

HOME OFFICE: implicações da cultura organizacional no envolvimento e desempenho profissional sob a perspectiva do trabalhador

ADILSON ADERITO DA SILVA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

ALEX RYUICHI BUYO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

VICTOR DAN IKESAKI FUKUI

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

LUCA GONCALVES SLIKTA

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

VICTOR RUBA FREITAS RIBEIRO

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

HOME OFFICE: implicações da cultura organizacional no envolvimento e desempenho no trabalho sob a perspectiva do trabalhador

1. INTRODUÇÃO

No Brasil, o ano de 2020 foi impactado com a chegada da pandemia causada pelo SARS-CoV-2, o COVID-19 que gera quadros clínicos que variam de infecções assintomáticas a dificuldades respiratórias graves. Ao final de 2019 os primeiros casos foram registrados na China, desde então o vírus tem infectado pessoas com disseminação rápida pelo mundo.

A circulação do COVID-19 alterou a rotina das pessoas e não seria diferente no âmbito empresarial. Com a determinação do distanciamento social pelos órgãos governamentais para evitar-se o aumento dos casos de infecção, as pessoas foram impedidas de aglomerações e as empresas tiveram que tomar medidas rápidas para adaptar suas práticas e absorver os impactos desse distanciamento.

Nesse cenário de incerteza surgiram grandes desafios às empresas a fim de adequar seus processos e práticas gerenciais às tecnologias de comunicação para coordenar suas atividades a distância, em especial, o gerenciamento das equipes de trabalho, demandando rápidas e intensas adaptações para melhorar ou manter o desempenho do trabalhador. Assim, com a chegada do vírus, houve uma aceleração do processo de transformação digital tanto de pessoas quanto das próprias empresas, trazendo novas oportunidades e formas de atuação com potenciais para permanecer mesmo após a pandemia. Uma dessas oportunidades é a prática do *home office*.

O *home office* é o termo utilizado para caracterizar uma modalidade de teletrabalho em que o profissional realiza suas atividades laborais fora da empresa, em sua residência, onde dispõe de estrutura adequada ou escritório sem a necessidade de deslocamento para o local de trabalho. Em tempos normais, essa modalidade de teletrabalho tem como vantagens a maior flexibilidade de horário, autonomia, comodidade e qualidade de vida do trabalhador, em função da economia de tempo em deslocamentos com tráfego intenso em grandes centros como, por exemplo, na cidade de São Paulo.

A pesquisa realizada por Kassem et al.(2020) revelou que os profissionais que passaram a trabalhar compulsoriamente em *home office* durante a pandemia estavam satisfeitos com o trabalho e apresentaram os mesmos níveis de comprometimento organizacional daqueles que já se utilizavam desta modalidade de trabalho.

Paradoxalmente, apesar dos seus reconhecidos benefícios, alguns estudos desenvolvidos antes e/ou durante a pandemia indicaram alguns efeitos negativos do trabalho em *home office* como a perda de conexões emocionais com a organização e os colegas (GIMÉNEZ-NADAL; MOLINA; VELILLA, 2019; WANG; ALBERT; SUNG, 2020), dificuldade do empregado para gerenciar horários de início e de término do trabalho diário e de estabelecer a transição do trabalho para a vida privada (KIM ET AL. 2020; LEE, 2020), aumento da duração do dia de trabalho e de atividades por *e-mail* para manter a produtividade no período de pandemia (DEFILIPPIS ET AL., 2020), mais estresse (SONG; GAO, 2020), exaustão emocional (GOLDEN, 2012) e menores taxas de promoção por desempenho (BLOOM ET AL., 2015).

Diante desses estudos Ribeiro (2021, p.128) argumenta que “embora a oportunidade de trabalhar fora do local convencional conceda aos trabalhadores mais liberdade para gerenciar sua atividade laboral, por outro lado, impõe-lhes demandas altas no sentido de ter que estabelecer limites”. Nessa perspectiva Bentley (2016) já defendia a necessidade de suporte organizacional e apoio ao teletrabalhador para melhorar a sua adequação ao novo ambiente a fim de garantir os resultados desejados com o teletrabalho.

Portanto, o sucesso do teletrabalho, em especial do trabalho em *home office* designado compulsoriamente, parece depender do apoio ao empregado e do suporte da organização, de

modo que este saiba lidar com as dificuldades desse estilo de trabalho para manter ou elevar o seu engajamento e a sua produtividade. Nesse sentido, a cultura organizacional pode contribuir ativamente “trazendo consigo um conjunto de normas, regras, estruturas, e rotinas que orientam os comportamentos dos indivíduos no trabalho” (AGUIAR, ET AL. 2017, p.122)

Busca-se com este artigo responder a seguinte questão: Qual a relação entre a cultura organizacional, a formação da mentalidade para o trabalho em *home office*, o envolvimento do trabalhador e o seu desempenho profissional? Portanto, o objetivo do estudo é avaliar os impactos da cultura organizacional na formação da mentalidade para o trabalho em *home office* e no envolvimento do trabalhador com organização e seu desempenho profissional. Foram estabelecidos dois objetivos específicos no estudo: (1) identificar as vantagens e desvantagens do trabalho em *home office*; (2) identificar fatores da cultura organizacional relacionados à formação da mentalidade para o trabalho em *home office* e envolvimento do trabalhador; (3) elaborar um modelo para estimar as relações propostas entre a cultura organizacional; a formação da mentalidade para o trabalho em *home office*, o envolvimento do trabalhador e o desempenho profissional. Essas relações serão abordadas com maior nível de aprofundamento a seguir.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

As novas tecnologias, como a *internet*, SaaS (*Software as a Service*), Inteligência Artificial (IA), *BigData Analytics* e *Internet das Coisas* (IoT) têm impactado de forma significativa a vida das pessoas, das empresas e do governo ao redor do mundo. Novas oportunidades, novos modelos de negócios e as conexões em redes de empresas têm promovido a transformação digital e possibilitado o desenvolvimento das atividades de trabalho a distância (HORTA NUNES, 2016), ou seja, por meio da tecnologia tornou-se possível “mover o trabalho para os trabalhadores em vez de mover os trabalhadores para o trabalho” (HILL; FERRIS; MARTINSON, 2003, p. 221),

2.1 Transformação Digital

A transformação digital está relacionada ao emprego estratégico da tecnologia ao negócio e vai além da infraestrutura de TI (Tecnologias da Informação). Envolve, por um lado, transformações e adaptações organizacionais para melhorar o desempenho e garantir resultados superiores (ROGERS, 2017; MAGNUS, 2018) e, por outro, a transformação das pessoas dentro e fora das organizações para o aproveitamento das oportunidades e potencialidades dessas novas tecnologias digitais visando reduzir custos, criar valor e obter vantagem competitiva.

Conforme a pesquisa do Comitê Gestor da Internet no Brasil (CGI.br, 2021) o mundo da *internet* no Brasil vem sofrendo grandes transformações. O tráfego de *internet* no país cresceu significativamente desde o início de 2020, momento em que foi registrado a maior curva crescente desde o ano de 2014, sendo esta marca novamente superada em março de 2021.

Essa tendência mostra que a transformação digital veio como uma alternativa para as organizações explorarem, ao máximo, o potencial do uso consciente, estruturado e inovador da tecnologia e garantir a continuidade de atividades econômicas em ambiente *on-line*. Conforme já argumentava Macedo et al. (2018), o volume crescente de informações propagadas em massa demanda transformações na capacidade de processamento e funcionalidades humanas. Assim, tais mudanças, além dos desafios de conectividade e segurança da rede, também impõem mudanças comportamentais da sociedade.

