

**ATUAÇÃO DA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS E A MANUTENÇÃO DO
HOME OFFICE APÓS PANDEMIA DE COVID-19**

Área temática 7: Gestão de Pessoas

RESUMO:

O objetivo deste trabalho é identificar qual o impacto da atuação da área de recursos humanos na decisão das organizações em manter a modalidade de trabalho *home office* após a pandemia de Covid-19. As variáveis utilizadas para investigar o que pode impactar na decisão de manter o *home office* foram: infraestrutura para o *home office*, orientações sobre o *home office*, saúde psicológica e comunicação. Para tanto, foram utilizados os dados de 124 organizações que participaram da pesquisa “Gestão de Pessoas na Crise do COVID-19: Relatório Final”, realizada pela Fundação Instituto de Administração em parceria com a Cia de Talentos e a Xtrategie¹. Os resultados apontam que a variável significativa na pesquisa foi a orientação para o *home office*. As organizações que manifestaram a intenção em manter o *home office* após a pandemia de COVID-19 tendem a elaborar uma orientação para auxiliar o empregado a se organizar e executar suas atividades fora do ambiente de trabalho. Como implicação prática do estudo, recomenda-se que organização que desejam adotar ou dar continuidade na modalidade *home office*, criem um documento de orientação para disponibilizar aos empregados e assim ajudá-los em manter a produtividade e qualidade de vida.

Palavras chaves: *Home Office*, Recursos Humanos, Pandemia, Covid-19.

ABSTRACT:

The objective of this work is to identify the impact of the performance of the human resources area on the decision of organizations to maintain the home office work modality after the Covid-19 pandemic. The variables used to investigate what may impact the decision to keep the home office were: infrastructure for the home office, guidelines on the home office, psychological health, and communication. For this purpose, data from 124 organizations that participated in the survey “Management of People in the survey” were used, carried out by Fundação Instituto de Administração with Cia de Talentos and Xtrategie. The results indicate that a significant variable in the research was the orientation toward the home office. How do they express the intention to keep the home office during the COVID-19 pandemic and elaborate guidance to help the employee organize and execute their activities in the workplace forums. As a practical implication of the study of companies, it is recommended to create a guidance document to make available to employees and thus help to maintain productivity and quality of life.

Keywords: Home Office, Human Resources, Pandemic, Covid-19

¹ Os autores agradecem à Fundação Instituto de Administração (FIA) e a equipe da FIA Employee Experience (FEEx) pelo fornecimento de dados que foram fundamentais para o desenvolvimento desta pesquisa.

1. INTRODUÇÃO

Em 11 de março de 2020, a Organização Mundial da Saúde (OMS) decretou a pandemia mundial de COVID-19. Após esse decreto, o Ministério da Saúde do Brasil divulgou as medidas para evitar maior contaminação pelo vírus Sars-Cov-2. Como consequência, as organizações foram obrigadas a tomar medidas de prevenção, sendo que algumas tiveram que suspender totalmente suas atividades presenciais, como lojas físicas, restaurantes, bares, parques, salão de beleza, salão de festas, e os escritórios das organizações. Só poderiam continuar operando aquelas atividades consideradas essenciais para a cadeia produtiva, definidas como sendo “de alimentação, abastecimento, saúde, bancos, limpeza, segurança e comunicação social, bem como as atividades industriais e agrícolas necessárias ao país” (PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO, 2020).

Dessa forma, as pessoas tiveram que se readaptar e trabalhar em casa, na modalidade *home office*, sem planejamento prévio. Alguns problemas surgiram no decorrer dessa mudança, pois o empregado que estava em casa, junto com sua família, precisou reorganizar sua rotina e improvisar os recursos necessários para trabalhar, tendo ainda a preocupação e o abalo emocional provocados pela pandemia. Essas circunstâncias prejudicaram o desempenho do empregado, por fatores variados como dificuldade de se desconectar, comunicação ineficiente, má gestão do tempo, solidão, falta de estrutura necessária, ambiente familiar. Como agravante, tiveram de enfrentar um ambiente socioeconômico instável e imprevisível.

