de revolucionar o tradicional mercado de publicidade mundial. Foi, então, em busca de empresas com perfil disruptivo e inovador, trazendo uma abordagem analítica e de dados para o mercado publicitário. A S4 Capital tem planos de encontrar novas empresas ao redor do mundo de mesmo perfil para continuar sua expansão, com promessas de novas aquisições para os próximos anos (MANZONI, 2021).

3.4 O TRABALHO REMOTO NA CALINA

Segundo a definição de Garrett e Danziger (2007), o trabalho dentro da Calina se enquadra em teletrabalho em lugar fixo, uma vez que o trabalhador passa a maior parte da sua jornada de trabalho em sua residência. Para a criação do questionário que foi respondido pelos trabalhadores da Calina, foram mapeadas as hipóteses levantadas por Garret e Danziger de que teletrabalhadores em lugares fixos teriam maiores níveis de estresse, quando comparados a outras modalidades de trabalho, além de terem jornadas de trabalho maiores também.

Entre as 7 variáveis de sucesso para esta modalidade de trabalho pontuadas por Mitchell (1996), o esperado previamente é que a Calina se encontra bem-posicionada em pelo menos cinco delas:

1. pessoa: impressão inicial de que a modalidade *home office* tem grande aceitação entre os seus empregados. Tanto a aceitação quanto a motivação dos funcionários foram levantadas via formulário;
2. contexto laboral: a empresa possui maioria dos seus funcionários em regime da CLT (consolidação das leis trabalhistas) logo a tendência esperada é de melhor adaptação ao modelo remoto;

3. tarefa: a atividade em si da empresa é ligada a serviços de tecnologia, não havendo a necessidade de atividades presenciais, isso também corrobora para melhor adaptação dos funcionários;
4. contexto espacial: com a obrigação durante a pandemia da adoção da modalidade *home office* de trabalho, ter uma boa frequência de uso desta modalidade pode ter sido um fator negativo na adaptação dos funcionários. A adaptação do espaço em residência e a recepção familiar durante o turno de trabalho também foram apurados dentro do questionário desta pesquisa;
5. contexto tecnológico: levando em conta que funcionários faziam parte da jornada em modalidade *home office* de forma pontual (havendo necessidade), além de um funcionário de forma permanente que já residia em Florianópolis (SC) atuando como Head de Inovação e coordenando dois diferentes times, a expectativa é que já houvesse uma abertura para as tecnologias da informação e comunicação (TICs). Funcionários já recebiam notebook e periféricos computacionais antes da adoção do trabalho remoto, e após, puderam levar para suas casas, o que também deve ter influência positiva no sucesso da modalidade de trabalho;
6. relacionamentos internos: interdependência em relação ao trabalho de colegas e liderança também foi abordado no formulário desta pesquisa, além da adaptação destas pessoas à modalidade;
7. relacionamentos externos: tanto para fornecedores quanto para clientes, a tratativa sempre se deu via TICs, também colaborando com o sucesso da modalidade.

A seguir, são apresentados os resultados da pesquisa sobre *home office* na empresa pesquisada.

3.5 RESULTADOS DA PESQUISA

Antes da pandemia, a Calina já adotava o *home office*, ainda que de forma mais esporádica. Este item inicia com a descrição dessa experiência anterior, para depois caracterizar as mudanças decorrentes da pandemia, explorando como foi essa transição, como a empresa e os funcionários se organizaram e como avaliam a experiência.

3.5.1 *Home Office* Antes Da Pandemia

Os funcionários da Calina já tinham alguma experiência de *home office* antes da pandemia. Quando solicitado, em momentos de necessidade, havia acordos com a liderança para ficar um período trabalhando em casa. Apenas um funcionário residia em outro estado. Este foi muito importante para começar a introduzir esta cultura dentro da Calina. Entre os respondentes, apenas oito já tinham trabalhado remotamente antes da pandemia.

Em seu primeiro ano da empresa, o Diretor Comercial trabalhava em sistema híbrido, trabalhando alguns dias no escritório em São Carlos e outros em sua casa em São Paulo. No começo de 2018, ele se mudou para São Carlos. Ele diz que sempre olhou com bons olhos o *home office*, mas que, pensar em implantar um sistema 100% remoto na Calina lhe “dava um frio na barriga”. A comunicação entre as pessoas no escritório era muito facilitada, existia grande receio de que isso viesse a ser um problema caso os trabalhadores não estivessem presentes. Ele avaliava que isso seria um direito adquirido por profissionais “seniores” mediante algumas condições, talvez um sistema pautado em resultados ou uma pontuação que, quando atingida, lhe daria este direito.

Segundo o Diretor Operacional, antes da pandemia não havia uma política clara sobre o assunto. Quando alguém viajava ou tinha algum imprevisto, era autorizado a trabalhar um período ou um dia de casa. Como os funcionários ainda eram muito jovens, havia o receio da produtividade cair, dos funcionários confundirem *home office* com estar de plantão caso algo ocorresse, devido à falta de maturidade e da maioria ter pouco tempo de empresa, opinião compartilhada pelo Diretor Comercial.

Para o Diretor Comercial, seria perdida a comodidade de acessar as pessoas de forma rápida como ocorre no escritório da empresa. Ele acredita que havia um preconceito em relação ao trabalhador brasileiro, que não conseguiria ter um bom desempenho sem incentivos positivos ou negativos, como a cobrança presencial do gestor. Ele tinha dúvidas se as pessoas iriam ter senso de pertencimento e manter as entregas em alto nível, comentando que pouco conhecia acerca de estudos, teorias, metodologias e formas de engajar o trabalhador a ser responsável pela própria gestão. O trabalho de uma empresa de consultoria ágil, chamada Beta Learning, em 2019, ajudou a mudar esta visão dentro da Calina. Começaram-se a questionar os principais processos e formas de organização da empresa, fazendo com que muito fosse repensado e criando a cultura da autogestão entre os funcionários.

Essa percepção começou a mudar em 2019, quando o Head de Inovação começou a trabalhar em *home office* em tempo integral, pois precisou se mudar para Florianópolis. A partir daí, começaram a conversar sobre como incluí-lo no cotidiano da empresa. Não havia câmeras nos computadores, não havia câmeras em todas as salas de reunião e, por isso, ele

não tinha como ver os *post its* colados na parede. Havia, ainda, o receio de investir em melhores equipamentos como câmeras e microfones, com apenas uma pessoa em *home office*.

