

ESTUDO DA PERCEPÇÃO DO *HOME OFFICE* PELOS FUNCIONÁRIOS DE UMA FUNDAÇÃO DE APOIO A UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL

Erica Amancio de Souza¹ - UFRPE (Estudante)
Marco Aurélio Benevides de Pinho ²- UFRPE (Orientador)

RESUMO

No período pandêmico por conta do Coronavírus, as empresas tiveram que rever seu modelo de trabalho e gestão, migrando dessa forma para o *home office* e adotando outras práticas de gerenciamento. Porém, passado mais de um ano do início da pandemia, algumas empresas foram retomando às atividades presenciais, como no período pré-pandemia. Diante disso, a presente pesquisa objetivou a descrever a percepção da experiência do formato *home office* para os funcionários de uma fundação de apoio a uma instituição federal de ensino superior. Para tanto, como procedimentos metodológicos, optou-se por um estudo de caso, com pesquisa qualitativa e aplicação de questionários. Dentre os principais resultados, foram apontados pelos funcionários que o *home office* traz vantagens como o aumento de produtividade, redução de deslocamento entre casa e trabalho, melhor equilíbrio entre as atividades domésticas e familiares e as responsabilidades ligadas ao trabalho, flexibilidade no horário de trabalho. Os resultados obtidos trouxeram, em quase sua totalidade, impressões muito positivas dos entrevistados, que nunca experimentaram o *home office* antes da pandemia.

Palavras-chave: Home office, Vantagens e desvantagens do Home office, Fundação de apoio, Gestão e Pandemia.

1 INTRODUÇÃO

¹ Estudante concluinte do Curso de Bacharelado em Administração. E-mail: amancioerica0@gmail.com

² Professor Orientador do Departamento de Administração. E-mail: marco.pinho@ufrpe.br

No contexto pandêmico do Coronavírus, o mundo foi afetado por mudanças nas regras de convivência social. Seguindo a recomendação da OMS de isolamento social, como medida de reduzir a velocidade da transmissão, o governo federal através da Portaria 188, de 03 de fevereiro de 2020, declarou estado de emergência em Saúde Pública e adotou ações de contenção comunitária ou *lockdown*.

Entre as normas adotadas estavam a suspensão de atividades não essenciais e restrição de circulação de pessoas (BRASIL, 2020). Tais medidas impactaram a sociedade e a economia, atingindo organizações de diferentes tipos, tamanhos e áreas de atuação que precisaram se reinventar e aderir a novos modelos de trabalho e gestão.

De tal modo, grande parte da população teve que migrar rapidamente para o trabalho remoto que segundo , devido às medidas de distanciamento, bem como aderir ao uso das mídias digitais para evitar o risco de contágio. Isso aumentou a digitalização da oferta e da procura de serviços (LIZOTE *et al*, 2020). A situação de confinamento devido à pandemia acelerou o uso imersivo das tecnologias existentes, mas ainda gerando relutância em sua formalização, seja por dificuldades estruturais ou de adaptação na utilização ou não por serem contempladas por um marco legal que as regulamentasse (STASIAK; CASAROLI, 2020).

Porém, apesar da rápida migração para o *home office* e a forçada adaptação aos serviços digitais, passado mais de um ano do início da pandemia e com 90% da população adulta vacinada ao menos com a primeira dose da vacina (BRASIL, 2021), algumas empresas foram retomando às atividades presenciais, seja de maneira integral, como no período pré-pandemia, ou de maneira híbrida, onde o trabalho se divide entre presencial e *home office*.

Segundo pesquisa Talenses Group com a Fundação Dom Cabral - FDC, entre julho e agosto de 2020, 52% das empresas desejavam que o trabalho presencial retornasse ainda naquele ano e 15% já descartavam completamente o modelo *home office* para voltar ao modelo de trabalho presencial (HONORATO 2021). De toda forma, o mundo do trabalho nunca mais seria o mesmo após a experiência pandêmica.

Por conseguinte, naquele momento, havia entre os trabalhadores aqueles que preferiam retomar às atividades totalmente presenciais e os que se adaptaram ao trabalho em casa. De acordo com Jankavc (2021), um levantamento realizado em 2021 pela Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo (FEAS-USP) e pela Fundação Instituto de Administração (FIA), 73% dos entrevistados estavam satisfeitos com o trabalho de casa, enquanto 14% queriam voltar ao trabalho presencial.

Diante deste cenário, em que novos processos de negócios surgiram para enfrentar as mudanças requeridas pela pandemia e que a maioria dos trabalhadores precisaram experimentar o trabalho fora do escritório (LOSEKANN; MOURÃO, 2020), este artigo se propõe a identificar, partindo da realidade de uma fundação de apoio a uma instituição federal de ensino superior, em que a dinâmica do trabalho foi alterada a partir da adoção do *home office* pelos funcionários?

Assim, o objetivo geral deste artigo é descrever a percepção da experiência do formato *home office* para os funcionários de uma fundação de apoio a uma instituição federal de ensino superior. Como objetivos específicos, buscar-se-á retratar as práticas de *home office* adotados pela gestão da organização em estudo durante o período pandêmico, levantar a percepção dos funcionários da fundação quanto às vantagens e desvantagens do formato *home office* e, por fim, investigar se a experiência do *home office* teve impactos positivos ou não.

Para alcançar esses objetivos, como procedimentos metodológicos, optou-se por um estudo de caso, com pesquisa qualitativa e aplicação de questionários com 10 (dez) atores da fundação em estudo, alocados no Núcleo de contratos e Convênios Públicos - NCCP, sendo (três) gestores e 7 (sete) funcionários administrativos de cargos diversos. A Fundação de Apoio a Universidade Federal de Pernambuco (FADE), foi escolhida por ser o ambiente laboral da pesquisadora, facilitando a coleta de dados. Os dados levantados trouxeram que a experiência teve alterações mais benéficas na atuação profissional dos entrevistados, que os fizeram ter uma percepção positiva do *home office* vivenciado na pandemia.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Segundo a Organização Mundial de Saúde - OMS (2023), pandemia é a disseminação de um agente em escala continental ou mundial, com transmissão de pessoa para pessoa. Em especial, a pandemia da COVID-19, causada pelo novo coronavírus (SARS-CoV-2) foi um dos maiores desafios sanitários em escala global do século XXI (FIOCRUZ, 2020).