Diante dos fatores descritos anteriormente, o departamento de Recursos Humanos (RH) teve de se organizar, estabelecendo-se a necessidade de se adaptar de forma a gerir as pessoas mais eficientemente, com uma comunicação estável e contínua. Além disso, o RH teve que organizar o fornecimento de recursos e equipamentos, como notebook/computador e recursos adequados para a ergonomia no ambiente de trabalho em *home office* (por exemplo, cadeiras adequadas), para que o empregado desenvolvesse suas tarefas e se reduzindo os riscos de doenças ocupacionais. Também foi papel do RH preparar os gestores para orientar, motivar e continuar contribuindo no desenvolvimento da equipe diante de tal momento desafiador.

Visando explorar a atuação do RH no contexto da pandemia de COVID-19, especificamente no que concerne à atuação de trabalho *home office*, o objetivo deste trabalho é investigar qual o impacto da atuação do RH na decisão das organizações em manterem a modalidade de trabalho *home office* após a pandemia de COVID-19.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção, são apresentados os fundamentos conceituais da gestão de recursos humanos, da modalidade de trabalho *home office* e as variáveis utilizadas para investigar o papel do RH na decisão das organizações em manter o *home office* após a pandemia de COVID-19.

2.1 A evolução do papel dos Recursos Humanos

A área de recursos humanos evoluiu significativamente ao longo de quase um século desde que começou a ser estruturado como uma função organizacional relevante. Até a década de 1930, iniciou-se com o modelo focado exclusivamente no controle dos funcionários. A partir daí, gradativamente, a área de recursos humanos ganhou importância, com o incremento de funções mais gerenciais entre 1930 e a década de 1980, momento a partir do qual passou a ter uma função estratégica,

participando de diferentes processos e decisões estratégicas (MILKOVICH; BOUDREAU, 1999).

Todo o processo de construção do departamento de RH e do desenvolvimento da sua relevância estratégica foi ensejado por demandas do ambiente externo e pela crescente sofisticação dos modelos de gestão desenvolvidos. Como resultado, as “atividades de recursos humanos são baseadas em informações para diagnosticar as lacunas, ver estratégias, e modo de avaliação de resultados apropriados” (MILKOVICH, BOUDREAU, 1999, p.504).

Em 2019, coerente com o seu papel estratégico e permeável às mudanças no ambiente externo, o departamento de RH teve de atualizar sua atuação e adotar novas ferramentas e práticas devido à pandemia de COVID-19, passando a enfrentar uma nova necessidade de aprendizado sobre a gestão do *home office*, e os decorrentes desafios relacionados à uma melhor organização e gestão.

2.2 Home Office

Antes de surgir o termo *home office*, apenas era conhecido o termo teletrabalho. Com a evolução e adoção de computadores nos ambientes de trabalho, o teletrabalho passou a ganhar certa adesão por parte das organizações, “com a moderna tecnologia da comunicação: microcomputador, impressora, fax, modem, secretária eletrônica, acesso a redes de computadores a partir de linhas telefônicas digitais ou fibras óticas, discagem automática e copiadoras a preços módicos, entre outros” (LACOMBE, 2020, p.147). Com isso, é perceptível que o teletrabalho necessita de recursos para sua execução, assim como no escritório.

O teletrabalho pode ser executado em qualquer lugar, sendo na residência do empregado ou não, em viagem, ou em qualquer outro lugar em que o empregado tenha acesso a ferramentas como conexão de internet e um computador. Sua principal característica é a prestação de serviços fora do local do empregador, exigindo maior responsabilidade entre as partes, que acordam quando deve ser entregue o trabalho e os resultados esperados, bem como um contrato de responsabilidades celebrado entre as partes. Não há um controle da jornada de trabalho e sim a entrega da demanda esperada e de seus resultados. Por esse motivo, não tem controle das horas extras, o que demanda disciplina por parte do empregado.

