

## PRIVILEGIADOS DA PANDEMIA: HOME OFFICE EM TEMPOS DE COVID 19<sup>12</sup>

### Pandemic privileged: home office in COVID 19 times

Ana Carolina de Souza dos Santos<sup>3</sup>  
Universidade Católica de Brasília<sup>4</sup>  
Brasília, DF, Brasil.

Cláudia Cristina Fukuda<sup>5</sup>  
Universidade Católica de Brasília  
Brasília, DF, Brasil

#### Resumo

Este estudo de caso teve por objetivo compreender o impacto da pandemia no contexto do trabalho em home office, a partir das vivências dos trabalhadores de uma empresa e à luz dos conceitos de bem-estar no trabalho. A pesquisa foi realizada em duas etapas, uma quantitativa com o estudo de dados secundários e uma qualitativa por meio de entrevista com dezoito trabalhadores. Os resultados encontrados demonstraram que o processo de transição para o trabalho em home office demandou, em um primeiro momento, uma necessidade de adaptação ao trabalho e no ambiente com os familiares; e, necessidade de conciliar as demandas dos filhos, das atividades do lar e do trabalho. Os trabalhadores perceberam as ações da empresa, logo no início da pandemia, como tempestiva e cuidadosa; porém, essa percepção não se manteve ao longo do tempo. A transição para o home office impactou, ainda, no aumento do volume de trabalho, na quantidade de horas trabalhadas e reuniões. Constatou-se que a forma como a empresa lida com o processo de transição impactou o bem-estar de seus trabalhadores. Espera-se que este estudo possa auxiliar equipes gestoras de pessoas na construção ou reformulação de iniciativas que contribuam para o bem-estar dos trabalhadores.

**Palavras-chave:** pandemia; trabalho; home office; bem-estar.

#### Abstract

This case study aimed to understand the impact of the pandemic in the context of working from home, based on the experiences of worker's company, and considering the concepts of well-being at work. The research carried out in two stages, a quantitative one with the study of secondary data and a qualitative one through interviews with eighteen workers. The results found showed that the process of transition to home office work demanded, at first, a need to adapt to the work, the environment, the equipment, the family members, and the need to

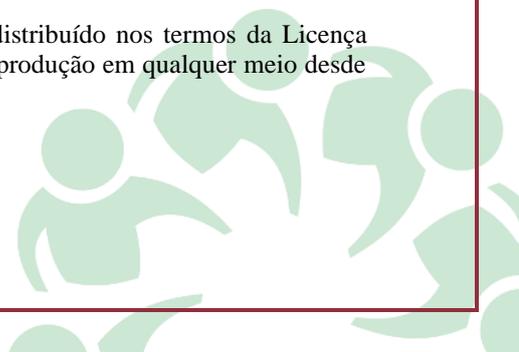
<sup>1</sup> Editora responsável pela avaliação: Prof.<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Liliam Deisy Ghizoni.

<sup>2</sup> Copyright © 2023 Santos & Fukuda. Este é um artigo em acesso aberto distribuído nos termos da Licença Creative Commons. Atribuição que permite o uso irrestrito, a distribuição e reprodução em qualquer meio desde que o artigo original seja devidamente citado.

<sup>3</sup> [carolina0603@gmail.com](mailto:carolina0603@gmail.com)

<sup>4</sup> QS 07, Lote 01, Taguatinga Sul - Taguatinga, Brasília - DF, 71966-700.

<sup>5</sup> [claudiafukuda@hotmail.com](mailto:claudiafukuda@hotmail.com)



reconcile the demands of the children, the home and work activities, which. Workers perceived the company's actions, right at the beginning of the pandemic, as timely and careful; however, this perception not maintained over time. The transition to the home office also had an impact on the increase in workload, the number of hours worked and meetings. It founded that the way the company deals with the transition process impacts the well-being of its employees. It hoped that this study can help people management teams in the construction or reformulation of initiatives that contribute to the well-being of employees.

**Keywords:** pandemic; work; home office; well-being.

---

## Introdução

A pandemia da COVID-19 nos expôs a uma pluralidade de sentimentos, trazendo consigo um cenário de incertezas e medo (Ornell et al., 2020). A rápida proliferação do vírus e o alto grau de contaminação evidenciaram um grave problema epidemiológico em nível mundial. A Organização Mundial da Saúde (Organização Mundial de Saúde - OMS, 2020) recomendou, como medida de enfrentamento, ações como o isolamento social e a utilização de máscaras e o lockdown (OMS, 2020). Com a recomendação do isolamento social, muitas empresas adotaram o home office como regime de trabalho. A mudança abrupta para esse novo modelo de trabalho impactou e ainda vem impactando vários contextos sociais, especialmente o das organizações do trabalho, afetando significativamente a saúde e o bem-estar dos indivíduos. As empresas, de forma não planejada, foram demandadas por maior flexibilidade e novas técnicas de monitoramento e gestão das atividades (Angonese, 2020).

Segundo dados da pesquisa PNAD-COVID-19 (2020), divulgada pelo IBGE, cerca de 10% da população ocupada, quase 9 milhões de pessoas, estavam trabalhando remotamente em julho de 2020. As empresas que aderiram ao home office são, em sua maioria, empresas de tecnologia, entidades públicas e as áreas administrativas das empresas de serviço. O perfil dos trabalhadores em home office era altamente escolarizado (Bridi et al., 2020).

O trabalho em home office possui desafios que diferem de outros contextos laborais. A adaptação a esse novo modelo de trabalho pode ser facilitada pela adequação do ambiente de trabalho, pelo estabelecimento de rotinas e o desenvolvimento de habilidades como a disciplina e a persistência. Por outro lado, sentimento de insegurança, dificuldade de adaptação da família à nova modalidade, falta ou dificuldades em manter uma rotina e ausência de supervisão e suporte podem dificultar a ambientação (Rafalki & De Andrade, 2015). Muitos trabalhadores nunca haviam tido experiência com a entrega de resultados nesta modalidade e nem estavam acostumados a usar tecnologias com este fim (Lizote, 2020). Administrar pessoas tornou-se um

desafio ainda maior, especialmente para os gestores que buscam a valorização e a satisfação de seus trabalhadores (Oliveira et al., 2020).

Esse modelo laboral ainda possui pouca regulamentação, uma vez que cada empresa é livre para adotar a forma que melhor atenda à organização. O trabalho em home office traz o benefício do aumento da produtividade, mas sem muitas vezes, considerar importantes princípios como o direito à desconexão, ao trabalho seguro e à ergonomia (Faria, 2021).

Os termos teletrabalho e home office, apesar de frequentemente serem apontados como sinônimos, são modalidades laborativas diferentes. O teletrabalho, regulamentado pela Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), não possui controle da jornada de trabalho, já o home office possui o controle de jornada como se estivesse sendo executado presencialmente na empresa (João & Gaggini, 2020).

No contexto de pandemia da COVID-19, a maioria dos trabalhadores migrou para o home office sem nenhum tipo de planejamento e estruturação de suas atividades. Diante dessa situação tão nova, as pessoas precisaram criar suas próprias estratégias de adaptação e regulação emocional que pudessem mantê-las em equilíbrio e bem-estar no trabalho (Gondim & Borges, 2020).

Quanto ao tema bem-estar no trabalho (BET), Garcez et al. (2018), em um estudo de revisão, resumem que o BET é um comportamento organizacional associado à Psicologia Positiva que, ao tratar de aspectos virtuosos dos seres humanos, pode influenciar na prevenção de problemas relacionados ao comportamento. Os estudos já realizados geralmente são focados em duas perspectivas. A primeira perspectiva estuda o contexto patológico de identificação das doenças físicas e mentais e de enfrentamento ao sofrimento. A segunda possui uma tônica mais positiva, que foca na manutenção da mente saudável e melhoria da qualidade de vida. Essa perspectiva, denominada Psicologia Positiva, identifica os pensamentos, sentimentos e comportamentos humanos com foco nos pontos fortes, nas virtudes de cada indivíduo (Seligman, 2019).

A Psicologia Positiva propõe uma visão singular de sujeito, seu olhar foca na potencialidade de desenvolvimento de forças e virtudes e no bem-estar nos níveis psicológico, biológico e social (Peterson & Seligman, 2004). O construto bem-estar no campo psicológico é organizado sob duas perspectivas. A primeira aborda o estado subjetivo da felicidade, o bem-estar hedônico, e é denominada de bem-estar subjetivo. A segunda perspectiva é chamada de bem-estar psicológico e investiga o potencial humano, o bem-estar eudemônico. O bem-estar hedônico adota uma visão de bem-estar com prazer e felicidade. Já o eudemônico entende que o bem-estar consiste nas capacidades dos indivíduos de pensar, usar o raciocínio, o bom-senso,

atingir o pleno funcionamento de suas potencialidades (Ryan & Deci, 2001). Os dois construtos são conceitualmente distintos, mas complementares (Adler & Seligman, 2016; Seligman, 2011).

Silveira (2020) define o bem-estar subjetivo como um conjunto de avaliações que os sujeitos fazem sobre a vida e suas experiências emocionais. Esse conceito possui um componente cognitivo com uma avaliação sobre a satisfação com a vida e um componente emocional, os afetos experienciados. Os afetos são divididos em positivos e negativos (Silveira, 2020). O estudo dos afetos não tem por objetivo identificar a presença contínua de emoções positivas em toda vida, mas sim, identificar se as experiências vividas pelos indivíduos compreendem mais emoções prazerosas do que de sofrimento (Silva, 2020). A ausência das emoções negativas não deve ser interpretada como benéfica, essas emoções possuem uma função protetora diante de algumas circunstâncias e um importante papel no ajustamento do indivíduo (Lyubomirsky & Rieche, 2019).

Para o estudo de temas relacionados ao bem-estar (subjetivo e psicológico) no contexto organizacional, foi institucionalizada, na Psicologia Positiva, uma abordagem denominada Positive Organizational Psychology (POP). Essa abordagem tem enfoque no estudo das instituições, seus membros, processos, características e resultados assertivos. Donaldson e Ko (2010) definem a POP como o estudo científico das experiências subjetivas positivas e traços positivos em ambientes organizacionais e suas aplicações para melhorar o desempenho e a qualidade de vida no trabalho. A POP busca identificar como a organização, na perspectiva do empregado, pode contribuir para que a experiência laboral seja mais positiva. A POP tem por objetivo ajudar as pessoas a trabalharem essas relações com o trabalho de forma que se sintam melhores e mais felizes.

Pesquisas em Positive Organizational Psychology (POP) demonstram que as empresas que fomentam o engajamento no trabalho aproximam-se da experiência de excelente funcionamento almejada (Nielsen & Cleal, 2010). Segundo Seligman (2011), o ambiente de trabalho pode ser favorável para o desenvolvimento de características positivas nos indivíduos, desde que as instituições desenvolvam estratégias de acolhimento, comunicação e valorização dos trabalhadores e que forneçam as condições para o bom desempenho, a satisfação e a promoção do bem-estar dos trabalhadores.

Em um contexto de pandemia o fomento ao bem-estar no trabalho se torna ainda mais urgente e essencial. É preciso compreender como as mudanças impactam o trabalho, o dinamismo dos processos motivacionais e estressores, de forma a possibilitar intervenções preventivas ou quando necessárias. Para isso, é preciso investigar se as condições impostas aos

trabalhadores conduzem a espirais positivas, ascendentes e de ganhos ou levam às espirais negativas, descendentes e de adoecimento (Vasquez, 2020). Santos (2020) sustenta que esse é um momento de “normalidade da exceção”, no qual estamos vivendo um contraditório e antagônico fluxo de sentimentos. As organizações precisam trabalhar com ações que busquem o enfrentamento positivo das situações e ameaças impostas pela pandemia, que fomentem o equilíbrio mental e que favoreçam a manutenção e desenvolvimento de comportamentos saudáveis (Santos, 2020).