Durante essa pandemia medidas extremas como *lockdown*, um tipo de isolamento que buscava manter dentro de casa massas enormes de populações em diferentes cidades, estados e países ao redor do mundo, foram modificando a rotina das pessoas e por

consequente o formato do trabalho (AQUINO *et al*, 2020). As mudanças nas dimensões e desenhos dos processos organizacionais levaram o *home office* para várias organizações.

2.1 Mudança nos processos organizacionais durante o contexto pandêmico

Diante de mudanças sociais estruturais causadas pela pandemia por COVID-19, foi necessária uma mudança na maneira de pensar dos gestores para adaptar suas estratégias e atender às novas exigências e modelo de trabalho (LIZOTE *et al*, 2020).

As organizações enfrentaram uma realidade desafiadora tendo que lidar com problemas de comunicação pessoal entre funcionários, dificuldade em passar o conhecimento aos clientes, além do problemas enfrentados pelos trabalhadores por conta do isolamento (FARIA, 2021).

As empresas tiveram que garantir que seus processos estivessem disponíveis de forma remota para que os funcionários pudessem entregar o resultado esperado apesar das adversidades (PEREIRA, 2021). Os recursos digitais já utilizados pelas organizações ganharam destaque e aprimoramento em meio a pandemia, pois possibilitaram acesso a qualquer hora e lugar, promovendo a interação entre as equipes e gestores, objetivando a continuidade das atividades e processos organizacionais (FREITAS, 2021).

No que diz respeito à gestão dos processos, segundo Wood Jr (2009), está ligado intrinsecamente às mudanças organizacionais, principalmente em relação aos procedimentos e como eles devem ser executados. Os processos precisam atender às demandas das organizações, de forma estratégica, para que se alcancem os objetivos.

Dessa forma, novos modelos de Gestão, baseados na tecnologia, foram desenvolvidos, metodologias e ferramentas foram adaptadas e reinventadas para atender as premissas de um contexto organizacional cada vez mais inserido em um ambiente de volatilidade, de incertezas, de alta complexidade e ambiguidade (REIS; SOUSA, 2022). Sendo ajustados às modalidades *home office* e híbrido de trabalho, demandados pelo isolamento pandêmico.

2.2. Home office e as facetas da pandemia

2.2.1 Home office

Home office é um termo geralmente usado para definir o trabalho remoto, também conhecido como teletrabalho (NASCIMENTO; TORRES; NERY, 2020), porém os termos são diferentes em relação à legislação trabalhista. Pereira (2021) traz que o *home office* é um conjunto de flexibilidades, tais como locais de trabalho e horários flexíveis ou até mesmo contratos flexíveis. De tal modo, permite modelos de trabalho diferentes dos convencionais, proporcionando maior versatilidade e autonomia tanto para as organizações, como para seus colaboradores (LIZOTE, 2021).

Já na visão de Chiavenato (2014), o *home office* é o trabalho realizado em casa não havendo a necessidade do colaborador comparecer à organização (CHIAVENATO, 2014), realizando-se em casos onde o colaborador precisou ficar em casa, como em dias de enchentes ou no caso do coronavírus, não precisando de um contrato para isso (TST, 2023).

Entretanto, esta modalidade não pode ser considerada apenas como “trabalho à distância”. Deve ser percebida como parte das mudanças organizacionais e estratégicas do universo corporativo, pois possibilitam novas formas de trabalho versáteis baseadas no uso de tecnologias da informação e comunicação (FARIA, 2021). Isso faz com que a empresa e seus processos estejam alinhados à possibilidade do funcionário fazer entregas conforme os objetivos organizacionais, mudando inclusive, se necessário, paradigmas (LUNA, 2014).

Apesar de vantajoso e necessário no contexto sanitário da pandemia, o *home office* sofreu uma certa resistência por parte das empresas. Desencadeando dificuldades de adaptação de alguns colaboradores, haja vista a falta de apoio, de reconhecimento, de incentivo à transposição do trabalho e sobretudo a distorção conceitual já existente, onde o *home office* era tratado como atividade desqualificada e temporária (RANDOW, 2021).

Nos últimos tempos, devido inclusive à globalização, muitas organizações começaram a pensar no teletrabalho, inclusive com algumas regulações que avançaram no período pós-pandêmico. Um exemplo, aqui no Brasil, é a lei 14.442/2022, que flexibiliza as leis trabalhistas para abarcar as várias versões do teletrabalho (BRASIL, 2023). Porém, na pandemia não era opcional, deste modo, o *home office* não tinha formato definido como teletrabalho, era apenas a ida do “office” para o “home”.

2.2.2 Home office na adversidade

Mesmo sendo uma modalidade de trabalho já estudada e implementada em algumas organizações, o *home office* que nasceu da adversidade ocasionada pela Covid 19, teve suas próprias características. De acordo com o estudo de Aguiar (2020), cerca de 43% das empresas ficaram em *home office* na pandemia.

No caso da imposição da pandemia, algumas empresas e seus respectivos funcionários não tiveram opção, senão abraçar o trabalho em casa e tentar sobreviver não só a pandemia, como também ao possível desemprego. Porém, segundo Bucater (2016), ao sair do ambiente presencial de trabalho, ganha-se autonomia, porém é preciso autodisciplina, organização, foco no alcance de metas, boa comunicação, definir prioridades e gerir bem o tempo.

O que deveria ser uma decisão estratégica, embasada por uma adequada gestão de processos e com suporte da tecnologia da informação e comunicação, acabou sendo uma deliberação imposta por uma calamidade. Assim, ainda de acordo com Aguiar (2020), houve uma mudança na configuração do trabalho, que trouxe vantagens e desvantagens.

2.2.3 Home office: Vantagens e desvantagens

Pesquisadores como Barros, 2010 e Bortolan *et al* (2021) têm discutido as vantagens e desvantagens das práticas de trabalho, entre as quais se inclui o *home office*. De acordo com Barros (2010), a melhoria na qualidade de vida é uma das vantagens percebidas, tanto pelas empresas, quanto pelos trabalhadores. Em outros aspectos pode-se destacar a redução de deslocamento entre casa e trabalho, flexibilidade do horário de trabalho, autonomia e baixo índice de interrupção e distração (BORTOLAN, 2021).