3.5.2 Transição para o *home office* após o início da pandemia

Com o início da pandemia, a Calina teve que rever sua política de *home office*, assim como ocorreu com muitas outras organizações. A direção da empresa percebeu que essa seria a melhor forma de manter a empresa funcionando e avisou aos trabalhadores que não retornassem ao escritório. O risco de uma pessoa adoecer e contaminar outras era muito alto, sendo que o escritório da empresa funcionava em um lugar com pouca ventilação natural, com o ar-condicionado ligado na maior parte do tempo. Os diretores resolveram, então, mandar todos para casa e, depois, foram pensar em como enviar o que fosse necessário.

O Diretor Operacional comentou que nunca houve uma real preparação para o que estava por vir, mas acredita que tudo saiu melhor que o esperado. Os problemas foram menores do que tinha expectativa inicialmente e que “muitos dos paradigmas acerca do *home office* começaram a ser questionados internamente”.

O Diretor Comercial contou que eles já estavam conversando, no Conselho do Grupo, sobre os aspectos da pandemia, que estavam atentos aos números desde o começo, para entender o avanço da doença. Apesar de estarem reticentes em relação ao *home office*, pelos motivos antes citados, a empresa teve acesso a um estudo que, para ele, foi decisivo. Esse estudo mostrava que, quando um caso fosse detectado na cidade, muitas pessoas já teriam tido contato com o portador e poderia ser tarde demais. Então, pensando nos funcionários e na sobrevivência da própria empresa, tomaram a decisão de implantar o *home office* para todos os funcionários no dia dois de março de 2020. Duas semanas depois houve a declaração de pandemia pela OMS. O Diretor Comercial avalia que foi acertado terem tomado essa decisão de forma preventiva e que, “mesmo com a dificuldade emocional que veio junto com a pandemia, tivemos um caminho mais tranquilo do que muitas empresas”. A empresa não estava preparada para rodar completamente em *home office*, porém já tinha estabelecido as formas de comunicação digital, pelo *software* Slack, e os *softwares* de gestão da informação, como o Clickup e o sistema interno de dados. No processo de transição para o *home office*, surgiram alguns imprevistos, como ocorreu com o time de design que fazia uso de computadores de mesa para rodar *softwares* mais pesados, como o Photoshop, trazendo dificuldade adicionais para levar estes equipamentos para casa.

Apesar das dificuldades iniciais, algumas características da empresa ajudaram nessa transição, como o fato de o produto da empresa ser digital, o relacionamento com os clientes, que já acontecia à distância e porque já havia um histórico de alguns funcionários trabalhando de casa. Isso fez com que o Diretor Comercial se sentisse mais confiante. A perspectiva inicial era que em dois ou três meses todos estariam aptos a voltar para o escritório. Ele acredita que isso ajudou com o ânimo de todos.

Os prédios do grupo passaram a ser utilizados como centro de logística, para manutenção e distribuição de materiais de escritório. No início, ocorriam reuniões diárias, rápidas, para que todos pudessem ter contato e compartilhar os desafios.

Depois da decisão de mudar para o *home office*, equipamentos e alguns móveis, como cadeira de escritório, foram retirados da empresa e levados para a casa dos funcionários. Em alguns casos, a logística para fazer essa adequação foi mais complicada, principalmente no caso de funcionários que passaram a trabalhar em outras cidades. O Diretor Operacional questionou “como mandar equipamentos para o norte do país? Como dar assistência remota? Faria sentido pedir para a pessoa comprar?”. Até a data da entrevista, a única pessoa que trabalhava fora do estado levou consigo o que precisou de infraestrutura.

Foi questionado se havia a cultura no uso de TICs (tecnologia de informação e comunicação) na empresa antes da pandemia, o que Mello (2020) aponta como sendo benéfico na adoção do modelo de teletrabalho. Dos entrevistados, 25 responderam que a empresa possuía a cultura e faziam uso deste tipo de tecnologia frequentemente, 16 pontuaram que algumas pessoas já possuíam essa cultura e apenas uma pessoa assinalou que poucas pessoas faziam uso deste tipo de tecnologia. Os 15 restantes responderam que não podiam opinar, pois ingressaram na empresa depois de iniciada a pandemia. Pelos dados levantados, infere-se que a cultura do uso de TICs já estava presente na empresa, facilitando, assim, a transição para o trabalho remoto.

3.5.3 Características do *home office* na pandemia

Entre os 57 respondentes dos questionários, 53 estavam trabalhando em *home office*. Estes estavam trabalhando em casa, definido por Garrett e Danziger (2007) como teletrabalho em lugar fixo.

A jornada de trabalho padrão dos funcionários é de 8 horas diárias e a dos estagiários, 6 horas. A maior parte dos respondentes cumpre a jornada padrão. Entre os funcionários com

contrato CLT, um respondeu que tem jornada de seis horas. Oito responderam que fazem horas extras, o que equivale a 14,1% da amostra, valor próximo ao observado por Golden e Veiga (2005) e um pouco abaixo dos 17,5% encontrados por Privado, Nunes e Silva (2020) em suas pesquisas.

Na época da pesquisa, em outubro de 2021, a empresa estava começando a fazer os primeiros testes de abrir o escritório para pessoas que estavam com algum tipo de dificuldade de trabalhar em sua residência, mas este não era o caso de nenhum respondente.

A empresa deu R\$ 130 por mês para todos os funcionários em *home office* para ajudar no pagamento de contas. O Quadro 9 apresenta as principais formas de apoio mencionadas pelos respondentes.

Quadro 9 - Apoios relatados pelos funcionários

Formas de apoio recebidas	Número de respondentes
Equipamentos: notebook, suporte para equipamentos apoio para os pés, mouse, teclado, monitor, cadeira	48
Auxílio financeiro destinado a ajuda de contas como internet, água e luz	48
Disseram ter todo o tipo de suporte sem especificações	3
Auxílio financeiro para a compra de fone de ouvido	2

Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Quatro pessoas reportaram que tiveram acesso a atendimento online com profissionais da saúde. Três pessoas reportaram ter todo o apoio necessário e 12 pessoas responderam que o apoio não foi suficiente. Nove deram mais detalhes sobre a ajuda recebida. Um estagiário escreveu “Acredito que, para mim, foi suficiente por ter ajuda da minha família [...] Entendo que é uma situação privilegiada e enxergo que, para outras pessoas, o que recebemos da empresa pode não ser suficiente”. Dois coordenadores e um analista relataram, ainda, que o auxílio financeiro foi suficiente no início, porém, os gastos com luz e água subiram bastante durante o período e, portanto, esse valor deixou de ser suficiente. Um analista, um gerente e um coordenador relataram que tinham mais suporte no escritório da empresa. Um Coordenador pontua que “R\$130 é um auxílio para internet, mas ficar em casa aumenta muito mais do que isso em gastos gerais (energia, água, lanches da tarde, etc)”.