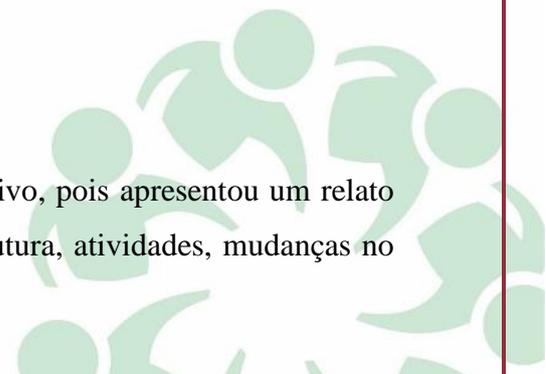
O movimento da Psicologia Positiva atua com um olhar voltado para o potencial humano de recuperação, focando em ativar a parte saudável e preservada dos indivíduos (Paranhos & Werlang, 2015). Com o auxílio da Psicologia Positiva, os indivíduos podem ressignificar suas experiências negativas, reavaliar seus valores e dar novo significado ao evento vivenciado (Sattler & Smith, 2020). Os construtos da Psicologia Positiva podem atuar como protetores da saúde mental, de modo a minimizar as consequências do momento (Nakano, 2020).

Nesse estudo procuramos compreender as vivências do trabalho em home office e como os trabalhadores estão lidando com elas em tempos de pandemia. O foco foi acessar a experiência do fenômeno, uma vez que a maioria das pesquisas já realizadas acessa a percepção do indivíduo a partir do uso de escalas, o que é extremamente relevante, mas deixa de considerar uma percepção mais qualitativa das vivências dos indivíduos.

Embora seja óbvio que a situação global e no Brasil melhorou, ainda não é possível decretar o fim da pandemia. Também é difícil saber quais mudanças continuarão e quais serão somente temporárias no que tange à ótica do trabalho. A hipótese de que o home office continuará a existir, mesmo com o fim da pandemia, é cada dia mais factível. Tal hipótese pode ser sustentada pela diminuição de custos das empresas com aluguéis de espaços, aumento da produtividade e percepção de aumento da qualidade de vida pelos trabalhadores (Benavides et al., 2021). Algumas dessas vantagens devem ser contrastadas quanto à saúde e segurança dos trabalhadores, especialmente em relação à jornada de trabalho. O home office pode aumentar as desigualdades, se continuar como uma opção, principalmente para os setores mais produtivos da economia e para as pessoas com níveis de formação mais elevados (Chahad, 2021).

## **Método**

O estudo teve uma abordagem mista, de caráter descritivo, pois apresentou um relato detalhado de um fenômeno envolvendo sua configuração, estrutura, atividades, mudanças no



tempo (Godoi et al., 2006). A pesquisa teve caráter exploratório e interpretativo, uma vez que contém uma descrição do fenômeno estudado (Godoi et al., 2006). Os dados para elaboração do estudo de caso foram coletados a partir de três estudos. No primeiro estudo foram analisados dados secundários internos disponibilizados pela empresa, focados nas comunicações enviadas aos colaboradores, de março de 2020 a dezembro de 2022. O segundo estudo, também de dados secundários, foi realizado a partir da análise de uma pesquisa aplicada pela empresa, em maio de 2020. O terceiro estudo foi realizado por meio de entrevistas semiestruturadas com 18 trabalhadores.

### ***Local de pesquisa e contexto da coleta de dados***

A empresa em que o estudo foi realizado é uma entidade privada sem fins lucrativos, mantida por recurso público. No momento da coleta de dados (entrevista qualitativa), a empresa possuía em seu quadro funcional 472 (quatrocentos e setenta e dois) trabalhadores, sendo 03 diretores, 397 analistas e 72 assistentes. Todos os colaboradores da empresa possuíam nível superior, apesar de não ser um pré-requisito para o cargo de assistente.

A empresa possuía atuação em todo território nacional e tem por objetivo fomentar o desenvolvimento sustentável, a competitividade e o aperfeiçoamento técnico das micro e pequenas empresas. Os trabalhadores da empresa trabalharam presencialmente até março de 2020, quando a pandemia foi decretada. Em duas semanas, todos os colaboradores migraram para o trabalho *home office*. O trabalho permaneceu totalmente em *home office* até agosto de 2021. À medida que os trabalhadores foram sendo imunizados com as duas doses da vacina foram voltando gradualmente ao trabalho presencial. O retorno aconteceu de forma híbrida e escalonada. Em agosto de 2022, ocorreu o retorno presencial de todos os colaboradores. Porém, vinte dias após o retorno presencial o prédio da empresa apresentou problema estrutural e entrou em reforma. Assim, os trabalhadores voltaram ao modelo híbrido, com dias de trabalho presenciais e dias de trabalho em *home office*. Até a data de finalização desse estudo, os trabalhadores realizavam o trabalho presencial no prédio da Universidade Corporativa da empresa, de duas a três vezes por semana.



## **Estudos**

### ***Estudo I – análise das comunicações realizadas com os colaboradores***

Foi realizada uma análise documental de todas as comunicações enviadas pela empresa aos funcionários no período da pandemia e retorno ao trabalho presencial. As comunicações analisadas foram enviadas a todos os 472 trabalhadores ativos da empresa, por e-mail. Os documentos foram acessados pela pesquisadora, por meio eletrônico, após autorização da empresa. Os dados foram analisados pela técnica de análise de conteúdo de Bardin (Bardin, 2016). Buscou-se classificar o material em categorias que auxiliaram na compreensão do que estava por trás das comunicações (Silva & Fossá, 2015). A análise dos comunicados foi dividida em três etapas: 1) pré-análise, 2) exploração do material e 3) tratamento dos resultados, inferência e interpretação (Santos, 2012).

No período de 13 de março de 2020 a 31 de dezembro de 2022, a empresa enviou aos seus trabalhadores 670 comunicações. A pesquisadora realizou a segmentação dos comunicados enviados em 06 (seis) categorias: convites, ações de desenvolvimento e reconhecimento, orientações e pesquisas, cuidados com a COVID 19, empresa na mídia e mensagens do diretor-presidente.

### ***Estudo II – pesquisa sobre o home office na pandemia***

Foi realizada análise dos dados da pesquisa sobre o *home office*, aplicada pela Unidade de Gestão de Pessoas da empresa, entre 13 e 18 de maio de 2020. A pesquisa foi encaminhada por *e-mail* para todos os trabalhadores ativos e teve 368 (trezentos e sessenta e oito) respondentes, com a participação de mais de 295 trabalhadores (80,00%). Dos respondentes, 203 (55,16%) pertenciam ao sexo feminino e 165 (44,83%) ao sexo masculino. Quanto aos cargos, 310 (84,23%) possuíam o cargo de analista, 55 (14,94%) eram assistentes, 02 (0,54%) menores aprendizes e 01 (0,27%) Diretor-presidente.

A pesquisa utilizou um instrumento composto por dezesseis perguntas fechadas e uma pergunta aberta. As perguntas fechadas possuíam questionamentos sobre a experiência com o *home office*, desafios, dificuldades, competências adquiridas, o volume de trabalho, qualidade de vida, produtividade, rotinas de cuidado com a saúde física e mental. A pergunta aberta era um espaço para exposição dos sentimentos vividos naquele momento, para sugestões e feedbacks para a empresa. O instrumento foi enviado ao *e-mail* dos colaboradores por meio de

formulário on-line, aplicado com auxílio da ferramenta *SurveyMonkey*. O objetivo da pesquisa foi o de identificar os principais aprendizados e desafios do trabalho em *home office*, que estavam ocorrendo desde março de 2020.

A análise quantitativa foi feita a partir dos resultados apresentados pela ferramenta *SurveyMonkey*, utilizada para aplicação da pesquisa. Para a análise da pergunta aberta: “Esse espaço é para que você faça comentários adicionais, exponha seus sentimentos ou nos dê sugestões e feedbacks”, que foi feita ao final da pesquisa, foram criadas categorias temáticas com base na frequência de determinados termos ou tópicos e com o intuito de identificar o conteúdo e as características das informações. Essa etapa foi baseada na técnica de análise de conteúdo de Bardin (Bardin, 2016).

### ***Estudo III – entrevistas com trabalhadores da empresa***

No terceiro estudo, foi realizada uma pesquisa qualitativa com a participação de 18 (dezoito) trabalhadores da empresa, no período de 09/09/2022 a 14/10/2022. Atran et al. (2005) afirmam que a quantidade mínima seria de 10 (dez) participantes. Na entrevista qualitativa, o número de pessoas é bem menos relevante comparado à importância de que o pesquisador se aproxime empiricamente do objeto, prestando atenção em suas dimensões e interconexões (Minayo, 2017). A complexidade do estudo e o escopo da investigação é que devem orientar o tamanho da amostra a ser pesquisada (Minayo, 2017).

A escolha dos participantes ocorreu de forma aleatória, por sorteio, com auxílio do aplicativo Sorteio Fácil, a partir da lista de trabalhadores ativos oferecida pela unidade de Gestão de Pessoas da empresa. Foram excluídos da lista 101 trabalhadores que a pesquisadora conhecia e/ou com os quais possuía algum vínculo e 05 trabalhadores que estavam afastados de suas atividades laborais.



## Participantes

**Tabela 1**

*Dados demográficos dos trabalhadores participantes da entrevista.*

Nº	Sexo	Idade (anos)	Estado Civil	Formação	Tempo de Empresa (anos/meses)	Renda
1	Feminino	41 e 50	Divorciado (a)	Secretariado	≥11	B2
2	Masculino	41 e 50	Casado (a)	Administração	≥11	A
3	Feminino	31 e 40	Divorciado (a)	Direito	Até 3 anos e 11 meses	B1
4	Feminino	31 e 40	Casado (a)	Administração	8 e 10 anos e 11 meses	B1
5	Feminino	21 e 30	Casado (a)	Administração	4 a 7 anos e 11 meses	C1
6	Feminino	31 e 40	Casado (a)	Direito	Até 3 anos e 11 meses	B1
7	Feminino	41 e 50	Casado (a)	Direito	4 a 7 anos e 11 meses	B1
8	Feminino	41 e 50	Casado (a)	Administração	8 e 10 anos e 11 meses	A
9	Masculino	31 e 40	Solteiro (a)	Administração	≥11	B1
10	Masculino	31 e 40	Divorciado (a)	Engenharia de Redes	4 a 7 anos e 11 meses	B1
11	Feminino	41 e 50	Casado (a)	Direito	Até 3 anos e 11 meses	B1
12	Feminino	31 e 40	Casado (a)	Secretariado	4 a 7 anos e 11 meses	B1
13	Feminino	21 e 30	Solteiro (a)	Contabilidade	8 e 10 anos e 11 meses	B1
14	Feminino	41 e 50	Casado (a)	Secretariado	4 a 7 anos e 11 meses	B2
15	Masculino	≥ de 51	Casado (a)	Políticas Públicas	≥11	B2
16	Feminino	41 e 50	Divorciado (a)	Secretariado	≥11	C1
17	Feminino	21 e 30	Solteiro (a)	Administração	8 e 10 anos e 11 meses	C1
18	Masculino	41 e 50	Casado (a)	Sistema de Informação	8 e 10 anos e 11 meses	B1

A renda foi classificada conforme critério Brasil de classificação econômica, a partir do valor mensal de remuneração recebido por cada empregado entrevistado. A renda média C1 equivale a um valor de R\$ 3.085,48 mensais, a renda média B2 possui um valor médio mensal de R\$ 5.641,64, a renda média B1 equivale a R\$ 11.279,14 reais mensais e a renda A corresponde a uma renda média mensal de R\$ 25.554,33.