A literatura também aponta que há um melhor equilíbrio entre as atividades domésticas e familiares e as responsabilidades ligadas ao trabalho, trazendo assim maior produtividade (BARROS, 2010). Porém BORTOLAN, 2021 em seu estudo nos mostra que nem sempre há esse equilíbrio entre as atividades, pois outros membros da família como cônjuges, filhos e parentes estando em casa com suas tarefas, podem ocasionar a distração.

Na direção das desvantagens pontuadas por estudiosos como Barros, 2010 e Bortolan *et al* (2021), têm-se: aumento da quantidade de horas trabalhadas; isolamento social ; falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença; dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos. Randow (2021) também aponta que há um

empobrecimento da experiência profissional já que mistura-se o trabalho com a vida pessoal e o convívio familiar.

Ainda, segundo Navarini (2021), outras desvantagens seriam os desafios do trabalho remoto, dificuldade de comunicação com outros funcionários e clientes, menor senso de pertencimento, sentimento de solidão e isolamento, falta de motivação, dificuldade de se desconectar ao fim do dia e maior dificuldade de crescimento profissional.

Na visão das organizações, as vantagens e desvantagens constatadas são bem distintas. Santos (2020), aponta que, para as organizações, ocorre a redução do custo operacional, uma vez que o funcionário não precisa mais ocupar um local físico na empresa, ocasionando a vantajosa transformação dos custos fixos em variáveis. Por consequência a mudança para uma gestão por objetivos traz a possibilidade do trabalhador ter ganho na imagem, aumentando, assim, as chances de crescimento dentro da empresa.

No entanto, as empresas também lidam com as desvantagens do *home office*. Na visão de Nascimento (2020) o prejuízo pode estar na falta de clareza da legislação organizacional com eventuais entraves para disseminar uniformemente regras, procedimentos e outras condições pertinentes à cultura base da empresa. Ainda, segundo ele, podem existir possíveis vazamentos de informações sigilosas da empresa uma vez que o ambiente de trabalho deixa de ser centralizado, as informações também.

Para uma melhor visualização, tem-se abaixo um quadro contendo a síntese das vantagens e desvantagens do *home office*:

Quadro 1 - Vantagens e desvantagens do *home office*

Autor	Vantagens	Desvantagens
Barros (2010)	Melhoria na qualidade de vida.	Falta de suporte; impossibilidade de faltar por motivo de doença, dificuldade de progresso na carreira; e elevação nos custos
Bortolan (2021)	Redução de deslocamento entre casa e trabalho, Flexibilidade do horário trabalho, autonomia e baixo índice de interrupção e distração.	Nem sempre há esse equilíbrio entre as atividades, aumento das distrações, aumento da quantidade de horas trabalhadas e isolamento social.

Lemos, Barbosa e Monzato (2020)	Melhor equilíbrio entre as atividades domésticas e familiares e as responsabilidades ligadas ao trabalho, trazendo assim maior produtividade.	
Randow (2021)		Empobrecimento da experiência profissional, já que mistura-se o trabalho com a vida pessoal e o convívio familiar.
Naravini (2021)		São os desafios do trabalho remoto, as distrações em casa, dificuldade de comunicação com outros funcionários e clientes, menor senso de pertencimento, sentimento de solidão e isolamento, falta de motivação, dificuldade de desconectar ao fim do dia e maior dificuldade de crescimento profissional.

Elaborado pela autora (2023)

Ao se observar o contexto emergencial e pandêmico que levou a medidas de adaptação sem muito tempo para decisões estratégicas, percebe-se que entre vantagens e desvantagens, o desafio de “fazer dar certo” o modelo do *home office*, tanto para os colaboradores, quanto para a empresa, depende de alinhar os objetivos organizacionais com os pessoais (LIBERALI *et al*, 2020).

2.3 A ação de gerir durante a pandemia

O ato de gerir é tão amplo, quanto complexo. Várias ciências, para além da administração, vêm dialogar com o gestor, para que esse dê conta de sua missão em alcançar os objetivos organizacionais estabelecidos. Para o alcance das metas, o planejar tem que ser estratégico, dinâmico, sistêmico, coletivo com vistas a deflagrar as ações da organização (REZENDE, 2009).

Partindo da relação de gerir com planejar, o desafio de cada organização é analisar cenários, definir objetivos e traçar estratégias, assim pode-se alcançar a efetividade das ações. Em um cenário natural, segundo Coleman *et al*, 2021,

por meio de análise situacional, de elaboração de planos e de desenvolvimento de capacidades, as organizações se preparam para aquilo que o dia de amanhã pode trazer de novo, que, no geral, é uma sequência de acontecimentos cujos sinais podem ser verificados hoje,

mas que, em tantas outras vezes, podem ser surpreendentes e até radicais (p, 42)

Já a pandemia da Covid 19 trouxe, de uma vez só, várias questões além dos cenários projetados pelas organizações, porque o panorama local e internacional tomou rumos surpreendentes. De tal modo, gerir na pandemia impôs saber enfrentar novos desafios, construir planos de contingência e sobretudo respostas rápidas para encarar um contexto complexo e emergencial (CALEMAN *et al*, 2021).

Um dos desafios esteve justamente na necessidade de adoção do *home office*, o que demandou mudanças e redesenho de processos organizacionais, bem como a dinâmica de execução das atividades. “Tarefas e atividades que em um cenário comum levariam meses ou anos para serem ajustadas precisavam ser feitas em questão de semanas ou dias” (NARAVINI; PEREIRA, 2021, p. 28).

O gerir foi obrigado a conviver com o receio do trabalho à distância, mas ao longo da pandemia as organizações foram descobrindo que era só uma questão de adequar processos e ferramentas, inclusive digitais, para que tudo pudesse ocorrer de forma satisfatória (NARAVINI; PEREIRA, 2021). Por fim, o gerir ganhou mais um caminho de solução rápida, quando a natureza resolver desafiá-la novamente.

2.4 A Gestão de Fundações de apoio e a Pandemia

Conforme Sousa Santos (2005), o objetivo das Universidades Públicas é criar um espaço onde diferentes saberes possam dialogar. Para tanto, deve ter um papel estratégico na formulação de novos projetos nacionais, com devida dose de reciprocidade e cooperação em diversas áreas sociais.