No Brasil, o teletrabalho está previsto na Lei Nº 13.467, de 13 de julho de 2017, que discorre sobre os contratos de trabalho das duas modalidades, presencial ou *home office*. Suas obrigações são semelhantes, se diferenciando em questões que que envolve o ambiente que o empregado vai exercer suas atividades. A Lei prevê a flexibilidade de alterar o regime de trabalho presencial para o teletrabalho, com a devida descrição no aditivo contratual entre as partes e em comum acordo e que seja de fato registrada a conduta de mudança do contrato de trabalho.

O *home office*, por sua vez, diz respeito a realizar o trabalho remotamente da residência do funcionário. Além disso, o *home office* normalmente foi entendido como sendo executado eventualmente, uma solução para casos de emergência, o que explica o motivo de ter ocorrido em massa durante a pandemia do COVID-19 em 2020, devido a necessidade de distanciamento entre as pessoas para evitar maior contágio da doença. Assim, nem sempre pode ser considerado como teletrabalho, pois “normalmente é aplicado em algumas situações, uma necessidade de negócio da organização, quando o funcionário pede por questões de saúde ou pessoal, ou ainda quando a organização quer reduzir custos fixos relacionados à infraestrutura” (FERREIRA, 2014, p. 22). O *home office* é caracterizado pela vantagem da flexibilidade, por isso muitos empregadores permitem os funcionários alternarem suas

jornadas de trabalho na organização ou em casa. Não sendo necessário que conste do contrato de trabalho ou em um aditivo, bastando uma política interna da organização.

Um dos motivos para as organizações considerarem a adoção do *home office* como uma modalidade de trabalho mais frequente está na vantagem de custos, pois reduz os gastos da organização com equipamentos, grandes escritórios e vale transporte. Bem como pode promover a retenção de talentos e a melhoria da qualidade de vida dos empregados.

Levando-se em consideração esses aspectos, a gestão do RH precisou fazer um investimento em novos conhecimentos e novas possibilidades, para gerir o ambiente de tensão e de extrema ansiedade com o futuro incerto que caracterizou o período da pandemia de COVID-19. Buscando sempre manter a equipe confortável, informada, segura e cumprindo as tarefas para manter a produtividade, a pandemia transformou a maneira de trabalhar do RH. As transformações trouxeram em seu bojo uma nova maneira de olhar para a mão de obra da organização, aumentando a preocupação com saúde e bem-estar, melhora no espaço físico, flexibilização do trabalho e procurando novos métodos de gerenciar as equipes.

2.3 Home office e o papel do RH

Faz parte das atribuições do RH orientar e esclarecer como o empregado vai trabalhar à distância, quais regras e procedimentos a seguir. Como está prevista na Lei Nº 13.467, DE 13 de julho de 2017, que fala sobre o trabalho presencial e o *home office*. Com a Pandemia de 2020, houve a necessidade de aprimorar o que estava estabelecido pela CLT, com a MP (Medida Provisória) 1.108 de 25 de março de 2022.

A MP. 1.108 relata sobre o regime de *home office*, deixando mais explícitos direitos e deveres tanto para o empregado, como para o empregador. O que contribui para que a organização adote uma orientação para o funcionário sobre suas obrigações e o que é esperado dele durante o período que ele não estiver nas dependências da organização. Essa orientação discorre sobre controle da jornada de trabalho, como vão acompanhar a execução do trabalho – que pode ser feito por meio de ferramentas de monitoramento de fluxo – planejar as demandas, estabelecer uma rotina, sendo um acordo entre as partes sobre horários, como vão ter uma boa comunicação e quais serão os meios de comunicação.

O contrato de trabalho *home office* deve ser claro, sobretudo no que se refere às obrigações do empregado. Descrito no artigo 75-D da CLT, a organização deve deixar claro no contrato se ela ou o empregado serão responsáveis pela aquisição, manutenção ou fornecimento dos equipamentos necessários para a prestação de serviço. É além do artigo, foi reforçado na MP 1.108, referente às necessidades de equipamentos tecnológicos, infraestrutura, softwares utilizados para executar o trabalho em *home office* e tudo que se diz necessário para execução das atividades, que pode ser fornecido em sistema de comodato, ficando disponível para o empregado durante a vigência do seu contrato com a organização. E se não fornecer em tempo hábil, a organização terá que pagar pelos dias que o empregado não trabalhou por falta dos equipamentos, mas estava à disposição do empregador.