De acordo com a Linx (2019), a transformação digital não é um processo simples e fácil de se aplicar. Contudo a falta dessa iniciativa pode gerar dificuldades às empresas em um futuro próximo, dado que as inovações e a inserção da tecnologia se tornaram assuntos de extrema importância para o desenvolvimento das corporações. Cabe destacar que as mudanças tecnológicas alimentam a concorrência e surgimento de novas empresas. Segundo Porter (1998, p. 164), essas mudanças funcionam também como “um grande equalizador, corroendo a vantagem competitiva de empresas bem estabelecidas e impulsionando outros para a vanguarda

[]. “Muitas das grandes empresas de hoje surgiram a partir de mudanças tecnológicas que foram capazes de explorar”.

Entretanto, a inserção desenfreada de uma gama de tecnologias nas organizações pode causar problemas com brechas de segurança, vazamento de dados e informações confidenciais e financeiras. Segundo Grossman (2016, p. 24) à “medida que as tecnologias digitais continuam a transformar a economia, muitos líderes estão lutando para definir uma estratégia digital, mudar as estruturas organizacionais e remover as barreiras que os impedem de maximizar o impacto das tecnologias digitais”.

Para Vicenzo (2021) a transformação digital nas companhias acelerou a implantação do *home office* a qual foi intensificada pela crise pandêmica causada pelo Coronavírus, mais especificamente, a partir de 2020, quando as empresas tiveram que alterar e acomodar os seus processos de forma imediata, para tentar balancear as perdas e as dificuldades impostas pelo isolamento social.

No Brasil, os recursos tecnológicos foram tratados como uma alternativa quase que obrigatória para as empresas no período da pandemia. Segundo Blasco (2020), com o Coronavírus surgiu uma grande oportunidade de mudança e de reinvenção do conceito de escritório e as empresas aproveitaram o momento propício para promover mudanças no que diz respeito à transformação digital. Para acomodar as suas necessidades as empresas lançaram mão às soluções como Zoom, Google Meet, Skype for Business e Microsoft Teams, enquanto que, aos profissionais coube a rápida adaptação e mudança da mentalidade de trabalho.

Portanto, a Transformação digital é uma realidade e alguns dilemas ainda existem a ser enfrentados, em especial, no que tange às suas implicações e mudanças nos modelos de negócio, mercado de trabalho e quanto ao papel da cultura organizacional na concepção de uma nova mentalidade do empregado para o trabalho mediado pela tecnologia.

2.2 Mudanças no ambiente de trabalho

Em função da aceleração do desenvolvimento tecnológico ocorreram mudanças aceleradas no mercado de trabalho demandando a elaboração de novas estratégias e alterações de processos nas organizações para acompanhar as tendências de mercado e manter ou ampliar a sua competitividade frente a tais mudanças. Nesse sentido uma estratégia poderosa que pode ser utilizada a favor da empresa é o trabalho em *home office*.

Segundo Carvalho (2020) o *home office* é uma modalidade de teletrabalho que surgiu nos anos 80 com o físico Jack Nilles, este trabalhava remotamente da sua casa para a NASA por meio de um sistema de comunicação, por ele denominado “Telecomunicação”. Essa prática tornou-se mais frequente nos últimos 10 a 20 anos com a popularização das novas tecnologias como *notebooks*, *smartphones* e a *internet*.

O trabalho a distância surgiu na legislação trabalhista brasileira com a Lei 12.551/2011 a qual alterou a redação do artigo 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Entretanto, a regulamentação do teletrabalho se deu na reforma trabalhista com a Lei 13.467/2017, a qual o definiu como “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por natureza, não se constituam como trabalho externo”. Essa Lei também estabeleceu os limites de aplicação, a forma de adesão e os meios tecnológicos para sua execução.

Como as mudanças e tendências que afetam a economia, a implantação de uma nova dinâmica de trabalho nas organizações, como o *home office*, também impacta o mercado. De acordo com Da Silva Fernandes et al. (2020, p.2) “qualquer instabilidade na economia, por mais insignificante que possa parecer a olhos externos, causa um cenário turbulento e sobrecarregado de incertezas para dentro do ambiente corporativo”, em especial, no que tange à demanda por mão de obra qualificada e “profissionais capazes de lidar com a dinâmica de uma economia mais atrelada à tecnologia” (LUCCHESI, 2019, p. 89). Contudo, conforme argumentam Rocha

e Amador (2018, p. 153), com as novas tecnologias “a possibilidade de poder trabalhar em qualquer lugar se tornou uma realidade bastante acessível e, muitas vezes, atrativa”.

Diante das possibilidades trazidas pela modalidade de trabalho em *home office*, Bloom et al. (2015) conduziram um experimento durante nove meses com 249 empregados do *call center* da Ctrip, uma agência de viagens chinesa listada na NASDAQ. Esses empregados, além de reunirem as condições exigidas (dispor de escritório ou espaço adequado em casa para o trabalho), foram selecionados dentre aqueles que aceitaram participar voluntariamente do experimento. Os selecionados foram divididos em dois grupos, o primeiro para trabalhar quatro dias da semana em *home office* e um dia presencial e o outro (grupo de controle) permaneceu em suas atividades presenciais com as mesmas condições técnicas concedidas àqueles do grupo em *home office*.

Na avaliação dos resultados do experimento Bloom et al. (2015) constataram que o desempenho do grupo de trabalho em *home office* foi 13% maior que o do grupo de controle em função do maior tempo dedicado ao trabalho, com menores pausas, menos faltas por doença, menor taxa de desgaste e maior satisfação no trabalho, resultados esses atribuídos à maior comodidade de estar em casa pelos próprios empregados. Contudo, o estudo também revelou que houve uma queda nas taxas de promoções por desempenho para esses trabalhadores comparadas àquelas obtidas pelo grupo de controle.

Recentemente, em matéria produzida por Gorlink (2020) e publicada pelo Instituto Stanford para Pesquisa de Política Econômica (SIEPR), Bloom afirmou que o “movimento global de trabalho em casa destinado a manter a produção e a eficiência durante a pandemia COVID-19 poderia realmente gerar uma queda na produtividade mundial e ameaçar o crescimento econômico por muitos anos”. Segundo o pesquisador, diferentemente do experimento conduzido em 2015, na era do Covid 19 trabalha-se em casa ao lado dos filhos, em espaços inadequados, sem escolha e sem dias de trabalho. Além desses fatores se tornarem em armadilhas à produtividade no trabalho em *home office*, o pesquisador também alertou sobre os impactos à criatividade e à inovação. Para ele “as reuniões cara a cara são essenciais para desenvolver novas ideias e manter a equipe motivada e focada [...] as novas ideias que estamos perdendo hoje podem aparecer com menos produtos novos em 2021 e depois, reduzindo o crescimento a longo prazo”

Outros estudos realizados antes e durante a pandemia também ressaltam as vantagens e desvantagens desta modalidade de teletrabalho. Dentre as vantagens destacam-se a maior flexibilidade de horário, o bem-estar, a qualidade de vida., o desempenho e a satisfação do trabalhador (KIM, ET AL. 2020). A pesquisa conduzida por Kassem et al. (2020) revelou que o trabalho em *home office* proporcionou maior satisfação para 64% dos respondentes, mesmo quando o volume de trabalho ultrapassou o horário normal. Para 73% dos respondentes, a produtividade foi maior ou igual à presencial.

Como desvantagens identificou-se a perda de conexões emocionais com a organização e com os colegas (GIMÉNEZ-NADAL; MOLINA; VELILLA, 2019; WANG; ALBERT; SUNG, 2020), dificuldade do empregado gerenciar horários de início e término do trabalho diário para estabelecer a transição do trabalho para a vida privada, gerando esgotamento e menor motivação para permanecer em um mesmo ambiente de trabalho (KIM ET AL. 2020; LEE, 2020), aumento da duração do dia de trabalho para manter a produtividade decorrente de mais reuniões *on line* e atividades por e-mail, em especial no período da pandemia (DEFILIPPIS ET AL., 2020), mais estresse (SONG; GAO, 2020) e exaustão emocional (GOLDEN, 2012).