De acordo com o Art. 207. da Constituição Federal de 1988, as universidades gozam de autonomia didático-científica, administrativa e de gestão financeira e patrimonial, e obedecerão ao princípio de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão (CF, 1988). Entre este artigo e a afirmação de Sousa Santos (2005) existe a ponte da viabilização e ela tem processos e burocracias.

Neste sentido, a Lei nº 8.958/94, art. 1º, traz as Fundações de Apoio, que são instituídas com a finalidade de dar apoio a projetos de ensino, pesquisa e extensão e de desenvolvimento institucional, científico e tecnológico das Instituições Científicas e Tecnológicas (ICT) (BRASIL,1994). De tal modo, elas são parte fundamental na implementação da Política de Ciência, Tecnologia e Inovação do País.

No que diz respeito à sua gestão ela possui influência das organizações públicas, apesar de serem empresas com direito privado. Os recursos administrados pela Fundação provêm dos contratos, convênios e acordos ou outros instrumentos jurídicos firmados com instituições privadas e/ou públicas para execução de atividades na área da pesquisa, do ensino e da extensão (BRASIL, 1994).

Por meio de parcerias firmadas com a Instituição de ensino e com outras entidades, a fundação estabelece o elo entre essas instituições e os órgãos financiadores. De tal modo, quando o Ministério da Educação lançou a portaria nº 343, de 17 de MARÇO de 2020, recomendando a substituição das aulas presenciais pelas aulas em meios digitais, impactou a gestão das fundações de apoio, que além de deixarem seus funcionários em *home office*, precisou redesenhar a forma de atendimento dos contratos e acordos na área da pesquisa, do ensino e da extensão, agora de formas digitais.

Algumas ações como reuniões por meio de plataformas virtuais, recebimento de projetos por e-mail ou sistemas virtuais, redução da jornada de trabalho, atendimento ao público só através de setor de protocolo etc (FADE, 2020), transformaram a gestão presencial em ações *online* de acordo com as demandas provocadas pelo contexto da pandemia.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A presente pesquisa possui uma abordagem de natureza qualitativa.

A pesquisa tem por finalidade interpretar a situação social em que estão inseridos os trabalhadores da Fundação. Os dados pesquisados, segundo o método adotado e a relação ao referencial teórico, tem como objetivo avaliar os efeitos do *home office* adotado no período pandêmico para os funcionários .

O núcleo escolhido para este estudo de caso foi o NCCP (Núcleo de contratos e Convênios Públicos, que aderiu ao *home office* no dia 24 de março de 2020. Com as liberações parciais de retomada, passou a utilizar o modelo híbrido e no dia 04 de outubro de 2021, mais de um ano depois sem funcionar com 100% dos seus funcionários, retomou todas as atividades de maneira presencial.

Devido à natureza descritiva desta pesquisa, uma pesquisa de campo foi escolhida. Ela permite a análise mais profunda do tema, e centra-se em “uma única unidade de análise;

uma pessoa, um grupo, um evento, uma organização” (CREPALDI & CREPALDI, 2016, p.8.).

Além disso, "o estudo em si é valorizado como uma unidade que permite aprofundado exame". Prodanov & Freitas (2013, p. 125) escrevem que “[...] implica a análise detalhada e intensiva de um único caso”. Além disso, Vergara (2015, p.8) argumenta que tal estudo desenvolve um argumento para como caso único representando ou refletindo indivíduos ou sites comparáveis. Que é, de fato, a limitação para esta pesquisa

O projeto desta pesquisa e análise deverá produzir informações sobre a temática levantada. A metodologia escolhida é apropriada para o tema deste estudo, pois permite entender mais profundamente sobre o tópico abordado.

A organização escolhida para o estudo foi a Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (Fadef-UFPE).

Criada em 10 de agosto de 1981, sendo constituída na forma de fundação de direito privado, sem fins lucrativos, a Fadef-UFPE, além de ser a única fundação de apoio à UFPE, também atua em outras instituições: a Universidade Federal do Vale do São Francisco, a Universidade Federal do Agreste Pernambucano, a Universidade Federal de Sergipe, o Instituto Federal de Pernambuco, o Instituto Federal do Sertão Pernambucano e o Hospital das Clínicas da UFPE – EBSEH (FADE, 2023).

Está regulamentada pela Lei n.º 8.958/94 e Decreto n.º 7.423/2010, tendo sua atuação fiscalizada pelo Ministério Público de Pernambuco. Pelo apoio prestado à UFPE, também sofre fiscalização pela Controladoria Geral da União (CGU) e Tribunal de Contas da União (TCU), além dos órgãos financiadores dos projetos (FADE, 2023).

O NCCP, que possui 17 funcionários, aderiu ao *home office* no dia 24 de março de 2020. Com as liberações parciais de retomada, passou a utilizar o modelo híbrido e no dia 04 de outubro de 2021, mais de um ano depois, sem funcionar com 100% dos seus funcionários, retornou todas as atividades de maneira presencial.

Para levantar a percepção dos funcionários do NCCP quanto às vantagens e desvantagens do formato *home office*, foi utilizado um questionário elaborado no *google forms* como coleta de dados. Foram feitos dois questionários, um para ser aplicado a dois gestores e outro para os demais funcionários. A escolha do questionário se deu pelo curto espaço de tempo da pesquisa, mas atingiu de forma satisfatória os objetivos deste trabalho.

Foram feitas perguntas, versando sobre questões da mudança nas atividades e processos, sobre os possíveis impactos do *home office* na rotina do trabalho, sobre as

vantagens e desvantagens, bem como sobre tempo de serviço e cargo. Numa estrutura que se afinou com os objetivos da pesquisa, tentando responder a questão sobre a percepção de todos sobre a experimentação do *home office*.

Para uma melhor visualização, tem-se abaixo um quadro contendo as perguntas que foram realizadas no questionário aplicado:

Quadro 2 - Questionário aplicado.