2.3.1 Gestão do Home Office

O empregador está obrigado, nos termos da lei, a garantir os direitos do trabalhador, independente da maneira que ele presta seus serviços à organização. O fato de estar fora das dependências da organização, não significa que não está sujeito

ao controle de sua jornada de trabalho, o que inclui horas extras, que devem ser contabilizadas e pagas da mesma forma. Nesse sentido a organização possui maior responsabilidade em fornecer os recursos necessários para o *home office*.

Mas até ocorrer a pandemia de COVID-19, a adoção do *home office* como uma opção de trabalho ainda não era algo disseminado entre as organizações, sendo muitas vezes limitado a cargos específicos. Porém, com a emergência da pandemia, tornou-se um desafio repentino ao RH, que, sem tempo hábil para planejamento, teve de atuar para providenciar todos os recursos necessários para os empregados conseguirem desempenhar suas funções ao mesmo tempo em que mantinham um desempenho equivalente ao trabalho presencial. Além do fato de estar em um cenário econômico totalmente incerto, precisava pensar em como ajudar os empregados com os custos residencial, que consequentemente iam aumentar por passar o dia inteiro em casa, fornecer *notebook* e equipamentos que garantem o conforto do empregado, para que não desenvolva possíveis problemas de saúde em decorrência de uma cadeira, apoio, ou meio de trabalho inadequado. Todavia, há várias questões que envolvem o fator *home office*, que não é somente prover recursos, bem como observar outras variáveis, que são questões familiares, condições do domicílio e condições psicológicas.

Como prevê o artigo 200 da CLT, as organizações precisam ter normas e procedimentos que visam prevenir doenças ocupacionais, acidentes de trabalho e proteger a integridade física do empregado. A integridade física está associada a adequação de instalações e mobiliários (cadeiras, apoio, mesa etc.), bem como de internet, processos, instrumentos ou aplicativos necessários para cumprir as tarefas, incluindo-se também políticas de descanso, alimentação.

Portanto, pensar na saúde do empregado envolve muitas variáveis que afetam a produtividade, por isso tem a necessidade de se preocupar se o ambiente está equipado, diminuindo chances de doenças ocupacionais. Segundo Dutra (2014, p.334) quando uma organização "vai decidir na compra de um equipamento ou na instalação, a segurança deve ser observada, não somente depois, visando diminuir os riscos". Se a segurança e preocupação com a saúde está na cultura da organização é mais factível de ser integrada na residência do empregado.

Após a pandemia de 2020, questões como saúde psicológica são mais abordadas e necessitam de atenção por parte da área de RH, o que é um desafio, porque agora precisa-se fazer a gestão do ambiente fora da organização. Mais recentemente, por meio de iniciativas como o Projeto de Lei 3588/2020, tem-se discutido a inclusão na CLT de dispositivos que abarquem também a saúde mental dos trabalhadores. Fatores como desgaste mental, *burnout* e níveis elevados de estresse poderiam ser contemplados.

Pensar na saúde física e mental do funcionário no âmbito do *home office* pode envolver analisar aspectos relacionados a como é a estrutura familiar ou quem divide a residência, como ajustar o horário de trabalho e o que é feito nas horas vagas, o tempo de deslocamento se o for para a organização, qual configuração melhor se enquadra para cada empregado. Como é um fenômeno emergente, não possui uma configuração única para implementação da modalidade.

Para dar início a implementação do *home office*, as organizações contratam ou adaptam as atribuições dos gestores para gerenciarem as pessoas a distância. O profissional deve "garantir os recursos para que as atividades dos empregados não sejam interrompidas, tudo que for necessário em tempo hábil. Que vai desde simples liberação de acesso até treinamentos e equipamentos" (CALE apud SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 2013, p. 27).