Dos 57 participantes, 41 responderam que fizeram alguma adaptação do espaço para *home office*:

- a) 22 reorganizaram cômodos da moradia a fim de ter mais espaço ou mais conforto;
- b) 13 compraram móveis para montar o espaço de trabalho;

c) 6 mudaram para um imóvel maior, que comportasse a separação de espaços entre trabalho e lazer.

O custo de muitas mudanças feitas pelos funcionários a fim de adaptar suas residências para o trabalho não foi coberto pela empresa, principalmente nos casos das pessoas que trocaram de imóvel para dispor de espaço suficiente para o trabalho. Para 35 respondentes, o espaço ficou adequado para o trabalho, mas, para 22, este ficou parcialmente adequado. Quatro pessoas relataram não ter condições de se mudar, mesmo sentindo falta de espaço. Apesar de não considerarem o ideal, seis pessoas pontuaram que usam o mesmo espaço para lazer e trabalho, como relatado por um estagiário: “Meu quarto é meu local de trabalho e ele é escuro e frio. Também não acho confortável dividir o espaço de descanso e de trabalho, mas não tenho outra opção.”

Foi perguntado sobre o nível de dependência do trabalho dos respondentes para outros colegas e liderança, que é uma das variáveis de sucesso do *home office* pontuadas por Mitchell (1996). As respostas são retratadas no Gráfico 2. A maior parte dos respondentes, 28, considera que sua dependência varia de média para baixa, o que facilita o trabalho remoto. Vinte pessoas têm uma dependência de média para alta, o que pode estar relacionado com suas funções e níveis hierárquicos

Gráfico 2: Nível de dependência no trabalho

No trabalho, qual é o seu nível de dependência de outras pessoas para suas tarefas de rotina?
57 respostas



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

O Diretor Operacional disse que, antes da pandemia, algumas informações ficavam centralizadas em poucas pessoas, que eram consultadas quando necessário. Com a adoção do trabalho remoto, essas informações passaram a ser armazenadas em nuvem, para que possam ser consultadas a qualquer hora, de forma assíncrona.

3.5.4 Avaliação dos funcionários

A fim de entender o impacto da afirmação feita por Campos (2020) em relação ao tempo em trânsito ganho na modalidade *home office*, foi perguntado, no questionário, se as pessoas residiam na mesma cidade do escritório da empresa: 18 responderam que estavam morando em outras cidades. Perguntados sobre o tempo gasto em trânsito antes do *home office*, 30 assinalaram gastar até 30 minutos, 12 até uma hora e 4 disseram gastar até 2 horas. Onze começaram a trabalhar durante a pandemia e não conseguem opinar. O tempo economizado em locomoção não foi muito para a maior parte das pessoas, pois São Carlos é uma cidade relativamente pequena. Porém, caso a empresa decida voltar a ter apenas atividades presenciais, aproximadamente um terço dos respondentes terá que se locomover entre cidades ou mesmo procurar moradia mais próxima do escritório.

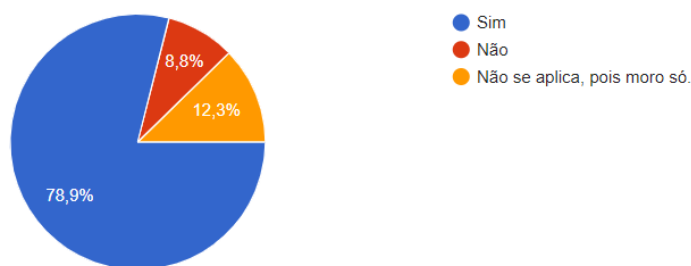
Sobre o ruído durante o trabalho, 25 afirmaram que é menor, 13 disseram que se mantêm próximo e 9 afirmaram que o nível de ruído em casa atrapalha mais que o do escritório. Dez não souberam responder. A maior parte se beneficiou, confirmando o que foi observado por Campos (2020) em sua pesquisa.

Quando perguntados como a modalidade de *home office* afetava a produtividade, 21 respondentes alegaram ter maior produtividade nesta modalidade, comentando sobre a melhoria na poluição sonora na comparação com o escritório, maior flexibilidade de horários, menor tempo em trânsito e menos distrações. Dezesete alegaram se sentir menos produtivos por motivos como a dificuldade de separar o tempo entre lazer e trabalho, maior vontade de dormir por trabalhar próximo ao local de descanso, emocional mais sensível, acúmulo de horas extras, barulhos do local atual de trabalho atrapalhando descanso e reuniões, não conseguir focar completamente no trabalho, desmotivação derivada de muitas reuniões online e até dores no corpo pela falta de estrutura apropriada. Catorze responderam que não sentem diferença, e três ponderaram pontos positivos e negativos. Dois não souberam opinar por não terem trabalhado no escritório. Percebe-se uma diferença em relação aos dados levantados por Privado, Nunes e Silva (2020), pois todos os respondentes de sua pesquisa alegaram sentir que o *home office* incentivava a produtividade individual.

O questionário abordou se a recepção das pessoas que dividiam moradia com os funcionários da Calina no contexto do *home office* foi boa. A resposta pode ser vista no Gráfico 3.

Gráfico 3: Recepção das pessoas que dividem moradia em relação ao *home office*

57 respostas



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Três pessoas relataram que moram com outras pessoas que também trabalham nesta modalidade, o que facilitou a aceitação. Uma pessoa comentou que teria sido muito difícil conciliar todas as responsabilidades de casa, além do trabalho, sem ajuda dos pais, com quem mora. Para três pessoas, a relação com a família dificultou a adaptação a esta modalidade de trabalho, uma vez que não havia entendimento que, mesmo estando presente durante o dia, esta pessoa estaria ocupada trabalhando: “De início, demoraram a entender que era trabalho e eu precisava me concentrar naquilo como se estivesse no escritório, mas agora entendem melhor.” relatou um funcionário CLT.

Foi questionado qual era a modalidade de trabalho de preferência dos respondentes. Entre os participantes, 28 responderam que o modelo de sua preferência seria o de *home office* integral, com a possibilidade de ir ao escritório quando houvesse necessidade, e 27 pessoas responderam que preferem o modelo híbrido, parte em casa, parte no escritório. Um estagiário respondeu que preferia o modelo presencial, trabalhando todos os dias ou quase todos os dias no escritório. Este também relatou baixa aceitação das pessoas com quem mora. Um estagiário respondeu que não sabe opinar, pois só trabalhou em *home office*. Um coordenador comentou a importância dos momentos presenciais para integração e sensação de pertencimento à empresa. Um estagiário respondeu que seria bom poder trocar de espaços para trazer maior produtividade, além da importância de ter liberdade de poder escolher a cidade onde morar, o que é possível com o *home office*.