## **Instrumentos**

Para a coleta de dados da pesquisa qualitativa (entrevista) foi utilizado um questionário sociodemográfico e funcional, com dados sobre idade, sexo, estado civil, cargo, profissão, tempo na organização e renda média. A renda média familiar foi segmentada conforme critério de classificação econômica no Brasil. Foi utilizado, também, um roteiro de entrevista semiestruturada com perguntas abertas. As perguntas formuladas eram abertas, com a intenção de dar um curso mais livre para a expressão de cada um dos entrevistados.

Os instrumentos foram validados com os primeiros 05 participantes da pesquisa. Foi realizada uma avaliação de análise semântica do questionário e roteiro de entrevista. Não houve alteração do roteiro após validação com os participantes. O roteiro de entrevista compreendeu 17 perguntas categorizadas em 04 dimensões. As entrevistas tiveram duração média de 45 minutos.

## **Procedimentos**

Os participantes tiveram acesso ao roteiro de entrevista, antecipadamente, após o aceite na participação da pesquisa. O roteiro de entrevistas foi enviado juntamente com o questionário demográfico por *e-mail* ou *WhatsApp*. O objetivo do envio prévio do roteiro foi para que o entrevistado tivesse conhecimento sobre o que seria perguntado, com vistas a permitir reflexões e diminuir a ansiedade. Os participantes da entrevista foram selecionados a partir da lista de trabalhadores ativos fornecida pela empresa. Os participantes pré-selecionados foram contactados por telefone ou *WhatsApp*, para explicação quanto ao objeto de estudo e convite para participação na pesquisa. Foram contactados 22 trabalhadores, 18 aceitaram participar da entrevista e 4 recusaram. Após o aceite do empregado, foi enviado, por *e-mail*, um convite formal de participação, juntamente com o Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, enviado em PDF ao participante, com possibilidade de se guardar uma cópia, cabendo a esta pesquisadora o sigilo total e controle do arquivamento. O aceite foi realizado com auxílio do aplicativo *DocuSign*, uma ferramenta que permite a assinatura de documentos de forma gratuita. O documento assinado foi encaminhado à pesquisadora por *e-mail* ou *WhatsApp*.

Após o recebimento do termo assinado pelo participante, a pesquisadora fez o agendamento da entrevista. As entrevistas foram realizadas no momento mais adequado para o entrevistado, conforme a sua disponibilidade. O questionário sociodemográfico foi enviado por *e-mail* ou *WhatsApp* ao entrevistado no momento do contato para agendamento da entrevista.

O entrevistado teve o prazo de até o dia da entrevista para responder ao questionário.

Devido ao momento vivenciado na época da coleta de dados, que ainda requeria cuidados em relação ao distanciamento social, as entrevistas foram realizadas individualmente e de forma virtual pela plataforma *Teams*. Cada empregado entrevistado recebeu um e-mail com a confirmação da data, horário e *link* de acesso ao ambiente virtual da entrevista. Foi informado ao entrevistado que a entrevista seria imediatamente suspensa, caso fosse identificada alguma instabilidade emocional do empregado, o que não ocorreu durante as entrevistas realizadas. As entrevistas foram gravadas e transcritas pela plataforma *Teams*. Ao final de cada entrevista, a pesquisadora realizou uma revisão da transcrição, corrigindo os erros de palavras e semântica.

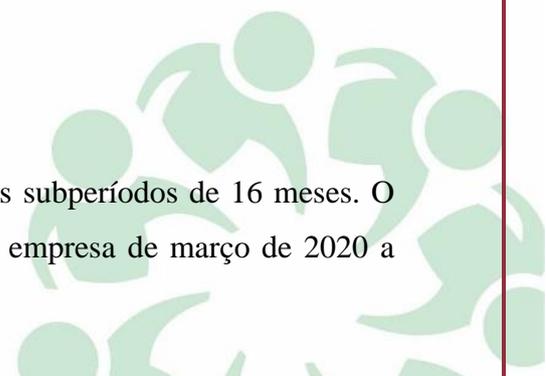
### **Análise dos dados**

Para a análise qualitativa dos dados da pesquisa *home office* e das entrevistas, foi utilizado o software *Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires* (Iramuteq), como ferramenta de análise textual. Para este estudo, utilizou-se as análises de similitude, e CHD (Classificação Hierárquica Descendente). O software Iramuteq não é um método de análise de dados, mas, sim, uma ferramenta que ajudou a pesquisadora no processamento dos dados da pesquisa, sendo assim, a interpretação e análise dos dados foi realizada pela pesquisadora (Souza et al., 2018). As entrevistas produziram 1529 segmentos de textos (ST), que foram analisados e geraram três classes. A classe 1, identificada como “transição”, foi responsável por 26,4% dos segmentos e seus principais elementos foram: casa, filho, adaptação, mãe, escola, comida, computador, criança, comunicação. A classe 2, chamada de “empresa”, foi responsável por 28,8% dos segmentos de texto. Os principais elementos que se relacionaram a esta classe foram: gente, reunião, horário, tempo, cumprir, demanda, estresse. A classe 3, intitulada de “atualmente”, foi responsável por 46,8% dos segmentos e suas principais palavras foram: colaborador, instituição, remoto, entrega, relacionamento.

### **Resultados e Discussão**

#### ***Comunicação da empresa com os trabalhadores***

Os documentos analisados foram categorizados em dois subperíodos de 16 meses. O primeiro subperíodo englobou as comunicações enviadas pela empresa de março de 2020 a



julho de 2021, contemplando o início da pandemia e, conseqüentemente, a transição de todos os trabalhadores da empresa para o *home office* até a solicitação de retorno dos trabalhadores para o regime presencial de trabalho. O segundo subperíodo abrangeu as comunicações enviadas de agosto de 2021 a dezembro de 2022, que contemplaram o retorno das atividades de forma presencial até a finalização dos dados de coleta deste estudo de caso. Os dois períodos foram críticos, o primeiro pela transição para o trabalho *home office*, adaptação ao novo contexto e início da pandemia, e o segundo pelo retorno ao trabalho presencial, ainda na pandemia, e nova adaptação depois de um ano e quatro meses de trabalho a distância.

No primeiro subperíodo a empresa enviou aos seus colaboradores 258 comunicados e no segundo subperíodo foram enviados 412 comunicados. Os comunicados foram segmentados por categorias, conforme Tabela 2 a seguir:

**Tabela 2**

*Quantidade de comunicados enviados aos colaboradores no período de março/2020 a julho/2021.*

<b>Categoria</b>	<b>Quantidade 1º subperíodo N (%)</b>	<b>Quantidade 2 subperíodo N (%)</b>
<b>Informações/Orientações gerais internas e pesquisas</b>	96 (37,2)	272 (66,0)
<b>Orientações – Cuidado</b>	37 (14,3)	4 (0,97)
<b>Ações de desenvolvimento e reconhecimento</b>	20 (7,7)	30 (7,28)
<b>Mensagem Diretor-presidente</b>	6 (2,3)	12 (2,91)
<b>Convites</b>	67 (25,9)	62 (15,53)
<b>Informações Gerais – Externo</b>	32 (12,4)	32 (7,76)
<b>Total</b>	<b>258 (100)</b>	<b>412 (100)</b>

A maior quantidade de comunicados enviados nos dois períodos foi de informações/orientações gerais internas e pesquisas. Estes documentos visavam apoiar os trabalhadores com orientações e informações internas da empresa.

Com relação às comunicações categorizadas como Orientações – Cuidado, a maioria, 37 das 41 comunicações, foi enviada aos colaboradores no primeiro subperíodo. A quantidade de comunicações foi enviada intencionalmente nesse período porque tinha o objetivo de apoiar os trabalhadores com orientações e conscientização sobre os cuidados necessários no início da pandemia.

Quanto às mensagens enviadas pelo Diretor-presidente da empresa, essa comunicação

teve seu início em janeiro de 2021, o que justifica o envio de 6 comunicados no primeiro subperíodo e 12 comunicados no segundo. Os comunicados foram enviados com um intervalo de aproximadamente 45 dias.

Em relação às ações de desenvolvimento e reconhecimento, houve um aumento de 50% no segundo período, o número de capacitações oferecidas foi aumentando gradualmente desde o início da pandemia. Porém, as capacitações não estavam diretamente relacionadas à transição do modelo de trabalho e à pandemia. Ao se analisarem os tipos de capacitações oferecidas, durante todo o período, percebe-se que a empresa não focou no desenvolvimento e oferecimento de capacitações que ajudassem os trabalhadores a se adaptarem ao novo contexto de trabalho, tendo sido oferecida apenas uma capacitação referente ao trabalho em *home office*, denominada “*Officeless*”, com formato remoto e 20 horas de duração. Menos de 15% do corpo funcional da empresa participou dessa capacitação.

Quanto aos convites, no primeiro subperíodo, foram enviados 67 convites, que estavam mais relacionados às aulas de ginástica laboral, à participação em ações de qualidade de vida e ações de suporte físico e mental, com um olhar interno para a empresa e o colaborador. Já no segundo período, foram enviados 62 comunicados, os quais tinham um foco mais externo, voltado aos projetos e ações da empresa para o cliente.

Com relação às informações gerais externas, foram enviadas 64 comunicações. A quantidade de comunicações enviadas se manteve igual nos dois subperíodos. As comunicações trouxeram, de forma geral, informações da empresa na mídia, informações sobre campanhas e sobre clientes, não havendo diferença do que foi abordado nos dois subperíodos.

O número de comunicados aumentou no segundo período analisado, após o retorno ao trabalho presencial. Do total de comunicados enviados, 61,5% foram enviados nesse período. Isto pode ter ocorrido por diversos motivos, dentre eles, o fato de a comunicação da empresa estar mais estruturada e com processos comunicacionais mais amadurecidos dado o segundo ano de pandemia. Outra razão é que alguns projetos foram lançados somente no segundo período e foram enviadas diversas comunicações sobre esses projetos.

Desde o início da pandemia, a empresa procurou manter uma comunicação institucional diária com os empregados informando sobre as mudanças no processos e procedimentos internos, convidando para ações, divulgando capacitações, encaminhando orientações quanto ao cuidado na pandemia. Além dos comunicados institucionais, os trabalhadores receberam diariamente comunicados internos das unidades e dos gerentes. Porém, não houve uma pesquisa com os trabalhadores sobre quais temas gostariam de receber informações, sobre o que gostariam de ser informados e como deveria ser realizada essa comunicação.

### ***Pesquisa realizada pela empresa no início da pandemia***

A pesquisa demonstrou que para 70% dos colaboradores aquela foi a primeira experiência com o trabalho em *home office*. Em relação ao espaço físico de trabalho, a pesquisa apontou que 47,10% dos trabalhadores possuíam um local dedicado para a realização do trabalho, 42,4% estavam trabalhando em um local adaptado e 10,5% não tinham um local específico para o trabalho. Os dados, apurados em maio de 2020, demonstram que, diante da situação atípica, a maioria dos trabalhadores se adequou e conseguiu um espaço para exercer suas atividades laborais dentro de sua própria residência. Porém, não foram avaliadas as condições e ergonomia desses espaços.

Quanto à utilização de computadores, a maioria dos respondentes (76,8%) informou que quando entrou em período de isolamento social já tinham computador/*notebook* disponível para realização do trabalho. Apesar de já possuírem computador em casa, parte dos trabalhadores (56%) comentou sobre a necessidade de compartilhamento do equipamento com os filhos. Segundo a maioria dos respondentes (60%), a pandemia trouxe a necessidade de um equipamento para cada membro da família, considerando que as atividades de trabalho dos pais e estudos dos filhos eram realizadas ao mesmo tempo. Tal situação demandou que a família investisse em novos aparelhos, tais como computadores, *tablets* e impressoras.