Para que haja maior confiança e controle dessa modalidade, é importante um planejamento da organização, treinamento e capacitação para os empregados, “além das competências e habilidades desenvolvidas nos funcionários para o exercício da função, são inculcados valores e padrões comportamentais desejados pela organização” (TROPE apud SILVA; VIEIRA; PEREIRA, 1999, p. 104).

No *home office*, também é essencial aguçar a percepção sobre o ambiente de trabalho, existindo outras variáveis que não têm no escritório, como o isolamento, ruídos de comunicação, pode haver problemas com a família e problemas de criar uma rotina e ser produtivos 100% em seus horários, cabe ao gerente direcionar, controlar e ajudar de alguma forma a criar o hábito de trabalhar em casa.

Esse novo desafio para o RH e como o RH vai impactar na decisão das organizações em manter o regime de *home office* no pós-pandemia de COVID-19 é investigado neste trabalho. Com uma equipe fora do ambiente tradicional, o desafio do RH é como ele pode colaborar para a manutenção do *home office*. Assim, é preciso manter e fornecer os recursos necessários, além de orientar o empregado sobre como atuarem em regime de *home office*.

A partir do exposto são propostas as seguintes hipóteses:

Hipótese 1: *organizações que realizaram adequações de infraestrutura para que os empregados pudessem realizar suas atividades em home office têm mais chances de quererem manter o home office após a pandemia de COVID-19.*

Hipótese 2: *organizações que orientaram os empregados sobre como atuarem em regime de home office têm mais chances de quererem manter o home office após a pandemia de COVID-19.*

2.4 Comunicação interna

Uma das formas que as organizações têm buscado para aprimorar a sua atuação e aumentar a produtividade dos funcionários é melhorar o processo de comunicação interna. Desempenhado por um departamento ou por pessoas com atribuições específicas, a atuação da comunicação interna e/ou *endomarketing* busca melhorar a experiência do empregado, reduzir o *turnover* e aumentar a satisfação por meio de ações internas. Frequentemente, essa função é incorporada ao escopo de atuação da área de RH.

O processo de comunicação no âmbito das organizações guarda semelhança com o que as pessoas realizam no dia a dia, sendo que “a mensagem é transmitida de um emissor a um receptor; a mensagem é codificada e passada através de um meio ao receptor, que traduz a mensagem do emissor. Quando ocorrem desvios há problemas de comunicação” (LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.142). A diferença é que em uma organização são necessários alguns cuidados, como a preocupação para que a mensagem seja a mais clara possível e que todos possam compreender. Também a comunicação ocorre em uma lógica regida segundo uma hierarquia, entre gestores e empregados, além de ocorrer em linguagem predominantemente formal.

Tem ganhado importância também o chamado *endomarketing* ou *marketing interno*, que visa “aumentar a produtividade e a satisfação do cliente, mudando também os padrões de comunicação no trabalho” (LIMONGI-FRANÇA, 2012, p.149). Para criar esse tipo de ação na organização é preciso atender as necessidades da equipe, o público-alvo, a cultura organizacional, entender o que os seus funcionários esperam da organização, criar os objetivos principais a serem atingidos, colocar em prática e depois mensurar os resultados obtidos.

A comunicação interna e o endomarketing ganham ainda mais relevância estratégica em um contexto em que o *home office* apresenta a necessidade de encontrar maneiras de interagir eficientemente com o empregado, seja por meio de aplicativos, vídeo conferência, a utilização do e-mail, criação de um *chat* interno, com acesso a todos os empregados, grupos com equipes e envio de comunicados que precisam ser lidos mais rapidamente. Popularizou-se também o uso de aplicativos tradicionais de mensagens instantâneas como o aplicativo de mensagem *WhatsApp*. Essas tecnologias facilitaram e trouxeram mais agilidade na intermediação de informação e tomada de decisões, contribuindo para o melhor planejamento e organização do trabalho de equipes.