Quanto ao nível de satisfação com o trabalho remoto, 22 responderam que se manteve igual, 17 que aumentou, 10 que diminuiu e 8 não conseguiram opinar. Apesar de Golden e Veiga (2005) apontarem que a falta de conversas pessoais prejudica a satisfação no trabalho e disso ter sido confirmado por 29 respondentes, a maior parte não sentiu mudança na satisfação. O fato de 28 respondentes possuírem uma dependência média para baixa em relação ao trabalho de outras pessoas pode ter influenciado mais nesse resultado. Além disso,

um estagiário ressaltou outros aspectos positivos do *home office*, como a possibilidade de viajar.

Garret e Danziger (2007) observam que o teletrabalho em local fixo traria um aumento no nível de estresse dos trabalhadores. Entre os respondentes do questionário, 27 confirmaram que isso aconteceu, mas 18 responderam que o estresse está no mesmo nível, 7 que diminuiu, além de 5 que não souberam opinar. A resposta da maior parte dos respondentes confirma o aumento do estresse, agravado, ainda, pelo contexto da pandemia.

Indagados se acreditavam que a empresa se adaptou bem ao modelo *home office*, 53 responderam que sim, contra 2, que responderam que não e 2 que não saberiam opinar. Quase todos, 56, acreditam, ainda, que a empresa está pronta para manter esta modalidade como forma opcional para os funcionários depois que a pandemia acabar.

3.5.5 Avaliação da diretoria

Após aproximadamente um ano e meio, os diretores mudaram sua visão sobre o *home office*. O Diretor Comercial relatou diversos ganhos decorrentes do *home office*, como o aprendizado coletivo de trabalharem todos à distância e falou do ganho de eficiência da empresa como um todo. Ele ponderou que é difícil avaliar a mudança sem levar em conta o contexto mais geral da pandemia, mas que ficou claro o nível de entrega e senso de responsabilidade de todos.

O Diretor Operacional disse que “a preocupação anterior, relacionada à falta de maturidade das pessoas, virou uma grande força, uma vez que os profissionais estavam mais abertos a mudanças e acabaram por se adaptar bem.” Ele também avalia que houve um ganho de produtividade devido à ausência de distrações, como ruídos ou pessoas precisando de ajuda. Ele prefere trabalhar *home office*, pois se sente mais produtivo, porém, acredita que, no médio/longo prazo, a produtividade em excesso começou a pesar para muitas pessoas.

Ele apontou, ainda, a vantagem de a Calina poder contratar pessoas de diversas cidades, o que ajudou a resolver uma dificuldade pela qual a empresa vinha passando em São Carlos, onde já estava sendo difícil achar mão de obra qualificada na quantidade necessária. Além disso, alguns funcionários mais velhos estavam querendo se mudar de São Carlos e, com o *home office*, conseguiram manter o emprego.

3.5.6 Influência do *home office* na cultura da Calina

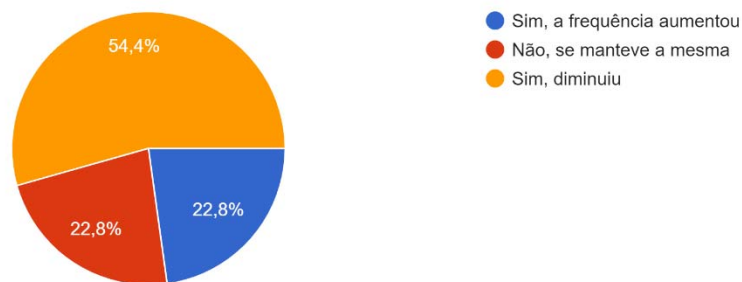
Segundo Golden e Veiga (2005), o uso excessivo da modalidade *home office* pode ocasionar a diminuição de conversas sobre vida pessoal e isso pode afetar negativamente no sucesso da modalidade, uma vez que se criam laços menos profundos entre os funcionários. Pode-se perceber esta tendência no Gráfico 4.

A tendência pontuada por Golden e Veiga (2005) foi sentida pelos respondentes, o que pode sugerir a criação de laços mais frágeis entre os trabalhadores e diminuir a sinergia de trabalho. Um analista comentou que “hoje em dia, quase todas interações são para resolver problemas do trabalho. Sinto que a interação informal e descontraída acabou diminuindo”. Um supervisor comentou que a interação com pessoas de outros times também diminuiu bastante.

Gráfico 4: Frequência de conversas sobre vida pessoal em *home office*

Na comparação de *home office* e trabalho presencial, você sentiu alguma diferença na frequência de conversas sobre vida pessoal com as pessoas no trabalho?

57 respostas



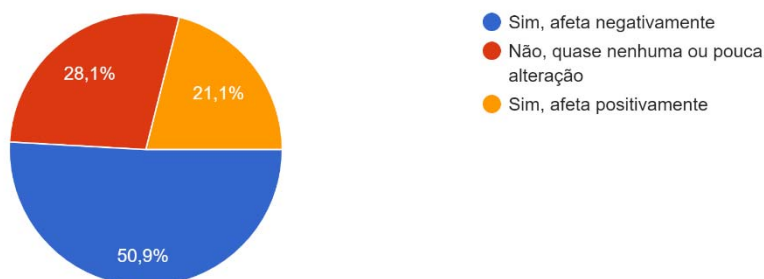
Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Os participantes foram questionados se entendiam que isso afetava a dinâmica de trabalho da equipe. As respostas foram sistematizadas no Gráfico 5. Mais da metade dos respondentes confirmou a hipótese levantada por Golden e Veiga (2005), de que as relações de trabalho são afetadas negativamente pela falta de conversas pessoais. Um estagiário comentou que algumas pessoas conseguem se comunicar melhor ao vivo. Um supervisor mencionou a restrição do número de pessoas com quem se tem contato diário. Um líder trouxe que tenta equilibrar isso trazendo pontos de descontração nas reuniões de sua equipe.

Gráfico 5: Impacto nas relações de trabalho durante o *home office*

Você sente que isso afeta a dinâmica de trabalho entre os colegas de equipe?

57 respostas



Fonte: Elaborado a partir da pesquisa.

Uma das questões exploradas pela pesquisa foi o impacto do distanciamento na cultura organizacional da empresa. O Diretor Operacional acredita que o senso de pertencimento ainda é grande, mas fica receoso com o que pode vir a acontecer após o término da pandemia. Ele não sabe se, no futuro, quando houver a possibilidade de encontros físicos, se os trabalhadores não vão sentir falta de conviver presencialmente.