PERCEPÇÃO DO TRABALHO EM HOME-OFFICE- FORMULÁRIO GESTORES	PERCEPÇÃO DO TRABALHO EM HOME-OFFICE- FORMULÁRIO FUNCIONÁRIO
Em ocasião da pandemia, quais as principais práticas precisaram se adequar ao formato home-office? Pode assinalar mais de uma opção	Em ocasião da pandemia, quais as principais práticas precisaram se adequar ao formato home-office? Pode assinalar mais de uma opção
Quando você pensa em gestão dos processos no home office, qual a sua impressão?	Quando você pensa em gestão dos processos no home office, qual a sua impressão?
Em ocasião da pandemia, sua rotina pessoal e familiar afetou o home office?	Em ocasião da pandemia, sua rotina pessoal e familiar afetou o home office?
Como foi sua experiência com o trabalho no formato home office?	Como foi sua experiência com o trabalho no formato home office?
Escolha as vantagens mais percebida por você durante o período do trabalho em home office Pode assinalar mais de uma opção	Escolha as vantagens mais percebida por você durante o período do trabalho em home office Pode assinalar mais de uma opção
Escolha as desvantagens mais percebida por você durante o período do trabalho em home office Pode assinalar mais de uma opção	Escolha as desvantagens mais percebida por você durante o período do trabalho em home office Pode assinalar mais de uma opção
Você já tinha tido experiência com o trabalho em formato home office antes da pandemia?	Você já tinha tido experiência com o trabalho em formato home office antes da pandemia?
Para você a experiência do trabalho em home office foi positiva?	Para você a experiência do trabalho em home office foi positiva?
Você acha que o home office impactou no seu desempenho funcional?	Você acha que o home office impactou no seu desempenho funcional?
Você acha que o home office impactou na sua forma de gestão?	Você voltaria a trabalhar em home office?
Você voltaria a trabalhar em home office?	Quanto tempo você trabalha na Fundação? Responda em anos, desconsiderando os meses. Ex.: 10 anos

Quanto tempo você trabalha na Fundação? Responda em anos, desconsiderando os meses. Ex.: 10 anos	Qual seu cargo/função?
Qual seu cargo/função?	

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta pesquisa teve o intuito de descrever a percepção da experiência do formato *home office* para os funcionários da FADE. Como amostra não probabilística foram escolhidos 17 funcionários do Núcleo de contratos e Convênios Públicos - NCCP, para representar o universo da instituição. Os mesmos responderam ao questionário que foi elaborado levando como base o referencial teórico da pesquisa, trazendo os resultados comentados nesta seção.

Dos 17 funcionários, 10 responderam ao questionário. Sendo 01 com cargo de Gerente de projetos, 02 com cargo de supervisão, e 07 com cargos de assistente e analista administrativo, analista de projetos ou de convênios. Assim, do total de respondentes, 30% responderam o questionário de gestão e 70% o questionário para funcionários sem função de liderança. Comparando ao total de funcionários, cerca de 59% se prontificaram a responder as perguntas.

No que diz respeito ao tempo de serviço na instituição, o gerente de projetos e os supervisores possuem respectivamente 16, 28 e 17 anos. Já os de cargo administrativo possuem de entre 1 ano até 15 anos, numa média de 6,5 anos de trabalho. Todos, sem exceção, nunca tinham experimentado o trabalho no formato *home office*. De acordo com Strapazzon (2017) o tempo em que os funcionários passam em uma empresa, a depender dos casos em que eles usaram soluções em conjuntos e obtiveram sucesso, pode servir como base para uma cultura fortalecida para adversidades.

Para retratar as práticas de *home office* adotados pela gestão durante o período pandêmico, perguntou-se: em ocasião da pandemia, quais as principais práticas precisaram se adequar ao formato home-office? Para 85,7% dos funcionários e para 66,7% dos gestores, foi necessário modificar práticas administrativas rotineiras; 100% dos gestores e 85,7% dos funcionários disseram que precisaram modificar procedimentos

para atendimento ao público externo; já 66,7% dos gestores e 85,7% de administrativos acusaram modificações para atendimento ao público interno; O mesmo percentual de 66,7% de gestores e 85,7% de funcionários falaram da necessidade de Informatização do trabalho manual; quando a opção foi tomada de decisões, apenas 33,3%, ou seja, 1 gestor, respondeu ser necessário, enquanto 71,4% dos funcionários notaram essa necessidade; por fim, nenhum gestor diz ter alterado sua forma de liderar no *home office*, mas 42,9% dos funcionários acharam que foi preciso sim. Conforme Espíndola *et al* , o *home office* demanda mudanças no contexto de negócios das empresas, que devem buscar novas soluções, adaptando novas práticas de trabalho a seus objetivos.

Ainda na questão das práticas do *home office*, foi perguntado: quando você pensa em gestão dos processos no *home office*, qual a sua impressão? Em relação ao novo mapeamento de processos, 33,3% dos gestores disseram que foi necessário, enquanto 57,1% dos funcionários também; 100% dos gestores afirmaram ser preciso mudar a forma de analisar os processos, quando apenas 42,9% funcionários disseram fazer; em relação às etapas dos processos terem sido modificadas/adaptadas 100% dos gestores marcaram a opção, enquanto só 42,9% dos administrativos notaram; em relação ao redesenho e melhoria dos processos 66,7% dos gestores o fizeram, mas só 71,4% dos funcionários perceberam; por fim, foi perguntado apenas aos administrativos se seus gestores tornaram decisões de forma abrupta, sem uma boa estrutura e apenas 1 (33,3%) disse que sim. Na visão de Gomes, 2017, uma gestão de processos deve acompanhar as rápidas transformações do cenário, através de melhorias, descartando atividades desnecessárias e agregando valor ao serviço prestado.

No sentido de levantar a percepção dos funcionários da fundação quanto às vantagens e desvantagens do formato *home office*, foram elencadas algumas opções. Em relação às vantagens, os gestores apontaram em 66,7% aumento de produtividade e em 33,3% redução de deslocamento entre casa e trabalho; já os demais funcionários indicaram em 57,1% redução de deslocamento entre casa e trabalho, em 28,6% melhor equilíbrio entre as atividades domésticas e familiares e as responsabilidades ligadas ao trabalho, e 14,3% flexibilidade no horário de trabalho. Quando o assunto foi desvantagens, 100% dos gestores apontaram falta de suporte, e os funcionários elencaram 57,1% na elevação dos custos, 28,6% aumento de distrações e 14,3% Impossibilidade de faltar por motivo de doença. Para Gatti *et al*, 2018, "*Home Office* ou qualquer outra forma de estratégia seja bem-sucedida dentro de uma empresa, basta criar regras, formalizar um padrão, estabelecer objetivos e metas a serem alcançadas."