Quanto ao processo de adaptação ao *home office*, 64,2% dos trabalhadores informaram estar totalmente adaptados, enquanto que 34,5% informaram estar parcialmente adaptados. A rápida adaptação pode ter sido potencializada em função de o *home office* proporcionar o ganho de tempo de deslocamento, maior flexibilidade na realização de tarefas e aumento do tempo com a família, conforme demonstraram os estudos de Faria (2021).

Segundo resultados da pesquisa, já naquele período, a satisfação com o *home office* era elevada. Em uma escala de 0 a 10, sendo 0 “nada satisfeito” e 10 “totalmente satisfeito”, 85,30% dos respondentes informaram uma nota superior a 7 para a pergunta: “Qual seu nível de satisfação com as condições atuais de *home office*?”.

Uma outra possibilidade para justificar a rápida adaptação e satisfação com o *home office* é que os trabalhadores tenham relatado esses sentimentos pelo receio de serem obrigados a voltar a trabalhar presencialmente, no auge da pandemia, uma vez que para a maioria dos trabalhadores (75,3%), assim como na pesquisa de Bridi et al, 2020, o volume de trabalho tinha aumentado. O aumento do volume e de horas de trabalho, especialmente em período de mudanças, causa uma sobrecarga disfuncional ao indivíduo e fomenta a ocorrência de doenças físicas e mentais Bridi et al. (2020).

Um contrapeso importante é que 73,10% dos trabalhadores informaram que estavam tendo cuidados físicos, mentais ou ambos, conforme Tabela 2. Esses cuidados eram proporcionados diretamente pela empresa por meio das ações da unidade de gestão de pessoas e do serviço de saúde ocupacional, ou indiretamente, através do plano de saúde da empresa.

As informações de que os trabalhadores estavam realizando esse tipo de autocuidado é um excelente preditor do bem-estar (Guimarães, 2020). Outro resultado a se considerar é que 51,3% dos trabalhadores tinham a percepção de melhoria da qualidade de vida durante o período de *home office*.

Em relação à produtividade, a percepção da maioria dos trabalhadores (60,85%) foi de que aumentou. Os resultados estão alinhados com os estudos de Delanoije e Verbruggen (2020), que apontaram maior produtividade no trabalho em dias de *home office*, quando comparada com dias de trabalho presencial.

### **Análise da pergunta aberta da pesquisa**

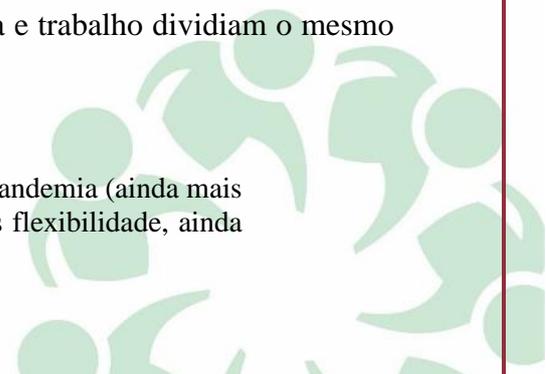
O questionário de pesquisa possuía uma pergunta aberta que foi respondida por 86 trabalhadores e gerou um corpus de 3678 palavras. A partir da análise do *corpus* foram definidas três categorias. As categorias, definidas com base na análise de conteúdo de Bardin (Bardin, 2016) foram: desafios do *home office*, demanda de trabalho e afetos vivenciados.

#### ***Desafios home office***

A partir da análise das respostas da pergunta aberta, foi possível identificar que no momento de transição do trabalho presencial para o *home office*, os principais desafios estavam relacionados à necessidade de equilibrar o trabalho com o cuidado com os filhos e os afazeres domésticos, especialmente para as mulheres. Uma revisão de literatura realizada por Guimarães Junior, Souza, e Lorentz defende o argumento de que a crise pandêmica intensificou as formas já existentes de exploração e as desigualdades estruturais da vida e trabalho das mulheres.

Outra questão observada pelos participantes foi a adaptação ao trabalho em *home office*, no sentido de iniciar e finalizar as atividades, uma vez que casa e trabalho dividiam o mesmo espaço, conforme relatos ilustrados a seguir:

[...] sou grata por poder estar em *home office* durante a pandemia (ainda mais sendo de grupo de risco). Mas exige, com certeza, mais flexibilidade, ainda



mais com filho sem ir à escola. [Participante 12].

Meus maiores desafios são a preocupação de estar ligada na tela do celular ou computador quando aparecer uma demanda, pois quero entregar rápido e com qualidade, no entanto, isso causa um desgaste mental... Acho que é puramente a falta de experiência. Porque no presencial, as pessoas nos chamam... o telefone toca... Enfim, questão de adaptação. [Participante 47].

Existe uma sobrecarga de trabalho para mães e para quem cuida dos afazeres domésticos. A questão é que as vezes é tudo junto, você tem as atividades escolares das crianças, a alimentação das crianças, a ansiedade das crianças, tem o serviço doméstico e isso tudo se acumula porque você não tem mais acesso as suas redes de apoio. [Participante 253].

### ***Demanda de trabalho***

Os trabalhadores perceberam que a demanda de trabalho aumentou na transição para o *home office* e relataram que a carga horária de trabalho aumentou para que as demandas pudessem ser cumpridas e que no trabalho em casa é acionado a todo o momento, como se pode observar nas falas transcritas a seguir:

Apesar da demanda de trabalho ter aumentado absurdamente eu considero que ficar em casa é para poucos, sou privilegiada. [Participante 54].

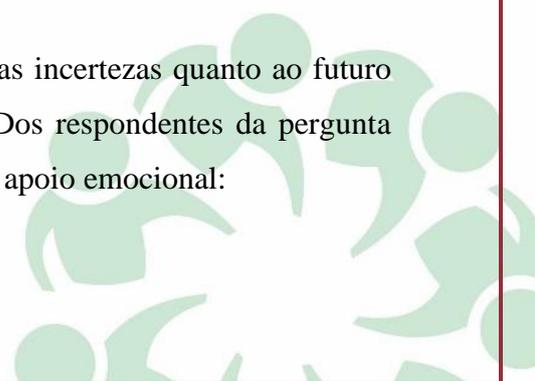
A carga horária e a demanda aumentaram muito. A questão é que as vezes é tudo junto... [Participante 253].

Estamos com um corpo de TI com a capacidade deficiente para atender a demanda muito alta. [Participante 300].

O relato do participante 300 demonstra que a demanda muito alta, tornou a equipe de TI insuficiente, demonstrando que para cargos específicos a sobrecarga pode ter sido maior. A necessidade de utilização de tecnologia desencadeou uma sobrecarga de trabalho para os profissionais de TI responsáveis por assegurar o bom funcionamento das plataformas online (Shao et al., 2021).

### ***Afetos vivenciados***

No início da pandemia, a necessidade de isolamento e as incertezas quanto ao futuro geraram ansiedade na maioria dos participantes da pesquisa. Dos respondentes da pergunta aberta, 33% relataram sentimentos de angústia e necessidade de apoio emocional:





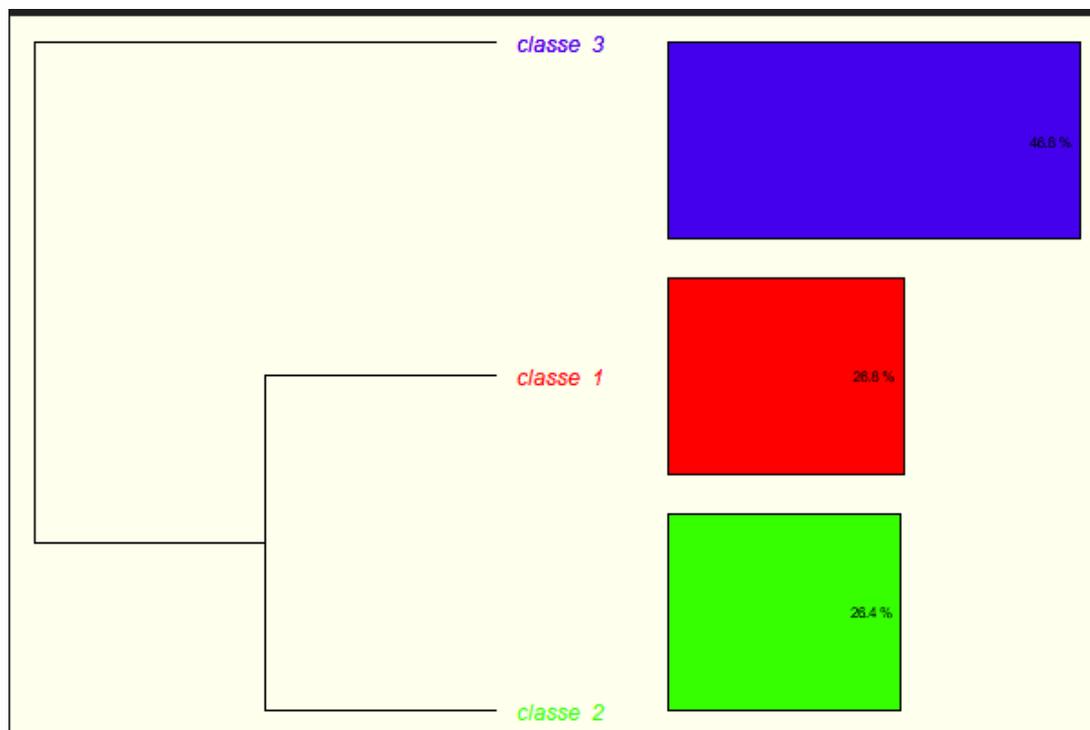
Percebeu-se aqui que foi o equilíbrio entre a casa, o trabalho e os filhos. Tais achados estão alinhados com os resultados dos estudos de Godim & Borges (2020), que apontam sobre a dificuldade de conciliar o trabalho em *home office*, as demandas domésticas e os filhos. Tais dificuldades podem impactar diretamente nas avaliações positivas que o empregado faz sobre as características do ambiente laboral e conseqüentemente em seu bem-estar, como afirma Van Horn et al (2004).

Também estão próximas as palavras: achar, *home office*, modelo, bom, empresa, híbrido, que nos levam a inferir que, apesar de todos os desafios, o *home office* foi um modelo de trabalho que agradou aos entrevistados. O fato de poder trabalhar em casa, em isolamento, junto com a família trouxe uma sensação de segurança aos entrevistados. A segurança é um dos três fatores mais valorizados para o bem-estar (Anjos, 2021).

Foi aplicado o método CHD visando obter classes de segmentos de texto que, ao mesmo tempo, apresentam vocabulário semelhante entre si e vocabulário diferente dos segmentos de texto das outras classes (Camargo, 2005).

### Figura 3

Análise CHD da análise geral do corpus (banco de dados).



A partir da análise CHD, teve-se como resultados três classes:

### ***Classe 1 – transição***

A classe “transição” relata as vivências dos trabalhadores na transição do trabalho presencial para o *home office*, a adaptação ao novo ambiente de trabalho, o suporte emocional recebido pela empresa, as ações para a manutenção do equilíbrio físico e mental, as relações interpessoais e a qualidade de vida.