O Diretor Comercial disse que sentiu a cultura se adaptar, principalmente no que diz respeito à convivência de todos. Antes, havia áreas comuns, onde pessoas de diversas áreas podiam se conhecer, mas, com o trabalho remoto, já é “um desafio integrar pessoas do mesmo time”. A cultura vivida deixa de ser a da Calina e vira a cultura de cada grupo de pessoas de maior convivência. Ele acredita que seriam necessários alguns anos para poder dizer quais foram as reais mudanças que todo este período trouxe.

O Diretor Operacional falou que é um desafio receber pessoas novas para trabalhar na empresa de forma remota, o que gera uma certa insegurança em relação a saber se a empresa vai conseguir passar sua cultura organizacional sem os encontros presenciais. Nesse sentido, houve um esforço, por parte do pessoal do departamento de Desenvolvimento Humano. Em promover ações para incentivar as pessoas a se conhecerem virtualmente, como a realização de *happy hours online* para que todos sentissem mais próximos

3.5.7 Perspectivas futuras

Os dois diretores entrevistados acreditam que, mesmo depois de terminada a pandemia, a tendência é priorizar o trabalho remoto, o que chamam de “*remote first*”. Vai existir “uma base de escritório para o time se encontrar, fazer reuniões importantes”, mas que

o padrão será de reuniões em ambiente digital, “não havendo uma obrigatoriedade de estar periodicamente no escritório”. Para o Diretor Comercial, “voltar a ser presencial seria dar muitos passos para trás. Perderíamos profissionais incríveis e a flexibilidade que adquirimos.” Para ele, nem o sistema híbrido, com alguns dias no escritório e outros em casa, seria o ideal, pois ainda haveria a necessidade de as pessoas não morarem muito longe da sede. Antes da pandemia, havia um projeto ambicioso de criar um grande espaço corporativo, com academia de ginástica, salões para eventos, restaurantes, dentre outras coisas. A pandemia mudou todos os planos nesse sentido.

O Diretor Comercial disse que existe uma ideia de criar núcleos de apoio em algumas localidades que ficam mais distantes, considerando que a sede do Grupo em São Carlos tem um limite de 80 a 100 quilômetros de raio de influência. Para isso, seriam mapeadas zonas de interesse com potencial de contratação de pessoas com o perfil desejado.

O Diretor Operacional avalia que “saber trabalhar em *home office* vai começar a ser um pré-requisito para contratações” e que o mercado de trabalho deve sofrer uma grande mudança. “Antes, o *home office* era visto como um benefício [para os trabalhadores]. Atualmente, existem expectativas [das empresas] neste sentido. [...] A pandemia fez as pessoas ressignificarem muita coisa. As pessoas aprenderam que tempo em trânsito não gera valor.” Por outro lado, ele pondera sobre os possíveis impactos aos trabalhadores no que se refere à invasão de espaço pessoal e *burnout*.

O Diretor Comercial aposta, ainda, no aumento da capacidade de operar de forma global, na criação de soluções cada vez mais robustas e modelos de negócio cada vez mais disruptivos, levando em conta o crescimento que houve no mercado digital durante o período.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo descrever como ocorreu a adoção da modalidade de *home office* em uma empresa de marketing digital situada na cidade de São Carlos, no interior do estado de São Paulo, coletar a percepção de seus trabalhadores e compreender como foi o processo de decisão pela diretoria.

Foi observado que das sete variáveis de sucesso desta modalidade de trabalho propostas por Mitchell (1996), a Calina encontra-se bem colocada em seis: pessoas, tarefas, relacionamentos internos e contextos laboral, espacial e tecnológico dos respondentes, que afirmaram que têm preferência pelo trabalho remoto ou pelo modelo híbrido. A maior parte também possui vínculo formal de trabalho pela CLT. Quase metade tem uma dependência que varia de média para baixa em relação ao trabalho de outras pessoas.

O contexto espacial também se mostrou favorável, uma vez que a maior parte dos entrevistados respondeu que, após algumas mudanças em sua residência, seu espaço de trabalho ficou adequado e que teve uma boa recepção por parte das pessoas com que dividem moradia. Muitos funcionários mudaram de casa para se adaptar ao trabalho remoto.

No contexto tecnológico, os trabalhadores avaliam que o suporte dado pela empresa foi suficiente. Além disso, a maioria das pessoas já possuía a cultura do uso da tecnologia da informação. Certamente, um fator que contribuiu para isso foi o fato de a empresa oferecer um serviço por meio digital.

No contexto de relacionamentos internos, a maior parte sentiu que sua produtividade aumentou ou não se alterou. Diante das informações levantadas, pode-se inferir que houve uma boa adaptação ao modelo *home office*. Apenas a variável de relacionamentos externos não foi abordada pelo questionário, pois sabia-se ser algo feito de forma remota por todos os funcionários e que apenas a diretoria encontra-se com fornecedores fisicamente.

Quase metade dos respondentes teve um aumento em sua jornada de trabalho com a adoção do modelo *home office*, seguindo a tendência observada por Golden e Veiga (2005). Quase metade também sentiu um aumento no nível de estresse, assim como observado por Garret e Danziger (2007).

Pode-se concluir que a mudança no modelo de trabalho da empresa estudada foi satisfatória aos olhos dos respondentes, pois a maioria afirmou que a empresa teve uma boa adaptação e quase todos acreditam que a Calina está apta a manter o modelo após terminada a pandemia. A direção da empresa, por sua vez, demonstrou uma forte propensão a priorizar o

trabalho remoto, a ponto de exigir a habilidade de trabalhar à distância para novas contratações.

De forma geral, os dados apontam que a empresa se adaptou bem ao contexto do trabalho remoto, fazendo com que esse estudo de caso possua valor para empresas de características semelhantes, para que consigam entender como se deu este processo e quais são os principais pontos de atenção.

4.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A pesquisa envolveu um estudo de caso em uma empresa e, portanto, seus achados não podem ser generalizados. Apesar disso, foram apresentadas algumas características e mudanças bem interessantes, que podem contribuir para a compreensão das alterações trazidas pelo *home office* imposto durante a pandemia, principalmente se esses dados forem somados aos de outras pesquisas realizadas no mesmo período.

Outra limitação deve-se ao fato de que o autor da pesquisa ocupa uma posição na gestão da empresa, o que pode ter inibido os respondentes em manifestar opiniões mais críticas.

O questionário tinha uma questão sobre o gênero dos respondentes e não havia como identificar essa característica da amostra depois de realizada a pesquisa, o que limitou a análise quanto a este aspecto.

4.2 PROPOSTA PARA TRABALHOS FUTUROS

Considerando a limitação quanto à possibilidade de generalização de seus resultados, seria interessante fazer uma sistematização de dados de pesquisas semelhantes, para traçar um panorama amplo do *home office* implantado durante a pandemia, procurando identificar as semelhanças e as diferenças entre diferentes setores, tomando o cuidado de incluir a questão de gênero, que é relevante para o tema.