Ao investigar se a experiência do *home office* teve impactos positivos ou não, os 17 respondentes (100%) assinalaram sim nas perguntas: para você a experiência do trabalho em *home office* foi positiva? E você voltaria a trabalhar em *home office*? Também todos afirmaram que o *home office* impactou no seu desempenho funcional de forma positiva. Os gestores responderam também em 100%, que o impacto do *home office* em sua gestão foi positivo. Na questão: em ocasião da pandemia, sua rotina pessoal e familiar afetou o *home office*? 66,7% dos gestores alegaram que sim, mas de forma não muito significativa e para 33,3% foi indiferente ou não foi perceptível. Os funcionários indicaram em 57,1% que sim, de forma significativa, para 28,6% foi indiferente ou não foi perceptível e 14,3% declararam que sim, mas de forma não muito significativa. Na escala de péssimo a excelente, na pergunta: como foi sua experiência com o trabalho no formato *home office*? 100% dos gestores e 57,1% dos funcionários responderam "bom", já 42,9% dos funcionários assinalaram "excelente". Segundo Lizote *et al*, 2021, um episódio, no caso o *home office* em pandemia, que findou bem, provavelmente será pensado positivamente, independente do quanto complicado ele foi anteriormente.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo descrever a percepção da experiência do formato *home office* para os funcionários da Fundação de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (Fad-UFPE). Na intenção de responder em que a dinâmica do trabalho foi alterada a partir da adoção do *home office* pelos funcionários?

Provocado pelas mudanças de cenários e a percepção dos trabalhadores após esse grande experimento que foi migrar para o *home office*, buscou-se, no ambiente laboral da pesquisadora, a visão de determinados funcionários de um Núcleo que gerencia contratos e apoia algumas Universidades Federais em seu tripé: ensino, pesquisa e extensão. Ambiente bem impactado com as adversidades da pandemia.

Os resultados obtidos trouxeram, em quase sua totalidade, impressões muito positivas dos entrevistados, que nunca experimentaram o *home office* antes da pandemia. Fatores como a forma que as práticas foram adaptadas ao ambiente virtual, os processos foram se adequando a falta de presença física e o modo como os gestores conduziram e os funcionários se deixaram conduzir, deu ao ambiente instável uma segurança para atravessarem a pandemia sem muitos ônus profissionais e pessoais.

As vantagens que o novo modelo de trabalho apresentou, deixou um saldo positivo em suas memórias. A possibilidade de produzir mais em detrimento de um deslocamento cansativo para o trabalho e poder flexibilizar horários foi o melhor contraponto para a falta de suporte apresentada pela urgência da transposição do online. Também compensou as possíveis distrações do ambiente informal, mesmo que ao se estar doente o trabalho tivesse que seguir. Em todo caso, a experiência não tinha sido pensada, ela foi imposta e os pontos de desvantagens poderiam ser anulados ou minimizados por uma estratégia baseada no que se viveu na pandemia, caso a fundação decidisse manter o modelo *home office*.

Em conclusão, o estudo mostrou que a dinâmica dos profissionais foi modificada, tanto na questão pessoal, com as interações familiares e o ganho de tempo pelo não deslocamento, quanto na laboral, com a alteração das práticas administrativas e na gestão dos processos. A percepção da experiência do formato *home office* pelos funcionários foi bastante positiva, a ponto de todos, sem exceção, desejar experimentá-lo novamente e até de forma permanente.

Apesar deste estudo ser em um universo restrito de pessoas, não permitindo que se amplie as conclusões, mas espera-se que contribua para a discussão sobre esse modelo de trabalho. A realidade virtual e a digitalização de processos, por vezes, permite ao funcionário levar o trabalho para casa e ganhar mais qualidade de vida, ao mesmo tempo em que ganham as organizações com a sua produtividade. Deixa-se aqui o estímulo para mais administradores em formação pesquisarem esta temática.

REFERÊNCIAS

AGUIAR, E. **Após começo turbulento, empresas se adaptam ao home-office e planejam mantê-lo**. Disponível em:

<https://www.cnnbrasil.com.br/business/apos-comeco-turbulento-empresas-se-adaptam-ao-home-office-e-planejam-mante-lo/> Acesso em: 07 Out. de 2021.

AQUINO, E. M. L. **Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil**. *Ciência & Saúde Coletiva*, v. 25, p. 2423–2446, jun. 2020.

BARROS, Alexandre; Silva, José. **Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office**: estudo de caso na Shell Brasi Disponível em: SciELO - Brasil - Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho

na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil Percepções dos indivíduos sobre as consequências do teletrabalho na configuração home-office: estudo de caso na Shell Brasil. Acesso em 13 de setembro de 2022.

BRASIL, **LEI. nº 8.958, DE 20 DE DEZEMBRO DE 1994. Dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e dá outras providências.** Disponível em: <[http://www. planalto. gov. br/ccivil_03/leis L, v. 8958](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L, v. 8958).

BRASIL. **PORTARIA 188, DE 3 DE FEVEREIRO DE 2020.** https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Portaria/Portaria-188-20-ms.htm Acesso em 25 set de 2021.

BRITTO, Luiz Percival Leme. Pesquisa em Educação e formação pela pesquisa. São Paulo: **Quaestio-Revista de Estudos em Educação**, v. 21, n. 3, p. 807-827, 2019. Disponível em: <http://189.108.239.212/ojs/index.php/quaestio/article/view/3741> Acesso em 25 set de 2021.

BORTOLAN, Giovana; Santos, Flávio; Domenech, Susana e Ferreira, Marcelo. **Análise da experiência do trabalho remoto em home office de professores do ensino superior** Disponível em: Vista do ANÁLISE DA EXPERIÊNCIA DO TRABALHO REMOTO EM HOME OFFICE DE PROFESSORES DO ENSINO SUPERIOR. Acesso em 13 de set de 2022.

CALEMAN G, et al. **Projeto Aplicativo: Termos de Referência.** Ministério da Saúde; Instituto Sírio-Libanês de Ensino e Pesquisa: São Paulo; 2021.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações.** 4 ed. Barueri, SP: Manoele 2014.

CNN BRASIL. AGUIAR, E. **Após começo turbulento, empresas se adaptam ao home-office e planejam mantê-lo.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/apos-comeco-turbulento-empresas-se-adaptam-ao-home-office-e-planejam-mante-lo/> Acesso em: 07 out. de 2021 Acesso em 13 de set de 2022.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e pratica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

ESPÍNDOLA *et al.* **Home Office em Tempos de Pandemia:** um Estudo em Empresas Prestadoras de Serviços Contábeis. FIPECAFI, 30 jul. 2021.