Quanto às vivências dos trabalhadores na transição para o *home office*, os afetos negativos que se destacaram foram os relacionados ao medo e insegurança por conta do cenário de pandemia e futuro incerto, ansiedade de adaptação ao trabalho e *home office* e a conciliação das atividades domésticas e do cuidado com os filhos com o trabalho, conforme relatos dos entrevistados:

No início da transição para o *home office* eu fiquei insegura, mas depois foi de boa. Teve o processo de adaptação da família e as coisas foram se ajustando [...] Inicialmente foi gerado um estresse. [Entrevistado 1].

Inicialmente foi de muita insegurança, incerteza, muito esse sentimento. Então nesse distanciamento eu demorei bastante para me adaptar. Eu me isolei muito. Porque eu tinha muita dificuldade com essa vida muito virtual assim, de agenda e até achar o “time” do trabalho. [Entrevistado 4].

Então eu acho que foi um mês punk, turbulento em que a gente estava se adaptando a uma nova realidade que a gente não podia sair de casa. O *lockdown* mexeu muito mais com a cabeça da gente, né? Enfim, isso foi muito, muito, foi muito difícil. [Entrevistado 5].

Na verdade, foi um misto de sentimentos, né? Porque era tudo muito novo, ninguém tinha informações concretas, as pessoas estavam com medo e eu também fiquei com medo. A gente aprendeu assim a dirigir o carro com o carro andando, né? [Entrevistado 7].

No caso, por ser de tecnologia e já estar acostumado com o trabalho em *home office*, foi tranquilo. Eu já tinha costume de trabalhar com VPN, com todo esse processo, então assim, não foi nenhum mistério fazer a transição. [...] Medo de morte, porque foi o que aconteceu, né? Muita gente morreu e tudo mais, então tinha essa pressão. Muitas instituições fechando. Então é, eu acho que foi mais problemático. E foi essa pressão externa de não saber o que iria acontecer. E pensando nisso eu falei assim, bom, eu vou precisar criar uma rotina. [Entrevistado 18].

Os trabalhadores relataram mais vivências de afetos negativos nesse momento de transição, especialmente por conta da pandemia e da necessidade de isolamento social. Nos

relatos de mulheres com filhos foi possível observar que o *home office* assume especificidades importantes na realidade feminina, uma vez que a mulher possui diferentes papéis sociais, como mãe, profissional e administradora das atividades do lar. A pandemia intensificou e juntou em um mesmo ambiente todas essas demandas, sobrecarregando essas profissionais. Este fato apareceu de forma recorrente no estudo, uma vez que de 72% (13 mulheres) do público entrevistado eram do sexo feminino.

No que se refere ao ambiente de trabalho, o *home office* assumiu um novo contexto, no qual não se separava mais a casa do trabalho. A falta de delimitação do espaço físico trouxe a sensação de que se trabalhava o tempo todo, conforme relatos:

A questão de cada um ter que arrumar seu espaço. E todo mundo em casa, às vezes aquele stress. Eu tenho filho pequeno e moro em apartamento, não tenho quintal. Na pandemia não podia ir embaixo do prédio, não podia descer. Foi muito estressante a questão de controle emocional. [Entrevistado 1].

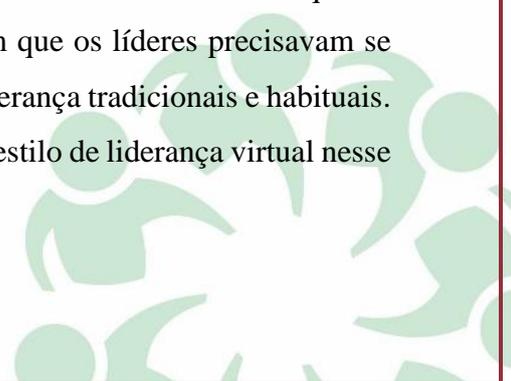
[...] Como eu tenho 3 filhos em casa e um marido e mais uma moça que me ajuda, ficar todo mundo em casa de um dia para o outro, em que a gente tinha que exercer as atividades normais de escola e de trabalho...foi punk, não foi fácil. [Entrevistado 5].

A equipe gestora teve que passar a confiar mais também na equipe, considerando que as entregas aconteceriam sem elas estarem vendo as pessoas, sabendo onde elas estavam trabalhando. [Entrevistado 12].

[...] eu diria principalmente ao corpo gerencial que tinha uma característica de querer ver as pessoas para saber se elas estão trabalhando ou não. É então a questão da confiança... eles tiveram que adquirir isso. Eles tiveram que entender qual é o novo comportamento para entender como que eles deveriam fazer gestão e muitos ainda não sabem como que isso funciona. [Entrevistado 13].

Os entrevistados relataram a dificuldade de adaptação ao novo ambiente de trabalho com os familiares em casa e as necessidades de conciliação com as atividades do lar, ratificando a dificuldade de transição para o *home office* e em alinhamento com as pesquisas realizadas por Gondim e Borges (2020).

Outra questão que apareceu nos relatos foi a necessidade de os gerentes confiarem mais em seus trabalhadores, uma vez que eles não podiam ser monitorados da mesma forma que no trabalho presencial. Nesse sentido, os trabalhadores perceberam que os líderes precisavam se ajustar e não podiam mais utilizar as experiências e estilos de liderança tradicionais e habituais. Foi necessária uma adaptação dos superiores imediatos para um estilo de liderança virtual nesse novo contexto (Shufutinsky et al., 2020).



Em relação ao suporte emocional fornecido pela empresa, 6 dos entrevistados entenderam que o apoio foi suficiente. Porém, a maioria dos entrevistados (12) entendeu que faltou algo mais customizado para o momento de pandemia, especialmente em relação à saúde mental dos trabalhadores, conforme apontam alguns relatos:

Houve poucas estratégias de ajuda e apoio ao *home office*, tanto que teve as ferramentas, mas assim a gerência meio que marcando a reunião, marcando reunião de áreas. [Entrevistado 2].

Começou a ter um volume grande de comunicados, só que acabou que tinha um volume grande de tudo. [...] Teve uma única iniciativa de falar com 100% das pessoas, mas para mim era para ter sido feito com grupos de perfis de suporte. [Entrevistado 4].

O apoio de fato, foi diferenciado, muito atencioso quando meu pai pegou COVID... uma atenção, um cuidado não só comigo, mas com a minha família. Foi algo que eu diria sim, algo de fato diferenciado, sabe? De mandar uma mensagem no meu celular, de querer saber? [...] Eu não sei, não me recordo da UGP, mas eu creio que o serviço de psicólogo é uma delas. Eu fiz uso. [Entrevistado 7].

Não, não senti apoio emocional, sabe? O apoio emocional foi do nosso grupo de amigas, né? Assim lá na nossa unidade, a gente tem um grupo das meninas, de algumas meninas. E que são maravilhosas. Então assim a gente trocou muita figurinha, sabe? [Entrevistado 8].

Eu acho que houve ações bacanas, porque assim fez-se aquelas reuniões para pensarem em bem-estar. A UGP fez algumas coisas pensando em incentivar atividade física, questão de colocar a psicologia à disposição. [...] Eu não fui uma pessoa que digamos que assim, gerei demanda por isso que estava sendo promovido pela empresa. Então, assim, quem enxergou de fora, eu acho que a empresa, digamos que assim, demonstrou uma preocupação com essa questão aí, da psiquê dos colaboradores. A questão de saúde, bem-estar. Então eu não vejo que isso tenha sido malconduzido. Acho que foi provido e demonstrou uma preocupação da empresa com esses assuntos. [Entrevistado 9].

Nas entrevistas pode-se perceber que a maioria das pessoas lembra de alguma ação oferecida pela empresa, mas somente quem realmente precisou de um atendimento mais específico é que teve maior conhecimento das ações e se sentiu beneficiado. Alguns relatos mencionam sobre a grande quantidade de comunicados enviados. Analisando as entrevistas, pode-se inferir que a organização não teve tanto sucesso nas ações de suporte emocional, tão importantes para o enfrentamento positivo do momento pandêmico. Tais ações ajudariam a manter os trabalhadores em equilíbrio e bem-estar (Gondim & Borges, 2020).

Em compensação, os trabalhadores tentaram se fortalecer física e emocionalmente, assim como já havia sido constatado na pesquisa realizada pela empresa. A maioria dos

entrevistados recorreu a atividades físicas ao ar livre ou dentro de casa e à ajuda psicológica. Mas, nem todos os entrevistados conseguiram se exercitar e acabaram sofrendo algumas consequências, como comer mais e, conseqüentemente, obter aumento de peso, conforme relatos a seguir:

Em relação a exercício físico eu caminhava dentro de casa, subia e descia escada. Eu precisava fazer alguma coisa. Morava no terceiro andar na época e não tinha elevador, então era um exercício, uma coisa efetiva. Depois que nós saímos do cárcere da pandemia, a gente conseguiu fazer atividades ao ar livre. Hoje eu faço atividades ao ar livre como eu fazia no início da pandemia. Com relação à saúde mental eu fiz muita terapia. [Entrevistado 3].

Eu comia muito. Meu equilíbrio era tudo, me fazia comer bastante. Sério da alimentação? Engordei 12 kg, né? E até hoje eu não perdi os 12 kg. A minha sanidade, meu escape, foi isso. [Entrevistado 4].

Eu não fiz, né? Então eu sofri todas as consequências. [...] naquela época que estava *lockdown* mesmo, não podia sair para nada, aí a gente inventava festinha, chá das bonecas, vamos fazer a noite do hambúrguer? Vamos, né? Então, assim, o que eu tentei fazer mesmo foi ficar junto dos meus filhos e esposo. [Entrevistado 14].

No que se refere às relações com os pares, chefias e colegas de trabalho no período de *home office*, foram encontrados dois aspectos distintos. O primeiro diz respeito à diminuição das interações sociais, das conversas casuais e trocas de ideias que normalmente ocorriam no ambiente de trabalho. Bridi et al., 2020 apontou em seus estudos a falta de contato com os colegas como um aspecto negativo do trabalho remoto. O segundo aspecto é que os contatos relacionados puramente ao trabalho se mantiveram e até melhoraram, sendo facilitados pela tecnologia. Seguem relatos sobre esse tema:

Essa questão para mim é muito desafiadora até hoje. Sim, porque você acaba falando só com quem você precisa falar de verdade. Então, assim as interações eram meio objetivas porque estava todo mundo meio que com agenda, né? As pessoas que eu tenho relação mesmo, foi engraçado, fora, as pessoas que eu menos falei. Acabou que eu conversava com quem, de verdade, eu precisava conversar e acabou. [Entrevistado 4].

Em relação ao trabalho incrivelmente, eu acho que até aproximou mais. Porque eu fiquei 6 meses em contato presencial com pessoas que eu tinha acabado de conhecer, né? E aí eu passei a conhecer a fundo todo mundo pelo virtual, até o Silas (gerente) ele ganhou a minha admiração no virtual. Eu acho que em relação ao trabalho e à amizade, a gente construiu algo muito bom. [Entrevistado 6].

Eu acho que não teve grandes problemas nas relações porque os mecanismos de comunicação, eles já resolveram bem, né? Então, acho que tinha via WhatsApp, via e-mail, via os caras que a gente adotou aí. A gente perdeu um

pouco daquela questão, às vezes de pedir uma opinião, né? [Entrevistado 9].

Olha, é não vou negar que é muito mais fácil você está ali no presencial, você só levanta a cabeça e fala, fulano... Mas a plataforma Teams também super atendeu, nossa, era assim, excelente. [...] Em relação à equipe e à gerência, eu nunca tive problema. Eles sempre me achavam muito fácil e a gerência sempre tinha aquelas questões de reuniões minimamente, reuniões semanais ou até mais de uma vez na semana, então assim tudo ficava muito próximo, sabe? [Entrevistado 13].