Segundo Miceli (2020, p.15), “quando tudo estiver aberto e pronto para voltar a ser, em tese, o que era antes, é que a gente espera esse aumento de 30% nas empresas brasileiras, fazendo pelo menos um dia de *home office* depois que a pandemia acabar”. Entretanto, com a adoção repentina das novas tecnologias e adaptação das rotinas organizacionais para acomodar,

por necessidade, o exercício do trabalho em *home office*, desafiam as empresas quanto à motivação, envolvimento e compromisso do trabalhador com as atividades da empresa (JORDÃO, 2020). Portanto, a transformação digital, intensificada pela pandemia, alterou as dinâmicas das empresas, o estilo de vida dos empregados e, principalmente, a forma de encarar o ambiente de trabalho, demandando profissionais cada vez mais alinhados e familiarizados com as ferramentas que a *internet* e os novos *softwares* têm a oferecer, ou seja, um profissional com uma nova mentalidade de trabalho.

2.3 Cultura Organizacional, mentalidade *home office*, envolvimento e desempenho no trabalho

A cultura organizacional, segundo Schein (2009) pode ser definida como um conjunto de suposições básicas compartilhadas que estabelecem um padrão, do que é considerado correto, de perceber, pensar e sentir-se em relação a diferentes aspectos da organização. Portanto, o papel da cultura é moldar práticas, hábitos, comportamentos, princípios e crenças funcionando como um guia dos comportamentos e mentalidades dos funcionários e um sistema de relacionamentos onde as pessoas vivem e trabalham.

Para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 25). a cultura organizacional está diretamente relacionada à motivação dos funcionários e dá o suporte necessário para acomodar as rápidas mudanças nos negócios, engajar e manter motivados e produtivos os seus trabalhadores. Nesta linha de pensamento, Queimado et al.(2019, p. 19) defendem que a satisfação no trabalho e a cultura organizacional tem um papel importante no desenvolvimento pessoal do empregado e na promoção da motivação, satisfação, saúde e produtividade do trabalhador.

Maximiano (2005) destaca que é por meio da socialização que os indivíduos aprendem e adquirem a cultura de uma organização reforçando os laços e dando o devido suporte para seus colaboradores. Desse modo, a cultura organizacional se mostra de grande importância para envolver os seus colaboradores nas novas relações proporcionadas pela transformação digital”, podendo transformar e interferir na produtividade do trabalhador.

Entretanto, com a introdução do trabalho em *home office* nas empresas tornou-se mais complexa a promoção de um ambiente motivador para trazer maior satisfação e comprometimento do trabalhador com vistas à manutenção ou melhoria do seu desempenho. Nessa perspectiva, a cultura organizacional se mostra relacionada à forma como os empregados trabalham, seu nível de comprometimento e envolvimento com a empresa e com o seu desempenho profissional, em especial, no exercício de suas atividades remotas na modalidade *home office*.

A mentalidade para trabalho o *home office* acaba sendo diferente da tradicional, requer espaços adequados e ferramentas tecnológicas adequadas, adaptação e preparo emocional para atingir um bom desempenho. Segundo Futema (2020) faz-se necessário desenvolver o autocontrole emocional, maior foco na atividade a ser desenvolvida, o controle do tempo, a organização do trabalho, o equilíbrio entre o trabalho e a vida pessoal para melhor enfrentar as emoções e lidar com as situações adversas como o desgaste emocional, o estresse, o esgotamento e até os conflitos familiares.

Nesse sentido ganha relevância o suporte social oferecido pela organização ao trabalhador, caracterizado pela assistência ou apoio emocional capaz de envolver a pessoa e a deixar com um sentimento de conexão, pertencimento e de ser valorizado por outro (DAWSON-HOWARD; STANDEN; OMARI; 2013).

O estudo conduzido por Bentley et al. (2016) ressaltaram o valor do suporte social da organização ao teletrabalhador para que ele perceba que as suas contribuições são valorizadas e que a organização se preocupa com o seu bem-estar, assim como, ao valor do suporte recebido pelos demais colegas de trabalho e supervisores. Essas formas de apoio e suporte segundo os autores aumentam a satisfação no trabalho e a redução da tensão psicológica. Collins, Hislop e Cartwright (2016) argumentam que as relações de trabalho são complexas para teletrabalhadores e que as suas redes de apoio são estabelecidas antes de trabalhar em casa.

Quando nesta condição, desenvolvem mais relações de apoio social com outros teletrabalhadores, distanciando socialmente dos colegas baseados em escritórios.

Esses estudos mostram que o apoio organizacional é necessário e importante para melhorar a adequação do teletrabalhador ao ambiente da organização e criar uma mentalidade diferenciada para o teletrabalho em *home office* visando garantir os resultados desejados pela organização. No caso do *home office*, o desempenho e a produtividade no trabalho podem ter altos e baixos conforme já argumentavam Kurland e Bailey (1999, p.8): “aqueles no escritório virtual têm mais dificuldade com o equilíbrio entre trabalho e vida pessoal do que os trabalhadores de escritório tradicionais”, já que muitos teletrabalhadores podem apresentar dificuldades em diferenciar o trabalho do lazer, requerendo assim uma nova mentalidade de trabalho para atingir os resultados almejados pela organização..

Não obstante, as pesquisas da Salesforce (2020), realizadas no período de pandemia ao redor do mundo, evidenciaram que a produção pode ser controlada pela inserção de uma nova cultura, um novo meio de educar seus funcionários e prepará-los para se utilizar da tecnologia de forma adequada e produtiva. Essa pesquisa revelou que cerca de 52% das pessoas pesquisadas trocariam de empregos para manter o trabalho remoto, com suporte e treinamentos adequados. Nessa perspectiva, Oliveira (2020) defende que os líderes de equipe podem tomar atitudes de incentivo, apoio e bom relacionamento com os empregados a fim de evitar rupturas sociais e situações de desgaste profissional no ambiente de trabalho. Segundo o autor cabe à organização adaptar, incentivar e aculturar os seus empregados para se manterem motivados e produtivos no trabalho

Portanto, com o aumento do trabalho em *home office* a cultura organizacional assume um papel ainda mais importante para o fomento da motivação e formação de uma nova mentalidade de trabalho capaz de influenciar e modelar o equilíbrio entre vida pessoal e profissional, promover saúde, bem-estar, comprometimento e envolvimento do trabalhador com vistas para a melhoria da sua produtividade em atividades pela modalidade em *home office*. Diante dos argumentos e estudos apresentados neste tópico, apresenta-se os enunciados das hipóteses e a Figura 1 com o modelo composto pelas relações que serão testadas neste estudo

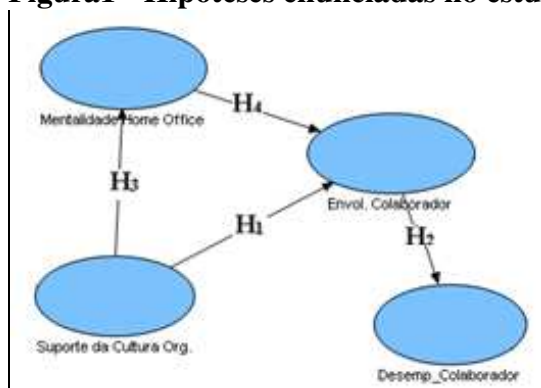
Hipótese 1: O suporte promovido pela cultura organizacional impacta positivamente o envolvimento pessoal do trabalhador em atividades funcionais em trabalho *home office*

Hipótese 2: O envolvimento pessoal do colaborador impacta positivamente a produtividade do trabalhador em atividades funcionais em *home office*

Hipótese 3: O suporte promovido pela cultura organizacional ao trabalhador impacta positivamente a formação de uma mentalidade para o trabalho *home office*.