FARIA, R. A. **Teletrabalho e home office: vantagens e desvantagens decorrentes da (re)organização do trabalho imposta pela pandemia COVID-19.** Universidade Estadual Paulista (Unesp), 2021. Disponível em: <http://hdl.handle.net/11449/215770>. Acesso em: 13 jul. 2022.

FERREIRA, E. **DESAFIOS DO HOME OFFICE NA PANDEMIA: CONSTRUINDO ESTRATÉGIAS PARA A EFETIVAÇÃO**. 2021. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA - CÂMPUS FLORIANÓPOLIS, 2021. Disponível em: https://repositorio.ifsc.edu.br/bitstream/handle/123456789/2308/TCC_- Acesso em: 13 jul. 2022.

FUNDAÇÃO de Apoio ao Desenvolvimento da Universidade Federal de Pernambuco (**Fade-UFPE**). 2023. Disponível em: <https://fade.org.br/>. Acesso em: 14 abr. 2022.

FUNDAÇÃO OSWALDO CRUZ - FIOCRUZ. **Impactos sociais, econômicos, culturais e políticos da pandemia**. [S. l.], 17 set. 2020. Disponível em: <https://portal.fiocruz.br/impactos-sociais-economicos-culturais-e-politicos-da-pandemia>. Acesso em: 13 jul. 2022.

FRANCIAE, A. SÉRGIO,C. Um estudo sobre o home office no setor público e privado do passado aos tempos atuais. Disponível em: https://scholar.google.com/scholar_url?url=https://portal.idp.emnuvens.com.br/bee/article/download/4770/1870&hl=pt-BR&sa=T&oi=gsb-ggp&ct=res&cd=0&d=2931600924571710222&ei=HakWY-3cL4mUy9YPzuOwiAo&scisig=AAGBfm01HWApcBzMP-t9VpNA_Z3RASHX5A Acesso em 13 de set de 2022.

GATTI *et al.* 2018 **Home Office: vantagens, desvantagens e desafios para empresas e funcionários**. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/344269294_Home_Office_vantagens_desvantagens_e_desafios_para_empresas_e_funcionarios. Acesso em 13 de set de 2022.

GOMES, R. de L. **A Importância do Monitoramento e Controle de um Projeto (e Como Fazê-lo)**. 2017. Disponível em: <https://uvagpclass.wordpress.com/2018/03/23/a-importancia-do-monitoramento-e-controle-de-um-projeto-e-como-faze-lo/>. Acesso em: 11 jan. 2023.

GOVERNO FEDERAL. **90% da população brasileira adulta está vacinada com a primeira dose contra a Covid-19**. Disponível em: <https://www.gov.br/saude/pt-br/assuntos/noticias/2021-1/setembro/90-da-populacao-brasileira-adulta-esta-vacinada-com-a-primeira-dose-contr-a-covid-19> Acesso em: 25 set. de 2021.

HONORATO, Ludimila. 73% dos profissionais em home office preferem trabalho híbrido. **Estadão**, [S. l.], p. 1-2, 26 out. 2021. Disponível em: <https://www.estadao.com.br/economia/sua-carreira/73-dos-profissionais-em-home-office-preferem-trabalho-hibrido/>. Acesso em: 12 dez. 2022.

JACKSON FILHO, José Marçal; ALGRANTI, Eduardo. Desafios e paradoxos do retorno ao trabalho no contexto da pandemia de COVID-19. **Revista Brasileira de Saúde Ocupacional**, v. 45, 2020. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rbso/a/VQJYf5Bbfpv4sTRDxjHb78C/?lang=pt> Acesso em 09 maio de 2022.

JANKAVCK, **A. Brasileiros querem manter home office, mas temem excesso de trabalho, diz estudo.** Disponível em: <https://www.cnnbrasil.com.br/business/maioria-aprova-o-home-office-mas-ha-preocupacao-com-excesso-de-trabalho/> Acesso em 18 abr. de 2022.

KLANOVICZ, M. BUENO, D. LARENTIS, F. **Aprendizagem Organizacional no Contexto do Home Office: Possibilidades e Desafios.** Caxias do Sul, 2021.

LEMOS, Ana Heloísa da Costa; BARBOSA, Alane de Oliveira; MONZATO, Priscila Pinheiro. Mulheres em home office durante a pandemia da covid-19 e as configurações do conflito trabalho-família. **Revista de Administração de Empresas**, v. 60, p. 388-399, 2021.

LIBERALI, Fernanda Coelho (org.); *et al.* **Educação em tempos de pandemia: brincando com um mundo possível** / Organizadores: Fernanda Coelho Liberali, Valdete Pereira Fuga, Ulysses Camargo Corrêa Diegues e Márcia Pereira de Carvalho.– 1. ed.– Campinas, SP : Pontes Editores, 2020.

LIZOTE, Suzete Antonieta et al. **Bem-Estar Subjetivo e Home Office em Tempos de Pandemia.** São Paulo: USP, 2020. Disponível em: 13630143.pdf (aedb.br) Acesso em: 21 de Mar. de 2022.

LOLE, Ana; STAMPA, Inez; GOMES, Rodrigo Lima Ribeiro. **Para além da quarentena: Reflexões sobre crise e pandemia.** Rio de Janeiro: Mórula Editorial, 2020. Acesso em: 21 de Mar. de 2022.

LOSEKANN, R.; MOURÃO, H. DESAFIOS DO TELETRABALHO NA PANDEMIA COVID-19: QUANDO O HOME VIRA OFFICE. **Caderno de Administração** , v. 28, p. 71-75, 5 jun. 2020.

LUNA, Roger Augusto. Home Office um novo modelo de negócio e uma alternativa para os centros urbanos. **Revista Pensar Gestão e Administração**, v. 3, n. 1, p. 1-11, 2014.

MACIEL, M. **Reportagem especial - Saiba mais sobre o home office ou trabalho a distância.** Disponível em: <https://www.tst.jus.br/noticias-teste/-/asset_publisher/89Dk/content/reportagem-especial-saiba-mais-sobre-o-home-office-ou-trabalho-distancia/pop_up#:~:text=Tamb%C3%A9m%20chamado%20de%20teletrabalho%2C%20o,de%20caf%C3%A9s%20e%20outros%20locais.> Acesso em: 21 de Mar. de 2022.