Outra sugestão de trabalhos futuros sobre o tema, em acordo com o que foi apontado por Tremblay (2002), é a dificuldade de gestores para avaliar os trabalhadores à distância. Este aspecto poderia ser aprofundado, uma vez que as empresas tiveram que renovar suas formas de gestão de funcionários ao adotar o trabalho remoto.

Também seria interessante verificar se a tendência apontada de priorizar *home office* se confirma com o tempo e em que proporção nas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABAP (Associação Brasileira de Agências de Publicidade) (2017) **O impacto da publicidade na economia do Brasil**. São Paulo, ABAP, 2017.

AGÊNCIA Brasil “**O trabalho remoto veio para ficar**” diz presidente do TST, Uo 12/julho/2020. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/12/o-trabalho-remoto-veio-para-ficar-diz-presidente-do-tst.htm?cmpid=copiaecola>> Acesso em junho/2021.

AZEVEDO, D.; LEONE, E.; REICHER, D.; ARRUDA, F. **A jornada rumo à maturidade digital no Brasil**. São Paulo, BCG Brasil. 2018.

ALBERNAZ, L. **Brasil aderiu menos a home office em relação a outros na AL. SINDEPRESTEM** (Sindicato das empresas de prestação de serviços a terceiros), 12/julho/2021. Disponível em <<https://sindeprestem.com.br/brasil-aderiu-menos-a-home-office-em-relacao-a-outros-na-al/>> Acesso em agosto/2021.

BARROS, A.; SILVA, J. Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso da Shell Brasil. **Cadernos EBAPE**. BR, v. 8, nº 1, artigo 5, Rio de Janeiro, Mar. 2010

BRASIL. Lei número 14.020, de 6 de julho de 2020. **Diário Oficial da União**, Brasília, 14/julho/2020. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/Lei/L14020.htm>. Acesso em outubro/2021.

BUFFER. **The 2020 State of Remote Work**. Dezembro/2019. Disponível em <<https://lp.buffer.com/state-of-remote-work-2020>> Acesso em agosto/2021.

CAVALLINI, M. **MPT estabelece 17 recomendações para trabalho em home office; advogado diz que não têm força de lei**. G1, 05/outubro/2020. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2020/10/05/mpt-estabelece-17-recomendacoes-para-trabalho-em-home-office-advogado-diz-que-normas-nao-tem-forca-de-lei.ghtml>> Acesso em agosto/2021.

CAMPOS, C. B. **Ergonomia e o trabalho home office**. Rsddata, [S. 1.], 2020. Disponível em <<https://rsdata.com.br/ergonomia/ergonomia-e-o-trabalho-home-office/>> Acesso em julho/2021.

CBN Recife. **Marketing digital cresce como aliado das empresas durante a pandemia**, 22/março/2021. Disponível em <<https://www.cbnrecife.com/artigo/marketing-digital-cresce-como-aliado-das-empresas-durante-a-pandemia>>. Acesso em julho/2021.

CONALGO, L.; CHAVES JUNIOR, E. e ESTRADA, M. **Teletrabalho**. São Paulo. LTR Editora LTDA. 2017.

EXAME. **WPP se torna maior grupo de marketing do mundo**. 21/julho/2012. Disponível em <<https://exame.com/marketing/wpp-se-torna-maior-grupo-de-marketing-do-mundo/>>. Acesso em outubro/2021.

FAUSTINO, P. **Marketing digital na prática: como criar do zero uma estratégia de marketing digital para promover negócios ou produtos.** São Paulo, Brasil. DVS Editora. 2019.

FILIPPE, M. **S4Capital faz fusão com o Grupo Raccoon e expande atuação em mídia digital.** Exame, 04/maio/2021. Disponível em <<https://exame.com/marketing/s4capital-faz-fusao-com-o-grupo-raccoon-e-expande-atuacao-em-midia-digital/>> Acesso em setembro/2021.

FORGAS, J.P., WILLIAMS K. D. **Social influence: Direct and Indirect Processes.** Estados Unidos da América. Psychology Press. 2001.

GANGA, G. M. D. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso (TCC): um guia prático de conteúdo e forma.** Ribeirão Preto: Atlas. 2011.

GARRET, R. K. e DANZIGER, J. N. Which telework? Defining and Testing a Taxonomy of Technology-Mediated Work at a Distance. **Social Science Computer Review**, Volume 25 Number 1. Sage Publications. 2007

GLOBO. **Quem trabalha em casa é mais feliz, mas trabalha mais, sugere estudo** Pequenas Empresas Grandes Negócios, 30/setembro/2019. Disponível em <<https://revistapegn.globo.com/Administracao-de-empresas/noticia/2019/09/quem-trabalha-em-casa-e-mais-feliz-mas-trabalha-mais-sugere-estudo.html>> Acesso em agosto/2021.

GOLDEN, T. D.; VEIGA, J. F. The impact of extent of telecommuting on job satisfaction: resolving inconsisten findings. Nova York, **Journal of management**, v. 31, n. 2, p. 301-318, 2005.

IAB Brasil (Interactive Advertising Bureau) e Nielsen. **Impactos da Covid-19 no investimento de mídia do Brasil.** São Paulo, IAB Brasil, 2021.

INSTITUTO DE PESQUISA ECONÔMICA APLICADA (IPEA) **Teletrabalho pode chegar a 22,7% das ocupações nacionais, aponta estudo.** 03/junho/2020. Disponível em <https://www.ipea.gov.br/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=35648>. Acesso em julho/2021.

KEDOUK, M. Funcionários parados no trânsito são um drama para empresas. **Exame**, 12/dezembro/2013. Disponível em <<https://exame.com/carreira/rota-alternativa/>> Acesso em outubro/2021.

KOTLER, P., KARTAJAYA H. & SETIAWAN, I. **Marketing 4.0: Mudanças do Tradicional para o Digital.** Coimbra, Portugal. Conjuntura Actual Editora. 2017.

LIMA, A. V.; FREITAS, E. A. A pandemia e os impactos na economia brasileira. **Boletim Economia Empírica**, v. 1, n. 4. Brasília. 2020.

MANZONI JUNIOR, R. M. S4 Capital, de Martin Sorrell, compra a Raccoon e reforça aposta no Brasil. Neofeed, 04/maio/2021. Disponível em <<https://neofeed.com.br/negocios/s4-capital-de-martin-sorrell-compra-a-raccoon-e-reforca-aposta-no-brasil/>>. Acesso em outubro/2021.

MARQUES, V. **Marketing Digital de A a Z**. Digital 360. 2020.

MCKENNA, R. As cinco regras do novo marketing. **Revista HSM Management**, edição 22, p. 14-22. São Paulo. 2006.