A maioria dos relatos destacaram que a comunicação com os gerentes foi fácil e tempestiva, Seligman (2012) destaca a importância da comunicação organizacional como preditor de bem-estar. Somente um relato trouxe a impressão de que a comunicação com a liderança foi ruim conforme declarações que seguem:

Com a gerência, foi de boa, o César é maravilhoso. Ele responde todo o WhatsApp, na mesma hora. Eu não sei o que ele faz, cara, sério mesmo. Ele tinha que ser estudado, ele responde todos os WhatsApp, todos. E... também como eu fiz parte dos grupos entre unidades, eu fiz parte de vários eu me senti muito próxima de muita gente, sabe? Então, para mim, foi um período muito bom de verdade. [Entrevistado 8].

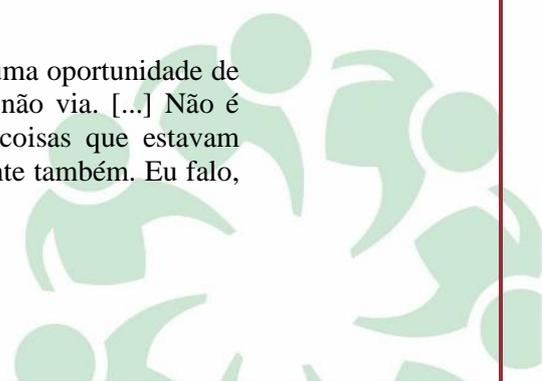
Então eu acho que a comunicação com as lideranças ficou muito ruim por essa questão de sobrecarga exagerada de trabalho dos gerentes. [Entrevistado 9].

A gente sabia mais ou menos o que estava acontecendo com cada um. Para Larissa e para Fabrício (gerentes), quando é no grupo é uma coisa assim que eu dava mais publicidade para todo mundo daquilo que estava acontecendo e das dificuldades, né? Então teve essa parte boa. Tanto Fabrício quanto a Larissa são muito rápidos em responder mensagem, WhatsApp, e-mail e com a pandemia, acho que ficaram ainda mais, né? Porque a gente passava o dia inteiro na frente do computador, então tudo que apitava tinha uma resposta praticamente imediata. [Entrevistado 11].

Outros relatos trouxeram afetos positivos e negativos vinculados às relações interpessoais, a possibilidade de ficar sozinho, a possibilidade de se relacionar somente com quem gosta ou tem necessidade e se distanciar de fofocas e discussões aleatórias.

Quanto à qualidade de vida, os relatos demonstraram uma percepção de aumento se comparado ao trabalho presencial. A possibilidade de realizar o trabalho em *home office* foi entendida, de forma geral, como um privilégio, conforme relatos a seguir:

Nossa! A qualidade de vida melhorou demais. Me deu uma oportunidade de estar mais presente com meu filho, ver coisas que eu não via. [...] Não é questão só de educação e de comportamentos, sabe, coisas que estavam acontecendo na minha casa mesmo. Então foi um presente também. Eu falo, foi um presente. [Entrevistado 1].



Para mim era maravilhoso não ter que passar meia hora da minha casa para o trabalho. Por baixo né, deu pra poder voltar a treinar. [...] Poder estar perto dos meus filhos. Em momentos que foram muito bacanas que eu passei nesse meio tempo, fez toda a diferença para mim, coisa que eu nunca tinha podido até então. [Entrevistado 5].

No *home office* você tem a liberdade de trabalhar, sabe? Ela vem muito ao encontro do de uma qualidade de vida que a gente precisa hoje, né? A empresa viu várias demissões quando anunciou que ia voltar 100% presencial, né? É, eu acho que você deve desconsiderar que o profissional ele é mais do que as 8 horas dele lá. [Entrevistado 8].

Os relatos das entrevistas mencionaram vivências de afetos positivos e consequente aumento da qualidade de vida pela oportunidade de maior convivência com os filhos e a família. Poder acompanhar as rotinas da casa, a educação dos filhos e ter mais momentos de interação durante as refeições trouxeram aos participantes da pesquisa satisfação e sensação de bem-estar.

Foram mencionados, também, afetos positivos relacionados à possibilidade de trabalhar de chinelo, sem maquiagem; ao tempo ganho por não ter que se deslocar até o trabalho, e à maior tranquilidade de poder trabalhar em casa. Os relatos vão ao encontro dos estudos realizados por Faria (2021) e a sensação de aumento da qualidade de vida percebida pelos colaboradores logo no início da pandemia, já como um resultado da pesquisa realizada em maio de 2020 pela empresa. Com as entrevistas pode-se verificar que a impressão se manteve ao longo do tempo.

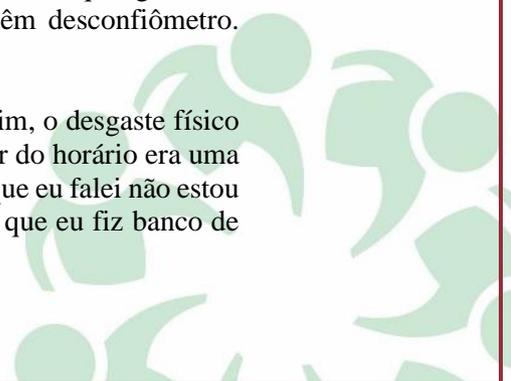
### ***Classe 2 – empresa***

A classe “empresa” tem a ver com o que o trabalho *home office* veio exigir do funcionário. Os principais relatos dessa classe referiam-se ao horário e volume de trabalho, à produtividade e aos equipamentos e ferramentas de trabalho.

Houve um aumento quanto ao horário e volume de trabalho conforme demonstraram os relatos:

[...] no *home office* não tem limite, toda hora é hora. Quando você está no presencial você desliga o computador e tchau, não estou mais aqui agora. No *home office* toda hora tem demanda. As pessoas não têm desconfiômetro. [Entrevistado 1].

[...] o volume de e-mails aumentou muito. [...] Então assim, o desgaste físico foi muito, muito, muito intenso. Foi surreal e outra passar do horário era uma constante. Eu lembro de trabalhar sábado e domingo... o que eu falei não estou saindo mesmo, preciso entregar algumas coisas, nossa o que eu fiz banco de horas... [Entrevistado 4].



E depois disso, o trabalho, falando sem medo de errar, eu acho que dobrou. Às vezes eu tinha a sensação até que tinha triplicado. Mas aí começou uma demanda muito alta porque também começou o telefone pessoal. O teams, né? Sempre muito movimentado. [Entrevistado 11].

Eu acho que aumentou. Foi muito frenético assim tudo, né? Tudo que a gente estava vivendo, né? Então, eu acredito que as pessoas em geral se sentiam sobrecarregadas, mas por uma série de motivos. É, então isso acaba dando a sensação de que aumentou muito o volume de trabalho. Por que que a gente não sabe o horário de começar e terminar, porque a gente se sentia pressionada. [...] Então rolou um frenesi sim, que acabou gerando um volume maior de trabalho e uma pressão maior em cima do colaborador por conta de todo esse contexto. [Entrevistado 12].

Os relatos estão alinhados com os resultados do estudo de Bridi et al. (2020) e demonstram um aumento considerável do volume e da jornada de trabalho, aumento esse que já havia sido detectado logo no início da pandemia, pela pesquisa realizada pela empresa e se manteve após quase três anos de trabalho não presencial. Praticamente todos os entrevistados se queixaram das mensagens enviadas fora do horário de expediente, das cobranças, das altas demandas e da necessidade de realizar horas além da jornada diária de trabalho. Pelo discurso dos entrevistados, podemos constatar que há certa dificuldade em estabelecer o limite de trabalho dentro de casa. Essas rotinas extensivas de trabalho podem levar ao esgotamento físico e mental dos trabalhadores (Molino et al., 2020). A organização dos horários, o equilíbrio entre as jornadas de trabalho, o lazer e o tempo com a família são essenciais para um *home office* saudável e bem-estar do colaborador.

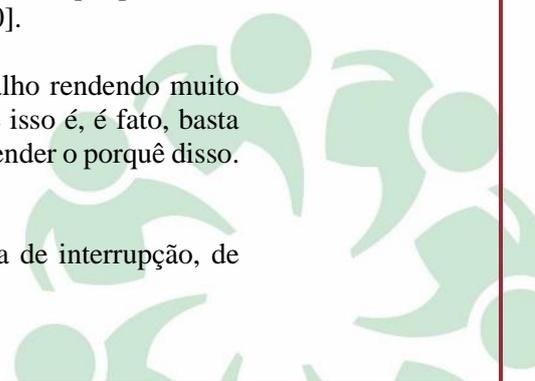
Em relação à produtividade, apesar dos desafios do *home office*, os entrevistados continuam entendendo que o trabalho nesse modelo foi produtivo, conforme demonstraram os relatos:

Você continua recebendo mensagem no *chat*, no *teams*, et cetera. Mas você tem facilidade pra, digamos, que ignorar temporariamente esses canais e depois ir lá dar uma zerada no *WhatsApp* lá, dar uma zerada no *teams*. Então você consegue, digamos que segmentar melhora sua produtividade, né? [Entrevistado 09].

Então, eu acho que a produtividade aumentou muito. Não tenho cafezinho, não tenho bate-papo, não tem interrupção, né? Então eu acho que para mim, desde o primeiro dia, isso já fez sentido. [Entrevistado 10].

Porque eu trabalho muito melhor em *home office*, trabalho rendendo muito mais em *home office* do que eu rendo presencialmente e isso é, é fato, basta uma pessoa passar o dia inteiro lá comigo, que ela vai entender o porquê disso. [Entrevistado 13].

Então, assim, eu acho que a principal mudança foi essa de interrupção, de



foco, de produtividade. Assim, de conseguir começar a trabalhar e finalizar um trabalho com mais concentração, até com mais rapidez. [Entrevistado 17].

Assim como na pesquisa realizada por Delanoeije e Verbruggen (2020), os trabalhadores da empresa perceberam o trabalho em *home office* mais produtivo se comparado ao modelo presencial. Tal percepção já tinha sido identificada na pesquisa realizada pela empresa em maio de 2020. O fato de não sofrer interrupções constantes, de poder focar na atividade até a sua finalização faz com que a produtividade aumente, segundo os entrevistados.

Quanto aos equipamentos e ferramentas de trabalho, os principais relatos foram sobre o auxílio pecuniário concedido pela empresa, à disponibilização de computadores e cadeiras e à ergonomia, conforme demonstraram as falas transcritas a seguir:

As ferramentas disponíveis funcionaram. Foram muito amigáveis não só para mim, mas como para todos os colegas. As pessoas foram rapidamente aprendendo e descobrindo novas funcionalidades ao longo do tempo. E tá ok, está bom, isso é assim mesmo. [...] Porém, até hoje ele não é tão adequado ao uso de ferramentas. A cadeira não é tão agradável, o espaço foi montado para ser um local de estudo, de produção acadêmica é muito mais do que de trabalho. [...] A internet é um elemento. A internet cai em casa eu sinto como problema pessoal. Eu que não estou sendo um bom profissional, né? [Entrevistado 2].

Olha, eu sei que teve o suporte financeiro, aquela ajuda de custo de 100 reais. Se você me falar assim, é suficiente, eu digo que não era, não foi suficiente. Assim, algumas pessoas tinham computadores, eu uso meu computador pessoal para fazer coisas de trabalho. Eu confesso, assim que eu detesto isso, eu tenho celular pessoal e eu faço coisas de trabalho no meu celular. [...] É, em relação a mobiliário eu sei que eles, eu não cheguei a pegar, mas eu sei que eles disponibilizaram cadeira, disponibilizaram, enfim, todos esses equipamentos, mas foi um pouco atrasado, né? E as pessoas precisaram logo no primeiro momento. [Entrevistado 13].