Hipótese 4: A mentalidade para o trabalho *home office* impacta positivamente no envolvimento pessoal do colaborador em atividades funcionais remotas.

Figura1 - Hipóteses enunciadas no estudo



Fonte: Elaborada pelos autores

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Partindo-se do pressuposto que o planejamento do trabalho foi pré-estabelecido e estruturado de forma a proporcionar a formulação de hipóteses sobre o relacionamento de variáveis ou construtos claramente definidos, o método quantitativo foi adotado na análise dos dados primários coletados, mediante a pesquisa de campo do tipo *survey* a partir da aplicação de um questionário estruturado com 6 questões demográficas, 1 questão aberta e 21 assertivas elaboradas em escala likert de 5 pontos que refletem com os construtos de interesse, Quadro 1.

Quadro 1 – Questões e assertivas do questionário

Variáveis Demográficas	Q1. Sexo (masculino, feminino, outro)
	Q2. Ramo de atuação
	Q3. Tempo de empresa (em anos)
	Q4. Cargo
	Q5. Idade (em anos)
	Q6. Tem filhos em idade pré-escolar (sim ou não)
Organização do Tempo	Q7. Tempo dedicado ao trabalho doméstico (horas)
	Q8. Tempo dedicado ao trabalho na empresa (horas)
	Q9. Tempo de deslocamento (horas)
	Q10. Tempo dedicado ao trabalho em <i>home office</i> (horas)
	Q11. Tempo dedicado ao descanso e lazer (horas)
Apoio da Cultura Organizacional	Q12. Cultura de apoio ao colaborador (1-Totalmente Insat; 5-Totalmente Satisf)
	Q13. Gestão de suporte e apoio ao colaborador no exercício do trabalho presencial (idem)
	Q14. Gestão de suporte e apoio ao colaborador para o trabalho em <i>home office</i> (idem)
	Q15. Nível conectividade com a empresa para o trabalho Home Office (idem)
Mentalidade Home office	Q16. Equilíbrio trabalho e vida pessoal (1- Muito baixo; 5- Muito alto)
	Q17. Capacidade de equilibrar trabalho e responsabilidades pessoais (idem)
	Q18. Gestão das tarefas domésticas (idem)
	Q19. Saúde e bem-estar (idem)
	Q20. Nível de estresse pessoal (idem)
Envolvimento do colaborador	Q21. Compromisso/lealdade com a empresa (idem)
	Q22. Motivação para trabalhar (idem)
	Q23. Satisfação no trabalho (idem)
Desempenho do colaborador	Q24. Desempenho no trabalho (idem)
	Q25. Sucesso na carga de trabalho (idem)
	Q26. Produtividade (idem)
	Q27. Trabalho em equipe (idem)
Questões abertas	Q28. Como você vê as tendências de permanência de atividades em <i>home office</i> mesmo depois da pandemia?

Fonte: elaborado pelos autores; *suprimidas do estudo por apresentar baixas cargas fatoriais

A pesquisa *survey* tem por característica obter informações a respeito de ações ou opiniões sobre um determinado fenômeno mediante instrumento de pesquisa estruturado com o objetivo de testar uma teoria ou relações causais ou mesmo identificar conceitos iniciais sobre um determinado fenômeno ao longo do tempo (estudo longitudinal) ou num determinado momento (estudo transversal), podendo ser então ser classificada em exploratória, descritiva ou causal (FREITAS et al. 2000).

Considerando a natureza dos construtos e dos relacionamentos propostos, os dados coletados serão analisados inicialmente de forma descritiva para efeitos de caracterização da amostra. Num segundo momento, serão avaliadas com a Regressão Logística as relações entre as variáveis: o sexo e faixa etária com o nível de estresse do respondente a partir da transformação da variável “nível de estresse” em dois níveis, (1 – Moderado/baixo e 2 – Elevado). Por fim, as hipóteses enunciadas serão testadas como técnica a Modelagem em Equações Estruturais pelo método *Partial Least Square* (MEE-PLS), que permite modelar simultaneamente um conjunto de relacionamentos entre variáveis latentes e múltiplas relações

subjacentes de interdependência e dependência conforme (HAIR ET AL. 2009; RINGLE; Da SILVA; BIDO, 2014).

O tamanho da amostra recomendado na literatura é de 5 respondentes por assertiva ou 5 a 10 vezes o número de interações apresentadas pelo construto com um maior número de relacionamentos de influência. No estudo, as variáveis latentes “Desempenho do colaborador” (Desemp_Colaborador) e “Mentalidade Home Office” foram estimadas reflexivamente com 4 assertivas cada uma, portanto, a amostra estruturais. As significâncias das cargas estruturais também serão avaliadas por meio da com 197 respondentes se mostrou suficiente para o processamento da MEE-PLS.

Na análise das cargas fatoriais do modelo de mensuração e dos coeficientes do modelo estrutural seguiu-se a recomendação e os parâmetros propostos por Chin, Marcolin e Newsted (1996), Chin (1998) e Cohen (1988). Considerando o tamanho da amostra com 197 respondentes, o nível de significância de 5% e poder estatístico de 98%, resultou nos seguintes tamanhos de efeito: $f^2 = 0,2556$ para as cargas fatoriais e $f^2 = 0,0919$ para os coeficientes estatística “t” *student* geradas com o procedimento *bootstrapping* com 500 repetições.

Na MEE-PLS a qualidade do ajuste do modelo de mensuração foi avaliada por meio dos índices de Confiabilidade Composta (C.C), que indica o grau de associação as variáveis observáveis com seus respectivos construtos, e pela estatística *Alpha de Cronbach* que mensura o grau de consistência interna dos indicadores (HAIR et al, 2009). De acordo com Chin (1998) o valor de referência para o índice de confiabilidade composta e para o Alpha de Cronbach devem ser maiores ou iguais a (0,70).

A verificação da validade convergente foi realizada pela análise do índice da variância média extraída ou *Average Variance Extracted* (AVE) que revela o percentual de variância compartilhada entre as variáveis latentes e os seus respectivos indicadores. O parâmetro da variância extraída para um determinado construto deve ser maior ou igual a 0,50 conforme recomendam (CHIN, 1998; FORNELL; LACKER, 1981, HAIR et al., 2009). A validade discriminante entre os construtos se deu mediante a comparação das correlações entre os construtos com a raiz da AVE, há discriminação se os valores das raízes da AVE forem maiores que a correlações entre os construtos.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

A pesquisa de campo foi realizada na cidade de São Paulo entre os meses de março de junho de 2021 e resultou na coleta de uma amostra com 197 respondentes, 64% (126) do sexo feminino, 36% (70) do sexo masculino e 1 não respondeu. Desses respondentes 15,2% atuam como professores, 10,7% diretores de empresas; 14,2% gerentes, 6,1% coordenadores, 11,7% analistas, 10,7 assistentes, 7% consultores/técnicos; 7,5% profissionais liberais (engenheiros, arquitetos, psicólogos), 8,7% são empresários e 7,6% estagiários.