MELICIO, R.; COSTA NETO, P. Uma reflexão sobre a prática do home office no cenário da pandemia covid19. **Anais do XL Encontro nacional de engenharia de produção**. Foz do Iguaçu. 2020.

MELLO, D. **Home office foi adotado por 46% das empresas durante a pandemia**, Agência Brasil, 28/julho/2020. Disponível em <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-07/home-office-foi-adotado-por-46-das-empresas-durante-pandemia>>. 28/julho/2020. Acesso em julho/2021.

MING, C. **Trabalho em casa e redução dos custos fixos**. O Estado de São Paulo, 09/julho/2020. Disponível em <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,trabalho-em-casa-e-reducao-dos-custos-fixos,70003359305>>. Acesso em outubro/2021.

MINUZZI, G.; LARENTIS F.; **Marketing: definições, aplicações, tendências e desafios do profissional**. **RAIMED - Revista de Administração IMED**, p. 80-97. Bento Gonçalves. 2014.

MITCHELL, H. **The social implications of telework: the UK experience**. World Transport Policy & Practice. Illinois. 1996.

MORAIS, N. S. D.; BRITO, M. L. de A. Marketing digital através da ferramenta Instagram. **e-Acadêmica**, v. 1, n. 1, e3, Rio Grande do Norte. 2020.

MOREIRA, A.; PINHEIRO, L. **OMS declara pandemia de coronavírus**. G1, 11/março/2020. Disponível em <<https://g1.globo.com/bemestar/coronavirus/noticia/2020/03/11/oms-declara-pandemia-de-coronavirus.ghtml>> Acesso em agosto/2021.

MORGAN, R.E. Teleworking an assessment of the benefits and challenges. **European Business Review**, Vol. 16 Iss 4 pp.344-357, Aberystwyth, UK. 2004.

NILLES, J. M.; **Making telecommutin happen: a guide for telemanagers and telecommuters**. Nova York. International Thonson Publ./ van Nostrand Reihold. 1994.

NNUMBERS. **Home Office 2020: saiba quais são as 100 maiores empresas para trabalho remoto**. 14/outubro/2020. Disponível em <<https://nnumbers.com.br/home-office/home-office-2020-saiba-quais-sao-as-100-maiores-empresas-para-trabalho-remoto/>> Acesso em agosto/2021.

OKADA, S. I.; SOUZA, E. M. S.; Estratégias de Marketing Digital na era da Busca. **Revista Brasileira de Marketing**, Vol. 10. n.1 pp. 46-72. Brasil. 2011.

PEÇANHA, V. **O que é Marketing Digital?** Tudo sobre o conceito, como fazer e começar sua estratégia de Marketing Online em 2021, Rock Content, 25/novembro/2020. Disponível em <<https://rockcontent.com/br/blog/marketing-digital/>> . Acesso em maio/2021.

PEDUZZI, M. C. **O trabalho remoto veio para ficar.** Uol, 12/julho/2020. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2020/07/12/o-trabalho-remoto-veio-para-ficar-diz-presidente-do-tst.htm>> Acesso em agosto/2021.

PRIVADO, E.; NUNES, J.; SILVA M.; Análise dos riscos ocupacionais presentes nas atividades desenvolvidas em *home office* e os impactos causados pela pandemia do novo Coronavírus. **Anais do XL Encontro Nacional de Engenharia de Produção.** Foz do Iguaçu. 2020.

RITCHIE, C. **Marketing: conceitos essenciais que fazem a diferença.** Saraiva. São Paulo, 2012.

ROCHA, C.; AMADOR F. O teletrabalho: conceitualização e questões para análise. **Cad. EBAPE.BR**, v. 16, nº 1, Rio de Janeiro, Jan./Mar. 2018.

ROSA, R. O.; CASAGRANDA, Y. G.; SPINELLI, E. F. A importância do marketing digital utilizando a influência do comportamento do consumidor. **Revista de Tecnologia Aplicada (RTA)**, Mato Grosso do Sul, ano 2, v. 6, n. 2, p. 28-39, 1 ago. 2017.

SCHLISTING, B. **Adoecimento e home office: O preço da produtividade.** Associação Brasileira de Estudos do Trabalho (ABET), 06/julho/2021. Disponível em <<http://abet-trabalho.org.br/adoecimento-e-home-office-o-preco-da-productividade/>>. Acesso em outubro/2021.

SHAW, E. H.; JONES, D. G. B.; **A history of schools of marketing thought.** Sage Publications. Florida. 2005.

SILVA, R. R.; Home-office: um surgimento bem-sucedido da profissão pós-fordista, uma alternativa positiva para os centros urbanos. **Revista Brasileira de Gestão Urbana**, vol. 1, núm. 1. pp. 85-94. Paraná, Brasil. 2009.

SILVEIRA, D. **Home office bateu recorde no Brasil em 2018, diz IBGE** 18/dezembro/2018. G1, 18/dezembro/2019. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/concursos-e-emprego/noticia/2019/12/18/home-office-bateu-recorde-no-brasil-em-2018-diz-ibge.ghtml>>. Acesso em agosto/2021.

SILVEIRA, D. **Home office atinge 11% dos trabalhadores no Brasil diante da pandemia em 2020, aponta Ipea.** G1, 15/julho/2021. Disponível em <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/07/15/home-office-atinge-11percent-dos-trabalhadores-no-brasil-diante-da-pandemia-aponta-ipea.ghtml>>. Acesso em outubro/2021.

TORRES, C. **A Bíblia do Marketing Digital:** tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo. Novatec Editora Ltda. 2009.

TORRES, C. V.; NEIVA, E. R.; **Psicologia Social: Principais temas e vertentes.** Artmed. Porto Alegre, 2011.

TREMBLAY, D. Balancing work and family with telework? Organizational issues and challenges for woman and managers. **Woman in Management Review**, v.17, n 3-4. Québec, Canadá. 2002.

UOL. **Home office deve crescer 30% no país após coronavírus, diz professor da FGV.** Uol, 06/abril/2020. Disponível em <<https://economia.uol.com.br/empregos-e-carreiras/noticias/redacao/2020/04/06/home-office-coronavirus.htm>>. Acesso em junho/2021

WEBSTER JUNIOR, F.; Defining the new marketing concept. **Marketing Management**. Vol. 2, n.4. 1994.

Apêndice A - QUESTIONÁRIO APLICADO AOS FUNCIONÁRIOS

Autor: Willian Luiz de Aguiar. Empresa estudada: Calina. Período usado como base: pandemia do coronavírus, 2021.

Questionário A - Formulário a ser respondido pelos funcionários e respostas.