Então, durante toda a pandemia, até hoje o *notebook* que eu uso no trabalho remoto, é o meu, a empresa disponibilizou para alguns funcionários, né? Mas era naquela condição de que é quem pegasse o *notebook* depois, no retorno, não teria o computador, né? E aí eu, eu gosto da tela do computador, porque é uma tela grande. Eu tenho percebido que a minha acuidade visual, ela assim é impressionante, está muito reduzida, eu já uso óculos há muito tempo. [Entrevistado 7].

O entendimento dos trabalhadores quanto ao suporte dado pela empresa em relação a equipamentos e ferramentas de trabalho não é consensual. Apesar de entenderem o auxílio de R\$ 100,00 reais como um benefício, a maioria dos entrevistados acredita que esse valor está muito aquém do que a empresa economizou nesse período e do valor que poderia ter concedido como benefício. A disponibilização de cadeiras e computadores auxiliaram a melhoria da

produtividade e ergonomia. Após a pesquisa sobre o *home office*, a empresa disponibilizou computadores para seus trabalhadores, mas o fato de ter que optar entre o computador da empresa e um *notebook*, conforme relato do entrevistado 7, fez com que muitos colaboradores optassem pelo não recebimento do *notebook*. Em relação à disponibilização de acesso às ferramentas de trabalho, rede e sistemas operacionais, os entrevistados entendem que a empresa realizou a transição de forma tempestiva.

Por se tratar de um ambiente fora das instalações da empresa, a dificuldade da empresa de intervir nas atividades em *home office* é maior. Apesar de a empresa ter disponibilizado os equipamentos e ferramentas de trabalho aos trabalhadores, ficou claro na fala dos entrevistados que as condições ergonômicas em suas residências não eram adequadas. A empresa disponibilizou diversas orientações e aula de ginástica laboral on-line durante o primeiro ano da pandemia. Porém, a comunicação e aulas não continuaram em 2022, mesmo com os trabalhadores trabalhando em casa alguns dias da semana. Para a saúde e bem-estar dos trabalhadores, é necessário aplicar os conceitos de ergonomia, seja com a empresa fornecendo os meios para a intervenção e implementação ou treinando seus funcionários para que eles mesmos possam identificar os riscos e exercer as melhorias (Ferreira, 2012).

### ***Classe 3 – “Atualmente”***

A classe 3, intitulada de “Atualmente”, categoriza o discurso dos entrevistados quanto o retorno ao trabalho presencial, às oportunidades e desafios do *home office* e ao futuro do trabalho na instituição.

Quanto ao retorno ao trabalho presencial, para a maioria dos entrevistados, faltou uma abordagem mais humanizada e uma comunicação mais transparente e tempestiva da empresa, apesar de a volta ao presencial ter acontecido somente após os trabalhadores receberem as duas doses da vacina. Os relatos demonstram que os entrevistados entenderam o retorno ao trabalho presencial como uma estratégia de comando e controle por conta da empresa, que não era necessário e que desoava do discurso da diretoria, de que confiava nos trabalhadores, de que estavam entregando muito e eram mais produtivos. Na visão dos trabalhadores, a pandemia trouxe uma nova possibilidade de modelo de trabalho, tão ou mais eficiente que o modelo presencial. Mas, a organização não levou em consideração os aprendizados gerados com o modelo e determinou o retorno ao trabalho presencial. O retorno ao trabalho presencial, como uma determinação, vai de encontro aos achados da pesquisa realizada por Anjos (2021), que traz a possibilidade de trabalhar em *home office* como uma política de satisfação e de bem-estar

para a maioria da força de trabalho pós-pandemia. Seguem relatos quanto ao tema:

Acho que a empresa só pensou na necessidade deles. Fez todo um movimento para ficar em *home office*, campanhas, conscientizou, forneceu material e desconsiderou tudo isso mandando voltar presencialmente. [Entrevistado 1].

A organização até hoje tem muita dificuldade de entender que mudou e que as coisas vão mudar. É uma organização de comando e controle que acredita que as pessoas só vão trabalhar se estiverem no presencial. [Entrevistado 2].

Eu tive muita dificuldade quando falaram assim, vamos voltar presencial. [...] Então é isso. Não tem confiança para mim. [Entrevistado 4].

Dá uma desmotivada e dá para gente pensar, pô, será que eu busco uma organização que ofereça isso? Porque a gente viu que isso é um diferencial para a qualidade de vida do colaborador, né? [...] eu acho que a gente tá meio que numa visão de quase desaprendizagem em relação a todos. Isso que a gente vivenciou, e aí a gente voltar ao modelo original, sendo que a gente passa por muita coisa, eu acho que é não reconhecer que a gente teve um aprendizado. A gente tem modelos melhores de trabalho. [Entrevistado 9].

Em relação às oportunidades do *home office*, conforme os relatos, o trabalho pode ser realizado de forma remota e mesmo assim ser produtivo e que tal modalidade é o futuro do trabalho e deve ser institucionalizada com regras claras, que as empresas devem se preparar para essa nova realidade, pensando na qualidade de vida do empregado. Quanto aos desafios, mencionou-se a necessidade de adaptação da família ao contexto de *home office*; maior flexibilização e confiança nos trabalhadores por parte da empresa; o controle ser realizado de acordo com as entregas realizadas e não conforme o horário pré-determinado; o empregado se organizar, se planejar e estabelecer uma rotina, conforme narrativas transcritas a seguir:

A pandemia trouxe benefícios e malefícios. Um benefício é que tudo que a gente faz pode fazer remotamente. [Entrevistado 1].

A diretoria/gerência precisa se desenvolver e dar mais flexibilidades aos colaboradores, confiar mais, entender que as pessoas podem ser mais produtivas e felizes, mesmo trabalhando em *home office*. [Entrevistado 4].

Dá para se trabalhar de outra forma, dá pra se comandar, combinar modalidade, se fazer, digamos que o jeito de se trabalhar, ser bom para a empresa e par você. Sentimos esse gostinho, né? [...] eu acho que a empresa se negou a falar que aprendeu alguma coisa nesse processo, então a gente teve uma visão de vamos retornar ao padrão histórico de comportamento, sendo que a gente viu que a gente aprendeu muito... [Entrevistado 9].

Para Siqueira e Padovam (2008), a confiança e a flexibilidade nas relações entre liderança e liderados é um dos fatores preditivos de bem-estar no trabalho. Sendo assim é

importante que as empresas revisem seus métodos e sistemas de trabalho e que as lideranças sejam menos focadas em controle e mais baseadas em confiança. Os relatos abordam ainda sobre a importância do aprendizado organizacional nesse período de pandemia. Segundo o relato de um dos entrevistados, o posicionamento da empresa demonstrou que não houve aprendizado na pandemia, que o modelo de trabalho mudou para atender a uma realidade, mas que a empresa não levou em consideração os ganhos gerados com o processo e retornou ao modelo anterior.

Quanto ao futuro do trabalho, assim como os resultados da pesquisa realizada por Anjos (2021), os entrevistados desejam que o futuro do trabalho seja híbrido, permitindo aos trabalhadores maior qualidade de vida, que eles possam, dentro e fora do trabalho, se dedicar às atividades que gostam e equilibrar a vida pessoal e profissional com mais tranquilidade, permitindo-lhes desenvolvimento e florescimento. Seguem relatos quanto a este tópico:

A tendência é que as instituições confiem mais no empregado, mas sem essa necessidade de controle o tempo inteiro. [...] Acredito que essas novas competências devem ser incorporadas aos gestores e essa experiência de trabalhar de forma totalmente remota com a tecnologia que foi e continua sendo desenvolvida pra isso é a tendência do futuro do trabalho e não aquele dia a dia de comando e controle, ferro e fogo e horário pra tudo, eu acho que isso faz parte do passado. Tomara que seja do passado! [Entrevistado 3].

Eu ganho muito bem, eu sou muito grata a empresa. Mas eu não acho que cabe na minha vida daqui um tempo somente esse modelo presencial de trabalho. Se a empresa não proporcionar para mim esse outro lado, que eu preciso, além de estar motivada, fazendo bem, ganhando bem, eu preciso também ter tempo, sabe? É eu não me vejo num futuro longo, sabe? [Entrevistado 8].

Gente, o custo pessoal, para mim disso é absurdo, né? Mas é aquela coisa, num modelo híbrido. Pô, eu super topo continuar na empresa +10, 15 anos, né? Então, acho que trouxe um pouco essa visão de repensar o que a gente quer como prioridade, né? Porque a gente sabe que dá para compatibilizar questões que geram um bem-estar individual e familiar. [Entrevistado 9].

### ***Discussão Geral***

A empresa se preocupou em enviar um grande número de comunicados aos trabalhadores, informando e orientando sobre processos internos, novidades, capacitações, divulgando ações externas, enviando mensagens do Diretor-presidente. Foram realizados diversos convites para ações de suporte físico e emocional, porém a maioria dos trabalhadores não usufruiu dos serviços oferecidos e quando questionada sobre tais ações, nem se lembrava dos serviços ofertados pela empresa durante a pandemia, referindo-se apenas aos serviços

básicos de médico, nutricionista e psicólogo, que já eram oferecidos no modelo presencial. Apesar de haver vários comunicados focados na transição para o *home office* e no fomento à saúde e bem-estar do colaborador, os trabalhadores, entendem que a empresa não ofereceu o suporte emocional necessário. Apesar de a empresa ter feito uma pesquisa no início da pandemia e realizado algumas ações a partir dos resultados desta, pôde-se perceber que o trabalho não teve continuidade ao longo do tempo. A empresa não voltou a perguntar para os trabalhadores como eles se sentiam e do que precisavam para melhorar as condições de trabalho, mantendo somente o que já existia, sem avaliar se estava sendo satisfatório ou não.

Com relação às capacitações oferecidas, pôde-se perceber que a empresa não focou em oferecer capacitações que desenvolvessem as competências necessárias naquele momento; essas duas questões podem ter influenciado a falta de percepção de suporte emocional pelos trabalhadores.

Quanto aos afetos positivos e negativos experienciados pelos trabalhadores na transição do modelo de trabalho presencial para o *home office*, verificou-se que os afetos positivos se relacionavam às ações da empresa como o suporte de sistemas de informação e equipamentos, ao sistema de comunicação oferecidos, à tempestividade da empresa em colocar todos os trabalhadores em regime de *home office*. Quando a empresa realizou a pesquisa sobre o *home office*, os trabalhadores mencionaram sobre a ergonomia do espaço de trabalho e a necessidade de equipamentos, como computadores e *mouse*. Logo após a pesquisa, os equipamentos foram disponibilizados. Isso foi visto de forma positiva e apareceu nas entrevistas realizadas pela pesquisadora posteriormente. Outros afetos positivos despertados pelo contexto pandêmico e trabalho em *home office* relacionaram-se ao aumento da qualidade de vida, em decorrência da maior possibilidade de interação com os filhos e familiares, da maior flexibilidade do horário de trabalho, do aumento do tempo útil em função da economia de tempo, de transporte, da menor preocupação com a aparência, do aumento da produtividade, com menos interrupções e conversas paralelas e da possibilidade de se concentrar melhor nas atividades.

Os afetos negativos se relacionaram ao suporte emocional dado pela empresa, à quantidade de trabalho e reuniões, à falta de conhecimento de alguns líderes quanto aos novos modelos de gestão. Outros afetos negativos foram relacionados aos sentimentos de angústia e incerteza gerados pelo momento da pandemia, à necessidade de conciliação das demandas domésticas, da educação dos filhos, do ambiente e das atividades laborais. O momento de retorno ao trabalho presencial/híbrido também foi percebido pelos trabalhadores como uma vivência de afeto negativo, uma vez que, segundo os entrevistados, a empresa não foi transparente quanto à real necessidade de retorno ao trabalho presencial. O retorno foi percebido

pelos trabalhadores como antagônico ao discurso de alta performance e produtividade em *home office*, gerando tristeza, angústia, estresse e insatisfação entre os trabalhadores.