Quanto à modalidade de trabalho, (50%) desses respondentes têm exercido suas atividades profissionais pela modalidade *home office*; (30%) de forma intercalada entre presencial e *home office* e (15%) deles apenas de forma presencial, enquanto que os demais (5%) por outra modalidade remota. Quanto à faixa etária, a amostra está homogeneamente distribuída por modalidade de trabalho como se observa na Tabela 1:

Tabela 1 – Distribuição dos respondentes por faixa etária e modalidade de trabalho

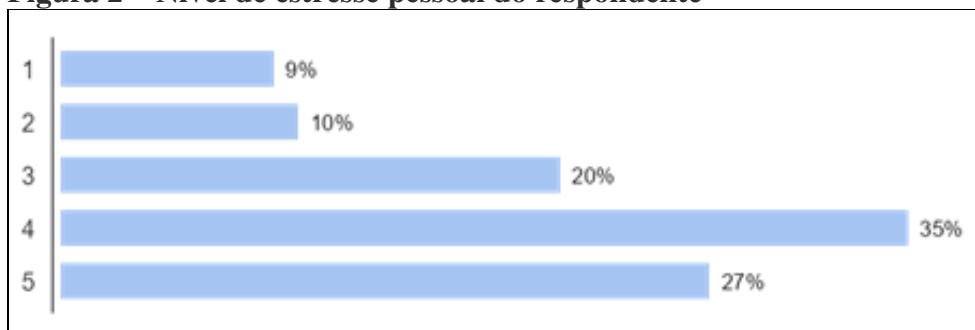
Modalidade de trabalho	Idade						Total
	19-25	25-35	35-45	45-55	55-65	Mais que 65	
Home Office	22	23	20	23	10	0	98
Home Office/Presencial	8	12	9	12	16	3	60
Presencial	7	7	5	7	2	1	29

Trabalho Remoto	1	6	2	1	0	0	10
Total	38	48	36	43	28	4	197

Fonte: elaborada pelos autores

Destaca-se ainda que 165 dos respondentes (84%) não tem filhos na idade pré-escolar e que, dos 32 respondentes com filhos nessa faixa etária, 27 deles (84,4%) tem exercido suas atividades de trabalho pela modalidade *home office* ou intercalada entre *home office* e presencial. A Figura 2 resume os percentuais de frequência para as respostas dadas à Questão 20, elaborada com o objetivo de avaliar o nível de estresse pessoal do respondente.

Figura 2 – Nível de estresse pessoal do respondente



Fonte: elaborado pelos autores

Como se observa, as frequências das respostas indicam que 61% dos respondentes apresenta elevado nível de estresse (resposta 4 e 5) no desenvolvimento das suas atividades de trabalho durante o período da pandemia. Após a segmentação dessa variável em dois níveis: (1 – Nível moderado/baixo de estresse) com as respostas as menores iguais a três e (2 – Nível elevado de estresse) testou-se com a regressão logística binária os potenciais impactos da modalidade de trabalho, da faixa etária e do sexo do respondente sobre nível de estresse. O processamento se mostrou adequado pelo *Overall Model Test* ($\chi^2 = 26,9$; $p = 0,001$).

Como pode ser observado, na Tabela 2, a chance de estresse para as mulheres é 65,6% maior que a dos homens (*Odds ratio* = 1,656), contudo o coeficiente *Log Odds ratio* não foi significativo (*Estimate*=0,505; *Z*=15,291; $p=0,126$). O mesmo pode ser observado em relação ao impacto da modalidade de trabalho, ou seja, apesar das chances do nível de estresse na modalidade *home office* e na modalidade intercalada ser 30,8% e 42% maiores quando comparadas com a modalidade presencial, os coeficientes *Log Odds ratio* não foram significativos, ou seja, apresentaram (*Estimate*=0,269; *Z*=0,5711; $p=0,564$) e (*Estimate*=0,350; *Z*=0,7090; $p=0,478$).

Tabela 2 – Coeficientes processados na Regressão Logística

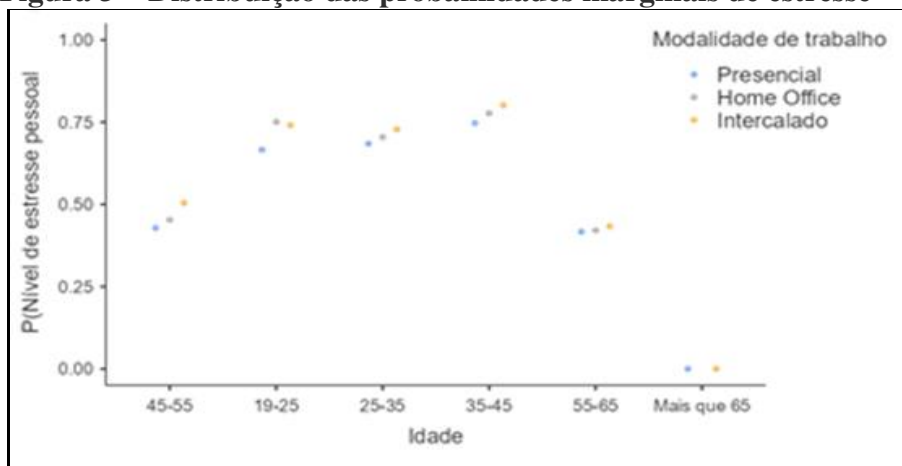
Predictor	Estimate	SE	Z	p	Odds ratio	LC 95%	
						Lower	Upper
Intercept	-0.721	0.552	-13.067	0.191	0.486	0.165	1.43
Sexo:							
Feminino – Masculino	0.505	0.330	15.291	0.126	1.656	0.867	3.16
Idade:							
19-25 – 45-55	1.194	0.487	24.532	0.014	3.302	1.271	8.57
25-35 – 45-55	0.991	0.444	22.294	0.026	2.693	1.127	6.43
35-45 – 45-55	1.399	0.508	27.536	0.006	4.050	1.497	10.96
55-65 – 45-55	-0.120	0.503	-0.2374	0.812	0.887	0.331	2.38
Mais que 65 – 45-55	-16.507	1.176.884	-0.0140	0.989	6.78e-8	0.000	Inf
Modalidade de trabalho:							
Home Office – Presencial	0.269	0.465	0.5771	0.564	1.308	0.525	3.26
Intercalado (Home Office e presencial) – Presencial	0.350	0.494	0.7090	0.478	1.420	0.539	3.74

Note. Estimates represent the log odds of "Nível de estresse pessoal - Transform 1 = 2" vs. "Nível de estresse pessoal - Transform 1 = 1"

Fonte: elaborado pelos autores

Quanto à idade dos respondentes, verificam-se diferenças significativas nas chances de estresse. Os *estimates* (*Log Odds Ratio*) processados no modelo logístico para as faixas etárias de (19-25), (24-35) e (35-45) foram significativos (p-valor menores que 5%) e os *Odds Ratio* dessas faixas etárias mostraram que as chances de estresse são 3,302; 2,693 e 4,050 vezes maiores em relação à faixa de (45 a 55 anos) e esta, por sua vez, não apresentou coeficiente significativo em relação às faixas (55-65) e (mais que 65 anos) as quais apresentaram as menores probabilidades marginais de níveis de estresse.

Figura 3 – Distribuição das probalidades marginais de estresse



Fonte: elaborada pelos autores

Ao abordar o impacto geral do *Home Office* na vida pessoal/familiar, 129 respondentes (65,48%) indicaram alto ou muito alto; 34 (17,26%) impacto moderado; 17,24% um impacto baixo ou muito baixo e 7 não responderam. Verificou-se que desses respondentes, 65 (32,99%) indicaram uma melhoria no relacionamento familiar; 103 (52,28%) mantiveram o relacionamento; 22 (11,17%) indicaram uma piora no nível de relacionamento pessoal e familiar e, 7 não responderam. A estatística *Pearson Chi-Square* gerada para o teste de aderência foi ($\chi^2 = 28,55$; $p=0,019$) mostrando que existe uma relação de dependência significativa entre o trabalho em *home office* e o nível de relacionamento com o cônjuge/parceiro o filhos.