Questionário sobre a experiência com o home office

Gostaria de te convidar a participar do questionário referente à experiência de trabalho em home office durante a pandemia.

Este questionário é parte integrante da monografia de Willian Aguiar, estudante de graduação do curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de São Carlos, com orientação da professora doutora Alessandra Rachid.

Comprometo-me a não identificar os respondentes desta pesquisa. Para isso, os dados gerados serão usados de forma anônima.

DADOS PESSOAIS

1. Data de nascimento

Data

2. Qual seu grau de escolaridade?

Médio completo

Superior incompleto

Superior completo

Pós-graduação

Outros.

2.1 Qual curso você fez/faz?

2.2 Em qual instituição de ensino?

DADOS PROFISSIONAIS

1. Há quanto tempo trabalha na sua empresa atual?

Menos de 1 ano

Entre 1-2 anos

Entre 2-3 anos

Entre 3-4 anos

Outros

2. Qual seu cargo/função?

- Estagiário
- Analista
- Especialista
- Coordenação
- Campo aberto

3. Qual é o seu vínculo trabalhista?

- CLT
- Estágio
- Pessoa Jurídica
- Outros

EXPERIÊNCIA COM HOME OFFICE

1. Você tem trabalhado em home office?

- Não
- Sim

1.1 Caso tenha respondido sim, com que frequência você trabalha home office?

- Até 2 vezes por semana
- Até 3 vezes por semana
- Até 4 vezes por semana
- Todo o dia
- Outros

1.2 Há quanto tempo começou a trabalhar neste modelo?

- Desde o começo da pandemia
- Antes da pandemia já trabalhava com frequência
- Até um ano
- Há mais de dois anos
- Outros

2. Caso trabalhe em home office, em qual das modalidades a seguir?

- Trabalho em ambiente domiciliar
- Rotatividade entre trabalho na empresa e domiciliar/campo
- Atuação em atividade de campo

3. Qual tem sido a sua jornada média de trabalho diária desde o início da pandemia?

(escrever apenas números)

- Até 6 horas
- Até 8 horas
- Outros

3. Desde o início da pandemia, sua jornada de trabalho:

- Aumentou.
- Se manteve igual
- Diminuiu.
- Outros.

4. Que apoio você recebeu da empresa para a execução do seu trabalho em home office?

4.1 Foi suficiente?

- Não.
- Sim.

4.2 Caso ache pertinente, comente sua resposta

5. Você teve que adaptar o seu espaço de trabalho para o home office?

- Não
- Sim.

5.1 Quais mudanças você fez?

5.2 O espaço ficou adequado para o trabalho?

- Sim.
- Parcialmente
- Não.

5.3 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

6. Você sente que houve boa recepção das pessoas que moram com você ao seu home office?

- Sim
- Não
- Não se aplica, pois moro só.

6.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

7. Qual a forma de trabalho você prefere?

- Home office integral
- Híbrido, parte em casa parte no escritório
- Presencial, todo ou quase todos os dias no escritório
- Campo aberto

7.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

8. Sua empresa possuía a cultura de usar tecnologias de comunicação e informação na interação entre os funcionários antes da pandemia?

- Sim, todos já se comunicavam e trocavam informações usando tecnologia da informação frequentemente
- Sim, algumas pessoas já tinham esta cultura
- Não, poucas pessoas utilizavam este tipo de tecnologia no dia a dia
- Não, tivemos de achar ferramentas e criar a cultura
- Outros.

9. No trabalho, qual é o seu nível de dependência de outras pessoas para suas tarefas de rotina?

- Alto. Preciso estar próximo a todos, trocando informações a quase todo momento
- Médio para alto. Dependo de outras pessoas mas consigo fazer parte das tarefas sozinha/sozinho.
- Médio para baixo. Para algumas tarefas, preciso de interação. Para outras, não.
- Baixo. Quase não tenho necessidade de interagir com meus colegas para fazer meu trabalho
- Nenhum. Sou totalmente independente de equipes e horários

9.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

10. Em que cidade fica o seu escritório da empresa?

11.1 É na mesma cidade onde você mora atualmente?

- Sim
- Não.
- Outros.

11. Antes da pandemia, você gastava quanto tempo por dia para ir e voltar do trabalho?

- Até 30 minutos
- Até 1 hora
- Até 2 horas
- Até 3 horas
- Campo aberto

12. Comparando os barulhos de escritório e do seu local atual de trabalho, você percebe:

- Os barulhos do meu local de trabalho atual me atrapalham mais
- Barulhos se mantêm aproximadamente os mesmos
- Barulhos no meu local de trabalho atual são menores e me atrapalham menos
- Outros.

13. Como você sente que o home office afeta sua produtividade?

15. Na comparação de home office e trabalho presencial, você sentiu alguma diferença na frequência de conversas sobre vida pessoal com as pessoas no trabalho?

- Sim, a frequência aumentou
- Não, se manteve a mesma
- Sim, diminuiu

15.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

15.2 Você sente que isso afeta a dinâmica de trabalho entre os colegas de equipe?

- Sim, afeta negativamente
- Não, quase nenhuma ou pouca alteração
- Sim, afeta positivamente

15.3 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

16. Você sentiu seu nível de satisfação com o trabalho mudou com a quarentena por causa do trabalho remoto?

- Não, se manteve igual.
- Sim, diminuiu
- Sim, aumentou
- Campo aberto

16.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

17. Você sentiu mudança no seu nível de stress relativo ao trabalho durante o home office?

- Não, se manteve igual.
- Sim, diminuiu
- Sim, aumentou
- Campo aberto

18.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

18. Você acredita que sua empresa se adaptou bem ao home office?

- Sim
- Não
- Outros

18.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

- Campo aberto

19. Você acredita que a sua empresa estaria pronta para manter essa modalidade de forma opcional para os funcionários depois que a pandemia acabar?

- Sim
- Não
- Campo aberto

19.1 Caso ache pertinente, comente sua resposta.

Apêndice B – ROTEIRO DE ENTREVISTA COM OS DIRETORES DA EMPRESA

1. Como você avaliava o home office antes da pandemia?
2. Quais você sentia que eram as maiores dificuldades?
3. Como foi a tomada de decisão no começo da pandemia em relação a deixar os colaboradores em home office?
4. Quais foram os pontos de maior indecisão em relação a mudança da modalidade de trabalho?
5. Quais foram os maiores ganhos?
6. Quais foram os maiores problemas enfrentados?
7. Você sentiu que isso trouxe algum impacto na cultura da empresa?
8. Você julga que estavam preparados para essa mudança?
9. Qual você acha que é o modelo de trabalho que melhor se enquadra no futuro dentro da empresa?
10. Qual você acha que vai ser o impacto dessa mudança nas empresas em geral?