Em relação às estratégias de enfrentamento utilizadas pelos trabalhadores, relatou-se sobre a utilização da tecnologia para manutenção do trabalho e das comunicações necessárias com os gerentes e demais colegas. Os trabalhadores mencionaram, também, maior conexão com a família dentro de casa e com os amigos, por meio da criação de grupos de *WhatsApp* e chamadas de vídeo. Os trabalhadores aderiram a atividades para a manutenção do equilíbrio físico e emocional, especialmente realização de atividades físicas e consulta com psicólogos.

As oportunidades e desafios do *home office* foram relacionadas à descoberta de que, na percepção dos trabalhadores, pode-se produzir bem e com qualidade no modelo *home office*. O trabalho em *home office* é percebido pelos trabalhadores, como produtivo e preditor de bem-estar. Porém, esse fato apresenta uma contradição, uma vez que os relatos sobre o período de transição demonstram muitos desafios e dificuldades.

### **Considerações Finais**

O processo de transição para o trabalho em *home office* foi realizado de forma abrupta, pela necessidade de isolamento social, e demandou, em um primeiro momento, uma necessidade de adaptação no trabalho, no ambiente, com os equipamentos, que logo foi superada. Os trabalhadores perceberam as ações da empresa, logo no início da pandemia, como tempestiva e cuidadosa; porém, essa percepção não se manteve ao longo do tempo. Na percepção dos trabalhadores a transição para o *home office* impactou, ainda, no aumento do volume de trabalho e de reuniões, e na quantidade de horas trabalhadas.

Este estudo aponta que na percepção e desejo dos trabalhadores o trabalho, a partir de agora, deve ser realizado de forma híbrida, com momentos presenciais e não presenciais. Os trabalhadores entendem o trabalho híbrido como um indicador de qualidade de vida. Os achados deste estudo de caso demonstram que a forma como a empresa lida com o processo de transição impacta o bem-estar de seus trabalhadores. Estudos como este estimulam reflexões sobre a necessidade de adequar a forma como o *home office* deve ser realizado e podem contribuir para a implementação de ações de bem-estar e qualidade de vida no trabalho no futuro pós-pandêmico, uma vez que o *home office* e o teletrabalho devem assumir um papel relevante nas relações trabalhistas. Sugere-se novos estudos e estudos mais detalhados sobre essa temática. Novas ações, novos processos e rotinas e os sistemas de trabalhos existentes precisam ser estudados e experimentados, para que possam fomentar o bem-estar e satisfação no trabalho e

refletir os aprendizados alcançados com as experiências vividas durante o trabalho em *home office* na pandemia.

Para investigações futuras parece pertinente, também, optar por uma análise com lente de gênero, uma vez que a maioria das entrevistadas eram mulheres e temos historicamente uma questão de equidade de gênero que pode ser melhor explorada. Adicionalmente, seria interessante realizar uma comparação entre as contradições percebidas sobre a satisfação com o modelo de trabalho em *home office*. Seria relevante, ainda, adaptar as variáveis e objetivos deste estudo num contexto pós-pandemia do mercado de trabalho.

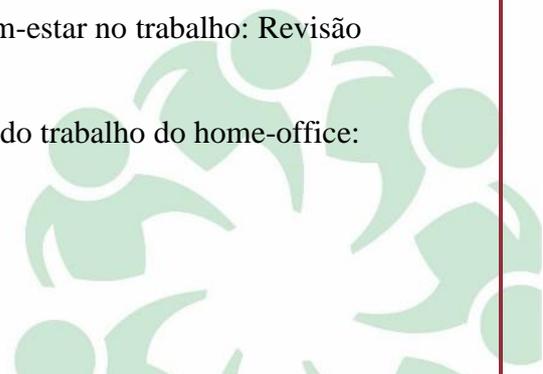
Relativamente às limitações do estudo qualitativo, é possível referir o gênero dos participantes do estudo qualitativo que foi majoritariamente feminino (73%). No estudo quantitativo, os participantes trabalhavam numa grande empresa, resultados que podem ter influenciado múltiplas variáveis, como por exemplo, o suporte profissional recebido, nomeadamente na disponibilização de ferramentas de suporte, materiais de escritório e ajuda de custo para o *home office*.

Por fim, pelos múltiplos métodos utilizados, este estudo se mostrou desafiador e, ao mesmo tempo, imprescindível, pois os diferentes métodos enriqueceram e subsidiaram a análise e compreensão da pesquisa qualitativa. O estudo multimétodo permitiu a aproximação e inter-relação da pesquisadora com o campo de estudo e os documentos, constituindo o *corpus* da pesquisa.



## REFERÊNCIAS

- Anjos, G. G. E. D. (2021). *O Futuro do trabalho* [Dissertação de mestrado, Iscte – Instituto Universitário de Lisboa]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações do Iscte. <http://hdl.handle.net/10071/24283>
- Adler, A. & Seligman, M. E. P. (2016). Using wellbeing for public policy: Theory, measurement, and recommendations. *International Journal of Wellbeing*, 6(1), 1-35. <https://doi.org/10.5502/ijw.v6i1.1>
- Angonese, R. M. (2020, 31 de março). Como fazer a gestão do trabalho remoto (home office). SEBRAE/PR. <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-fazer-a-gestao-do-trabalho-remoto-home-office,2703b9c6eff21710VgnVCM1000004c00210aRCRD>
- Bardin, L. Análise de conteúdo. (2016). São Paulo: Edições 70.
- Barros, M. B. D. A., Lima, M. G., Malta, D. C., Szwarcwald, C. L., Azevedo, R. C. S. D., Romero, D., & Gracie, R. (2020). Relato de tristeza/depressão, nervosismo/ansiedade e problemas de sono na população adulta brasileira durante a pandemia de COVID-19. *Epidemiologia e Serviços de Saúde*, 29(4):e2020427.
- Bridi, M. A., Bohler, F. R., Zanoni, A. P., Braunert, M. B., Bernardo, K. A. D. S., Maia, F. L. & Bezerra, G. U. (2020). *Relatório técnico-científico da pesquisa: o trabalho remoto/home-office no contexto da pandemia COVID-19*. Bridi, M. A. (Coord.) Curitiba: Universidade Federal do Paraná, Grupo de Estudos Trabalho e Sociedade.
- Delanoëije, J., & Verbruggen, M. (2020). Between-person and within-person effects of telework: A quasi-field experiment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 29(6), 795-808.
- Dias Guimarães Junior, S., Cristina Agibert de Souza, I., dos Santos Nunes, D., & Kutter Batista Lorentz, A. R. (2022). Efeitos da Pandemia de COVID-19 nos modos de vida e trabalho de mulheres brasileiras: interseccionalidades, desafios e urgências. *Trabalho (En)Cena*, 7, e022013. <https://doi.org/10.20873/2526-1487e022013>
- Donaldson, S. I., & Ko, I. (2010). Positive organizational psychology, behavior, and scholarship: A review of the emerging literature and evidence base. *The Journal of Positive Psychology*, 5(3), 177-191.
- Faria, R. A. D. (2021). Teletrabalho e home office: vantagens e desvantagens decorrentes da (re) organização do trabalho imposta pela pandemia COVID-19 [Trabalho de Conclusão de Curso – Faculdade de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho].
- Garcez, L., Antunes, C. B. L., & de Sousa Zarife, P. (2018). Bem-estar no trabalho: Revisão sistemática da literatura brasileira. *Aletheia*, 51(1 e 2).
- Gondim, S., & Borges, L. D. O. (2020). Significados e sentidos do trabalho do home-office: desafios para a regulação emocional. *SBPOT, temática*, 5.



- Guimarães, L. M. (2020). Preditores de bem-estar nas organizações: revisão sistemática de literatura.
- João, P. S., & Gaggini, N. B. (2021). Home Office e Teletrabalho: a importância da adequação terminológica. *Revista Consultor Jurídico*, 10 jul.
- Lizote, S. A., de Fátima Teston, S., Régis, E. D. S. O., & de Souza Monteiro, W. L. (2021). Tempos de pandemia: bem-estar subjetivo e autonomia em home office. *Revista Gestão Organizacional*, 14(1), 248-268.
- Lyubomirsky, S., & Rieche, E. (2019). *Os mitos da felicidade: O que deveria fazer você feliz, mas não faz; o que não deveria fazer você feliz, mas faz*. LEXIKON Editora.
- Molino, M., Ingusci, E., Signore, F., Manuti, A., Giancaspro, M. L., Russo, V., ... & Cortese, C. G. (2020). Wellbeing costs of technology use during Covid-19 remote working: An investigation using the Italian translation of the technostress creators scale. *Sustainability*, 12(15), 5911.
- Nakano, T. C. (2020). Crises, desastres naturais e pandemias: contribuições da Psicologia Positiva. *Ciências Psicológicas*, 14(2). <https://doi.org/10.22235/cp.v14i2.2161>
- Nielsen, K., & Cleal, B. (2010). Predicting flow at work: Investigating the activities and job characteristics that predict flow states at work. *Journal of occupational health psychology*, 15(2), 180.
- Oliveira, Á. F., Gomide Junior, S. I. N. É. S. I. O., & Poli, B. V. (2020). Antecedentes de bem-estar no trabalho: Confiança e políticas de gestão de pessoas. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 21.
- Paranhos, M. E., & Werlang, B. S. G. (2015). Psicologia nas emergências: uma nova prática a ser discutida. *Psicologia: Ciência e Profissão*, 35, 557-571.
- Peterson, C., & Seligman, M. E. (2004). *Character strengths and virtues: A handbook and classification* (v. 1). Oxford University Press.
- Ryan, R. & Deci, E. (2001). On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual Review of Psychology*, 52, 141-166.
- Santos, B. de S. (2020). *A cruel pedagogia do vírus*. Boitempo Editorial.
- Sattler, D. N., & Smith, A. (2020). Facilitating posttraumatic growth in the wake of natural disasters: Considerations for crisis response. In *Positive Psychological Approaches to Disaster* (pp. 169-185). Springer, Cham.
- Seligman, M. E. (2019). *Felicidade autêntica (Nova edição): Use a psicologia positiva para alcançar todo seu potencial*. Objetiva.
- Seligman, M. & Csikszentmihalyi, M. (2000). Positive psychology: an introduction. *American Psychologist*, 55(1), 5-14.
- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualitas revista eletrônica*, 16(1).

- Silveira, J. Z. M. (2020). *Bem-estar subjetivo e bem-estar psicológico: avaliação e intervenção em profissionais da segurança pública* [Tese de Doutorado - Programa de Pós-graduação *Stricto Sensu* em Psicologia, Universidade São Francisco].
- Shao, Y., Fang, Y., Wang, M., Chang, C. H. D., & Wang, L. (2021). Making daily decisions to work from home or to work in the office: The impacts of daily work-and COVID-related stressors on next-day work location. *Journal of Applied Psychology*, *106*(6), 825.
- Shufutinsky, A., DePorres, D., Long, B., & Sibel, J. R. (2020). Shock Leadership Development for the Modern Era of Pandemic Management and Preparedness. *International Journal of Organizational Innovation*, 20–42.

<b>Contribuições das autoras</b>	
Autora 1	Administração do Projeto, Conceituação, Curadoria de Dados, Escrita – Primeira Redação, Escrita – Revisão e Edição, Investigação, Metodologia.
Autora 2	Escrita – Revisão e Edição, Investigação, Metodologia, Supervisão.