Tal situação também foi evidenciada nas respostas dadas à Questão 29, “Como você vê as tendências de permanência de atividades em *home office* mesmo depois da pandemia?”. Dentre as diversas respostas destacam-se: a) “Ajuda muito trabalhar de casa e estar com a família, porém temos que ter o equilíbrio e tentar manter a sanidade entre trabalho e vida. O que é muito difícil”; b) “O modelo híbrido, presencial/home office, se adequa as atividades desenvolvidas e proporciona melhor qualidade de vida, entretanto o apoio e meios de controle de produção devem ser clarificadas entre empregador e empregados para que não ocorram abusos de ambas as partes”; c) “Otimista, penso em uma tendência de melhor adaptação da empresa e do empregado, que favoreça a manutenção do aumento de produtividade e um melhor aproveitamento do tempo conquistado a favor dos empregados”; d) “Vejo como um enorme avanço para a sociedade e para o mundo profissional, visto que tem muitos benefícios como a transformação digital, além da otimização e organização de processos do dia-a-dia”; e) “Excelente ideia! Acredito que vá melhorar a qualidade de vida de muita gente 😊”

Como se lê os respondentes veem o *home office* como uma evolução na forma de trabalho e à melhoria da qualidade de vida, mas também ressaltam a necessidade de equilíbrio entre o remoto e o presencial. A pesquisa revelou ainda que 42.3% dos respondentes dizem estar trabalhando mais em *Home Office* para manter a produtividade em comparação ao trabalho presencial, mas mesmo assim, têm mantido o desempenho e a motivação para trabalhar

elevados motivados pela percepção de ganhos em comodidade e qualidade de vida conforme argumentam Kassem et al. (2020) e os resultados da pesquisa Salesforce (2020).

O processamento da MEE-PLS para testar as hipóteses do estudo resultou em bons níveis de confiabilidade composta e consistência interna, ambos acima do patamar recomendado de (0,70). As Variâncias Médias Extraídas (AVE) que ficaram acima dos valores de referência (0,50), conforme o recomendado por Chin (1998). Esses resultados em conjunto revelam que os construtos reúnem validade convergente e, portanto, os indicadores utilizados no modelo de mensuração se mostra confiável para estimar os conceitos da modelagem.

Tabela 3 – Indicadores de ajuste do modelo

	Alpha Cronbach	Confiabilidade Composta	AVE	Média	Desvio Padrão
Cultura de apoio	0,8444	0,9051	0,7612	3,495	0,967
Desemp_Colaborador	0,7404	0,8396	0,5715	3,742	0,743
Envol_Colaborador	0,7192	0,8425	0,6445	4,024	0,756
Mentalidade <i>Home Office</i>	0,8042	0,8678	0,6218	3,719	0,788

Fonte: elaborada pelos autores; (a) confiabilidade composta

Como pode ser observado na Tabela 4, as raízes da AVE foram organizadas na diagonal principal da matriz de correlações entre os construtos para avaliar a existência de validade discriminante do modelo de mensuração. Os resultados mostram que os valores obtidos para a Raiz da AVE são maiores que as correlações entre os construtos e, portanto, o modelo de mensuração reúne validade discriminante.

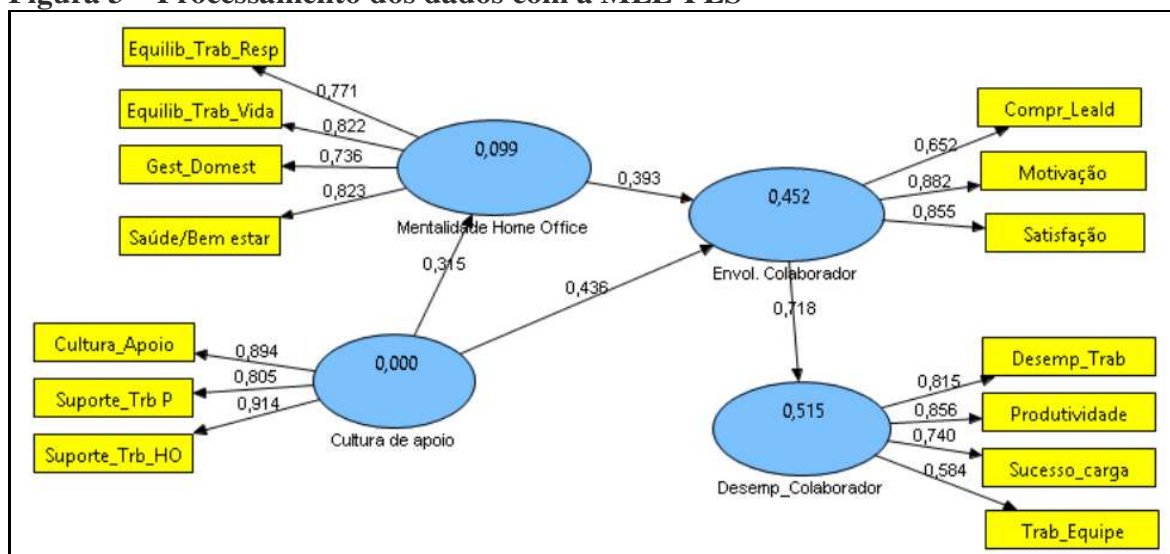
Tabela 4 – Matriz de correlações entre os construtos da pesquisa

	Cultura de apoio	Desemp. Do colaborador	Envolv. do colaborador	Mentalidade <i>Home Office</i>
Cultura de apoio	0,8724			
Desemp. Do Colaborador	0,4127	0,7560		
Envol. do Colaborador	0,5594	0,7176	0,8028	
Mentalidade <i>Home Office</i>	0,3149	0,4095	0,5301	0,7885

Fonte: elaborada pelos autores; (a) confiabilidade composta

As cargas fatoriais do modelo de mensuração e os coeficientes do modelo estrutural reproduzidos no processamento da MEE-PLS estão ilustrados na Figura XX a seguir:

Figura 3 – Processamento dos dados com a MEE-PLS



Fonte: Elaborada pelos autores

Como se observa, a “Cultura de apoio” impactou significativamente o envolvimento do colaborador “Envol. Colaborador” ($\beta = 0,436$; $t=8,019$; $\text{sig}= 0,000$) e a formação de uma “Mentalidade Home Office” ($\beta = 0,315$; $t=5,595$; $\text{sig}= 0,000$) que, por sua vez, também influenciou significativamente o envolvimento do colaborador no exercício das atividades pela modalidade de trabalho em *home office* “Envol. Colaborador” ($\beta = 0,393$; $t=7,555$; $\text{sig}=0,000$) cuja variabilidade foi explicada por esses dois construtos em 45,2%.

Esses resultados estão em linha com os argumentos de Dawson-Howard, Standen e Omari; 2013; Santos (2014), Bentley et al. (2016) e Queimado, Santos e Oliveira (2019) sobre o papel da cultura organizacional no desenvolvimento e envolvimento pessoal do colaborador com as atividades laborais, ou seja, o seu compromisso e lealdade com a empresa e a sua motivação e satisfação com o trabalho. E, ainda, com os argumentos de Borges, Santos e Neto (2017) sobre as transformações positivas que a cultura organizacional pode gerar na produtividade, servindo como um guia de comportamentos e de formação da mentalidade dos colaboradores, em especial, em momentos de mudanças repentinas como as ocorridas no período da pandemia por Covid 19.

Os resultados também corroboram os argumentos de Futema (2020) e as evidências apresentadas na pesquisa Salesforce (2020) sobre a necessidade de promover ajuda aos colaboradores no sentido de criarem novos hábitos, organizar melhor o tempo e a terem um bom equilíbrio emocional entre o trabalho e a vida pessoal.