Medidas de distanciamento social no controle da pandemia de COVID-19: potenciais impactos e desafios no Brasil. **Ciência & Saúde Coletiva**, v. 25, n. Ciênc. saúde coletiva, 2020 25 suppl 1, p. 2423–2446, jun. 2020.

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO. **PORTARIA Nº 343, DE 17 DE MARÇO DE 2020**. 17 mar. 2020.

MINISTÉRIO DA SAÚDE. **Recomendação Nº 036, de 11 de maio de 2020**. Disponível em: <https://conselho.saude.gov.br/recomendacoes-cns/1163-recomendac-a-o-n-036-de-11-de-maio-de-2020> Acesso em: 07 out. de 2021

NARVANI, M. PEREIRA. M. **Modelo de Trabalho Híbrido: Análise dos Impactos e Perspectivas**. Rio de Janeiro: Companhia das letras, 2021.

NASCIMENTO, Ana; TORRES, Luiz; NERY, Suzana. **Home Office: Prática de trabalho promovida pela pandemia do COVID-19. DO COVID-19**. Disponível em: <https://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos20/6930120.pdf>. Acesso em 20 de setembro de 2022.

ORGANIZAÇÃO MUNDIAL DE SAÚDE. **Pandemia da doença de coronavírus (COVID-19)**. [S. l.], 11 mar. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/emergencies/diseases/novel-coronavirus-2019>. Acesso em: 17 jan. 2023.

PEREIRA, Tabata; CHEREZE, Lauritanie; MARTINS, Samuel; NAKAGOMI, Fábio. **Estudo Sobre as Vantagens e Desvantagens do Home Office e Tecnologias de Informação em Tempos de Crise**. Disponível em: 346-Texto do artigo-951-1-10-20210629 (1).pdf

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 14442, de 2 de setembro de 2022**. Dispõe sobre o pagamento de auxílio-alimentação ao empregado e altera a Lei nº 6.321, de 14 de abril de 1976, e a Consolidação das Leis do Trabalho, aprovada pelo Decreto-Lei nº 5.452, de 1º de maio de 1943. 2 set. 2022.

PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA. **Lei nº 8.958, de 20 de dezembro de 1994**. dispõe sobre as relações entre as instituições federais de ensino superior e de pesquisa científica e tecnológica e as fundações de apoio e da outras providências. 21 dez. 1994.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico-2ª Edição**. Rio Grande do Sul: Editora Feevale, 2013.

QUEIROGA, Fabiana. **Orientações para o home office durante a pandemia da COVID-19**. Rio Grande do Sul : Artmed Editora, 2020.

RANDOW, Gisele; **Os desdobramentos do home office durante a pandemia: O novo ambiente de trabalho e suas consequências**. Disponível em: OS DESDOBRAMENTOS DO HOME OFFICE DURANTE A PANDEMIA: O NOVO AMBIENTE DE TRABALHO E SUAS CONSEQUÊNCIAS | Von Randow | Anais da Noite Acadêmica do Centro Universitário UNIFACIG. Acesso em 26 de set de 2022.

REIS, I.L.N.S.; SOUSA, C.V. **Acordei em Home Office: vantagens e desvantagens.** Perspectivas Online: Humanas & Sociais Aplicadas, v.12 , n.35 , p.57-75, 2022.

REZENDE, F. **Planejamento no Brasil: auge, declínio e caminhos para a reconstrução.** Brasil: CEPAL/LC/BRS/R.205, 2009.

SANTOS, T. **VANTAGENS E DESVANTAGENS DO TELETRABALHO NO SERVIÇO PÚBLICO.** 2020. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - INSTITUTO BRASILEIRO DE ENSINO, DESENVOLVIMENTO E PESQUISA – IDP, 2020.

SATIE E CASTRO, Ruana Liz. **O teletrabalho e os desafios de adaptação.** Rio de Janeiro: Companhia das Letras, 2022.

SERRANO, M. M.; BRAGA, D. **Representações Sociais dos Estudantes Universitários sobre o Trabalho e o Emprego.** São Paulo: Pepsic, 2020. Disponível em: http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-69752016000200009. Acesso em 9 de maio de 2022.

SOUSA SANTOS, B. **A justiça social vai obrigar a que se comprometa com a justiça cognitiva.** Diversa Cidadania, UFMG, out/2005..

STASIAK, Daiana; CASAROLI, Lutiana. **Percepções sobre a comunicação organizacional em tempos de pandemia.** Goiás: Conselho editorial UFG, 2020. Disponível em: https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/74/o/Livro_RP_Ebook_FIC_UFG.pdf#page=48. Acesso em 9 de mai de 2022.

STRAPAZZON, T. **Influência Da Cultura Organizacional Na Retenção Dos Profissionais Em Empresas De Base Tecnológica Na Região Oeste De Santa Catarina.** 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) - UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL CAMPUS CHAPECÓ,, 2017.

TERRA. HONORATO, L. **73% dos trabalhadores em home office querem trabalho híbrido.** Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/educacao/carreira/73-dos-trabalhadores-em-home-office-querem-trabalho-hibrido,4cc331efa91ca19daa6531932bd2e457hupm0v67.html> > Acesso em: 26 out. de 2021.

TOSTES, Anjuli; MELO FILHO, Hugo (Ed.). **Quarentena: reflexões sobre a pandemia e depois.** São Paulo: Canal 6 Editora, 2020.

TRIBUNAL SUPERIOR DO TRABALHO - TST. **Especial Coronavírus: como ficam as relações de trabalho?** 2023. Disponível em: <https://www.tst.jus.br/-/especial-coronavirus-como-ficam-as-relacoes-de-trabalho>. Acesso em: 14 fev. 2023.

VERGARA, Sylvia. **Metodologia de pesquisa**. Rio de Janeiro: Atlas, 2015. Acesso em 9 de maio de 2022 .Disponível em : <https://madmunifacs.files.wordpress.com/2016/08/vergara-mc3atodos-de-pesquisa-em-administrac3a7ao-sylvia-vergara.pdf> Acesso em 10 de mai de 2022.

WOOD JR, Thomaz. **Mudança organizacional**. Editora Atlas SA, 2009.