Observa-se ainda que construto envolvimento do colaborador “Envol. Colaborador”, refletido pelo nível de compromisso e lealdade com a empresa, pela motivação e a satisfação no trabalho, apresentou um escore médio elevado (média=4,024; $\text{dp}=0,756$) e impactou significativamente ($\beta = 0,718$; $t=18,139$; $\text{sig}=0,000$) o desempenho do colaborador “Desemp. Colaborador” em atividades laborais pela modalidade de trabalho *home office* explicando 51,5% da variabilidade deste construto. Esse resultado está em linha com os argumentos de Azevedo (2017) sobre a potencialidade do trabalho em *home office* para promover maior comodidade, melhor qualidade de vida e maior satisfação no trabalho e maior comprometimento e lealdade à empresa, componentes essas consideradas importantes para elevar o aumento do desempenho e a produtividade do colaborador.

Portanto, apesar da massificação do uso da modalidade de trabalho em *home office* ser muito recente, os relacionamentos propostos no presente estudo são convergentes com a literatura de referência no campo da cultura organizacional. Todas as hipóteses enunciadas no estudo foram suportadas pelos resultados obtidos no processamento dos dados com a MEE-PLS. Na Tabela 5, apresenta-se um resumo desses resultados.

Tabela 5 – Resumo dos resultados da pesquisa

	Coefficientes	t Student	Sig.	Status
H1: Cultura de Apoio --> Elvol. Colaborador	0,436	8,019	0,000	Suportada
H2: Envol. Colaborador-->Desemp. Colaborador	0,718	18,134	0,000	Suportada
H3: Cultura de Apoio --> Mentalidade <i>Home office</i>	0,315	5,965	0,000	Suportada
H4: Mentalidade <i>Home office</i> --> Envol. Colaborador	0,393	7,155	0,000	Suportada

Fonte: elaborada pelos autores

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do estudo foi testar as implicações da cultura organizacional de apoio ao trabalhador na formação da mentalidade para o trabalho remoto e suas influências no envolvimento e no desempenho profissional de colaboradores em atividades funcionais na modalidade *home office*.

Os dados coletados mostraram que o exercício das atividades de trabalho em *home office*, em geral, impactou de forma positiva a vida dos respondentes tanto no âmbito

profissional, quanto no pessoal, não obstante as evidências de mais tempo dedicado ao trabalho nessa modalidade, comparativamente à modalidade presencial. A grande maioria se mostrou satisfeita com o nível de bem-estar proporcionado pelo trabalho em casa, com a manutenção ou melhoria do relacionamento com seu cônjuge/parceiro e/ou filhos e maior disponibilidade de tempo e comodidade, em especial, pela ausência de longos deslocamentos e desgastes emocionais com tráfego urbano na cidade de São Paulo, em que pesquisa foi realizada.

Os resultados também mostraram que os respondentes veem de maneira positiva a tendência de permanência de atividades em *home office* mesmo após a pandemia, ressaltando-se, contudo, a importância do hibridismo (remoto/presencial) nesta nova realidade, em especial no que tange à necessidade de integração das equipes de trabalho, geração de conhecimento, novas ideias e inovações como ressaltou Bloom na matéria publicada por Gorlink (2020).

Quanto à questão norteadora do estudo, foi possível constatar as implicações da cultura organizacional em apoio ao trabalho do colaborador no sentido de modelar e imprimir uma nova mentalidade para o trabalho remoto, e os seus respectivos impactos no nível de envolvimento do colaborador e deste no seu nível desempenho profissional no exercício de atividades de trabalho em *home office*. Ressalta-se também que apesar da grande maioria apresentar níveis elevados de estresse, esta situação, embora tenha sido levemente menor na modalidade presencial segundo as faixas etárias estabelecidas, não apresentou diferenças significativas entre as modalidades *home office*, presencial e híbrida,

Com a adoção, por necessidade, da modalidade de trabalho em *home office*, fez-se necessário adaptar as rotinas pessoais e organizacionais à essa nova forma de trabalho. Como se evidenciou no estudo, a cultura organizacional em apoio ao colaborador mostrou um papel significativo na formação de uma nova mentalidade de trabalho e na promoção de um ambiente motivador como um meio de educar e preparar o colaborador para utilizar a tecnologia de forma correta, mais produtiva e com menor nível de estresse possível, mas principalmente, em proporcionar maiores vínculos, envolvimento e dedicação entre o colaborador e a empresa.

Como limitação do estudo, ressalta-se que os resultados mostram somente a perspectiva do trabalhador e também que a pesquisa foi conduzida em pleno momento de isolamento social, o que pode gerar vieses de interpretação da realidade em função da restrição à atuação presencial. Sugere-se, para próximos estudos, a continuidade da pesquisa numa abordagem longitudinal a fim de proporcionar a comparação do desempenho profissional entre modalidades de trabalho aqui exploradas observando-se a livre escolha do colaborador do tipo de modalidade de trabalho a ser desenvolvida.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Carolina Villa Nova et al. Cultura organizacional e adoecimento no trabalho: uma revisão sobre as relações entre cultura, burnout e estresse ocupacional. **Revista Psicologia, Diversidade e Saúde**, [S.l.], v. 6, n. 2, p. 121-131, maio 2017. ISSN 2317-3394.
- Bentley TA, Teo ST, McLeod L, Tan F, Bosua R, Gloet M. The role of organisational support in teleworker wellbeing: a socio-technical systems approach. *Appl Ergon.* 2016. 52:207-15. doi: 10.1016/j.apergo.2015.07.019. Epub 2015 Aug 5. PMID: 26360212
- BLASCO, Lucia. Home office e covid-19: cinco modelos de 'escritório do futuro' antecipados pela pandemia. **BBC News Mundo**, 2020. Disponível em: <https://www.bbc.com/portuguese/geral-54428512>
- BLOOM, Nicholas, LIANG, James; ROBERTS, John; YING, Zhichun Jenny. Does working from home work? evidence from a chinese experiment. **The Quarterly Journal of Economics** (2015), 165–218. doi:10.1093/qje/qju032.

BORGES, Caio Bedana; SANTOS, Gustavo Caporusso; NETO, José Francisco Nogueira. A influência da cultura organizacional na produtividade dos trabalhadores. *Revista Produção em Destaque*, Bebedouro SP, v.1, p. 269-292, 2017.2017.

BRASIL. Lei n.12.551, de 15 de dezembro de 2011. Altera o art. 6º da Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-lei n. 5.452, de 1º de maio de 1943, para equiparar os efeitos jurídicos da subordinação exercida por meios telemáticos e informatizados à exercida por meios pessoais diretos. **Diário Oficial da União**, Brasília, 16 dez. 2011.

BRASIL. Lei n.13.467, de 13 de julho de 2017. Altera a Consolidação das Leis do Trabalho (CLT), aprovada pelo Decreto-Lei no 5.452, de 1º de maio de 1943, e as Leis nos 6.019, de 3 de janeiro de 1974, 8.036, de 11 de maio de 1990, e 8.212, de 24 de julho de 1991, a fim de adequar a legislação às novas relações de trabalho. **Diário Oficial da União**, Brasília 13 de julho de 2017

CARVALHO, Nathalia - Você conhece a história do home office? 28, Maio, 2020. Disponível em: <https://gblogs.cisco.com/br/colaboracao/nsilvaca/covlatam-voce-conhece-a-historia-do-home-office/> Acesso em: Setembro, 2020

CHIAVENATO, I. e SAPIRO, A., *Planejamento Estratégico*, Elsevier, 3ª. Edição, 2016. p. 81

LINX. Conheça os desafios da transformação digital para as empresas, 24, Abril, 2019. Disponível em: <https://www.linx.com.br/blog/conheca-os-desafios-da-transformacao-digital-para-as-empresas-2/> Acesso em: Novembro, 2020

CHIN, W. W.. The partial least squares approach to structural equation modeling”, in Marcoulides, G. A. (Ed.), **Modern Methods for Business Research**, Lawrence Erlbaum Associates, Vol. 295, pp. 295–336, 1998. doi:10.1016/j.aap.2008.12.010

CHIN, W. W., MARCOLIN, B. L.; NEWSTED, P. R.. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: results from a Monte Carlo simulation study and voice mail emotion/adoption study”, in **Proceedings of the Seventeenth International Conference on Information Systems**, Cleveland, Ohio, Vol. 14, pp. 20–41, 1996.

COHEN, J.. **Statistical Power Analysis for the Social Sciences** (2nd ed.), Lawrence Erlbaum Associates, Hillsdale, NJ, p. 567, 1988.

COLLINS, Alison M.; HISLOP, Donald; CARTWRIGHT, Susan. Social support in the workplace between teleworkers, office-based colleagues and supervisors. **New Technology, Work and Employment**, v. 31, n. 2, p. 161-175, 2016.

COMITÊ GESTOR DA INTERNET NO BRASIL – CGI.br. Pesquisa sobre o setor de provimento de serviços de Internet no Brasil: TIC Provedores 2020, 1. ed. **ETIC.BR|NIC.BR** São Paulo, 2021. Disponível em: https://cgi.br/media/docs/publicacoes/2/20210714181001/tic_provedores_2020_livro_eletronico.pdf

DA SILVA FERNANDES, Juliana et al. COVID-19: seus impactos nas organizações. **Etic- Encontro de Iniciação Científica-ISSN 21-76-8498**, v. 16, n. 16, 2020.

DAWSON-HOWARD, Heather; STANDEN, Peter P.; OMARI, Maryam. Telework: The role of social support. 2013..

FORNELL, C.; LARCKER, D. F.. Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 n.1, p. 39, 1981. doi:10.2307/3151312

FREITAS, Henrique et al. O método de pesquisa survey. **Revista de Administração da Universidade de São Paulo**, v. 35, n. 3, 2000.

FUTEMA, Fabiana - Home office vira política de trabalho e empresas oferecem benefícios a funcionários, Maio, 2020. Disponível em: <https://6minutos.uol.com.br/carreira/home-office-vira-politica-de-trabalho-e-empresas-incorporam-beneficios-a-funcionarios/> .

GIMÉNEZ-NADAL JI; MOLINA JA; VELILLA J.. Work time and well-being for workers at home: evidence from the American Time Use Survey. **International Journal of Manpower**, Emerald Group Publishing, vol. 41(2), p.184-206, 2019.

GOLDEN TD. Alterando os Efeitos do Conflito de Trabalho e Família no Esgotamento: Teletrabalho durante o Horário de Trabalho Tradicional e Não Tradicional. *J Bus Psychol* 27, 255–269, 2012. <https://doi.org/10.1007/s10869-011-9247-0>

GORLICK, Adam. The productivity pitfalls of working from home in the age of COVID-19 (2020) Disponível em: <https://news.stanford.edu/2020/03/30/productivity-pitfalls-working-home-age-covid-19/> . Consulta em: 31/05/2021

GROSSMAN, R., The Industries That Are Being Disrupted the Most by Digital, Harvard Business Review, Information & Technology, Março 2016. p. 24

HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E. AND TATHAM, R. L. **Análise multivariada de dados**. Bookman. Porto Alegre, 2009.

HILL, E. Jeffrey; FERRIS, Maria; MÄRTINSON, Vjollca. Does it matter where you work? A comparison of how three work venues (traditional office, virtual office, and home office) influence aspects of work and personal/family life. **Journal of Vocational Behavior**, v. 63, n. 2, p. 220-241, 2003.

HORTA NUNES, Jordão. Gênero e raça no trabalho em tecnologia da informação (TI). **Ciências Sociais Unisinos**, vol. 52, núm. 3, Set./Dez. 2016, p. 383-395. Universidade do Vale do Rio dos Sinos, São Leopoldo. 2016

KASSEM, Michele Ruzon; HARTMANN, Sylvia Sampaio; FISCHER, André Luiz; AMORIM, Wilson Aparecido Costa de. A migração ao teletrabalho na pandemia: uma análise sobre seu impacto no comprometimento organizacional, na satisfação no trabalho e na percepção de desempenho individual. **Anais do XXIII Semead**. São Paulo, 2020.

KIM, Jaeseung et al. Workplace flexibility and worker well-being by gender. **Journal of Marriage and Family**, v. 82, n. 3, p. 892-910, 2020.

LEE, Isabelle. CEO da Microsoft alerta para desvantagens do trabalho remoto, Outubro, 2020. Disponível em: <https://exame.com/carreira/ceo-da-microsoft-alerta-para-desvantagens-de-trabalho-remoto/> Acesso em: Outubro, 2020

MACEDO, et al. - Redes de computadores, 2018. Disponível em: https://www.ufsm.br/app/uploads/sites/358/2019/08/MD_RedesdeComputadores.pdf Acesso em: Maio, 2020

MAGNUS, Tiago. **As tendências da transformação digital em 2018**. Transformação digital, 02 jan. de 2018. Disponível em: <https://transformacaodigital.com/transformacao-digital/tendencias-da-transformacao-digital-em-2018/>

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MICELI, André. Tendências de Marketing e Tecnologia 2020, 2020. Disponível em:

https://www.aberje.com.br/wp-content/uploads/2020/04/COVID-Infobase_trendstecnologia.pdf Acesso em: Maio, 2021

OLIVEIRA, Filipe. 6 dicas para liderança em home office. Disponível em:

<https://trendings.com.br/carreira/6-dicas-para-lideranca-em-home-office/>

PORTER, M. E.. **Competitive advantage: creating and sustaining superior performance**, The Free Press, 1998.

QUEIMADO, D., SANTOS, J., OLIVEIRA, M.; SANTOS, E.. Importância da cultura organizacional na satisfação no trabalho. . **R-LEGO - Revista Lusófona de Economia e Gestão das Organizações**, v.9, p,9-30, 2019.

RIBEIRO, Beatriz Maria dos Santos Santiago. Saúde mental e teletrabalhadores: revisão integrativa. **Revista Saúde e Meio Ambiente**, v. 12, n. 02, p. 127-147, 2021.

RINGLE, CHRISTIAN M; DA SILVA, DIRCEU; BIDO, DIÓGENES. Modelagem de equações estruturais com utilização do smartpls. **Revista Brasileira de Marketing**, vol. 13, núm. 2, Maio. 2014, pp. 56-73. Universidade Nove de Julho

ROCHA, Cháris Telles Martins da; AMADOR, Fernanda Spanier. O teletrabalho: conceituação e questões para análise. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 16, n. 1, p. 152-162, 2018.

ROGERS, David L. **Transformação digital: repensando o seu negócio para a era digital**. 1. Ed. São Paulo: Autêntica Business, 2017.

SCHEIN, E.H. (2009). **Cultura organizacional e liderança**. São Paulo: Editora Atlas
SONG Y, GAO J. Does Telework Stress Employees Out? A Study on Working at Home and Subjective Well-Being for Wage/Salary Workers. **J Happiness Stud** 21, 2649–2668. 2020.

doi: <https://doi.org/10.1007/s10902-019-00196-6>

VICENZO, Giacomo. Home office pode ser definitivo? Empresas que adotaram o modelo respondem - Fevereiro, 2021. Disponível em: <https://www.uol.com.br/ecoa/ultimas-noticias/2021/02/17/home-office-pode-ser-definitivo-empresas-que-adotaram-o-modelo-respondem.amp.htm>

WANG, Wendy; ALBERT, Leslie; SUN, Qin. Employee isolation and telecommuter organizational commitment. **Employee Relations: The International Journal**, 2020.