Fato é que cada organização buscou otimizar e utilizar ferramentas que melhor se adequassem a sua cultura e custos possíveis no orçamento. Sendo esperado que:

Hipótese 3: *Organizações que adotaram comunicações claras para informar aos empregados as principais decisões que afetam o seu trabalho têm mais chances de quererem manter o home office após a pandemia de COVID-19.*

2.5 Qualidade de vida no trabalho e saúde psicológica

Com a alteração da forma de trabalho presencial, o despreparo para o *home office*, resultou em problemas na saúde mental dos empregados. Em um momento de tantas mudanças e adaptações, trabalhadores com dificuldades em organizar a rotina, cuidar dos filhos, da casa, do relacionamento, da saúde entre outras variáveis de cada um. Além da distância dos gestores, não havia percepção do que cada um podia estar passando, quem estava com trabalho em excesso, quem estava pouco produtivo ou com cobrança excessiva. Esse cenário acarretou, frequentemente, situações de exaustão mental, *burnout*, depressão, sobrecarga entre outras doenças psicológicas.

Depois do que as organizações enfrentaram, durante a pandemia de COVID 19, sem preparo, estrutura, planejamento, e sem perceber as consequências que ficar em casa por um longo período poderia trazer alguns problemas psicológicos, ganhou mais relevância as práticas de Qualidade de Vida no Trabalho (QVT).

A Gestão da Qualidade de Vida no Trabalho busca “implantar melhorias e inovações no quesito gerencial, como também tecnologias e estruturas adequadas no ambiente de trabalho” (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 295). Na medida em que a saúde é um fator que interfere em todo o processo de organização, divisão e execução de tarefas, interferindo também na disposição do funcionário em se dedicar e entregar aquilo que é esperado, além de interferir no clima organizacional. Dentro desta proposta, a gestão da QVT também visa fornecer “oportunidade de utilizar e desenvolver habilidades, oportunidades de progresso e segurança no emprego, integração social na organização, leis e normas sociais, trabalho e vida privada.” (LIMONGI-FRANÇA *et al.*, 2002, p. 298).

Dessa forma, observa-se que a organização precisa entender e acompanhar o seu funcionário para que saiba suas dificuldades do dia a dia, e veja a melhor maneira de ajudar, porque no final a organização se beneficia com o funcionário que está bem e executando suas tarefas para chegar no objetivo final de maximização dos lucros.

Com efeito, dentro do âmbito da preocupação com a QVT, o RH deve pensar em estratégias de melhoria e fortalecimento de cuidados para empregados a distância. Algumas organizações já criaram o benefício de “assistência psicológica”, o que envolve colocar um profissional especializado à disposição do empregado para

ajudar nessas dificuldades que o empregado não consegue lidar sozinho e dar o suporte para que ele se sinta bem e não prejudicado. Bem como também organizar as jornadas de trabalho, pois “entende-se que exige muita atenção dos sistemas de saúde, visto que os impactos provocados podem causar prejuízos por tempo indeterminado” (RIBEIRO; FERNANDES, 2021, p.21).

Além de criar benefícios como assistência psicológica, as organizações podem criar programas de saúde mental preventiva, incentivar programas de atividade física, manter um *feedback* não somente sobre o trabalho, mas também sobre o que está achando dos programas de suporte ao *home office*, e como pode ser melhorado, deixar os gestores preparados com treinamentos, informações para saber agir e liderar de forma produtiva os empregados e uma avaliação periódica dessas atividades. Tais iniciativas, teriam potencial de contribuir na superação das dificuldades que eventualmente apareçam com a adoção dessa modalidade de trabalho. Por isso, sugere-se que:

Hipótese 4: *Organizações que desenvolveram ações de suporte e assistência psicológica aos empregados têm mais chances de quererem manter o home office após a pandemia de COVID-19.*

3. METODOLOGIA

O presente trabalho é uma pesquisa do tipo descritiva e de natureza quantitativa, já que “procura expressar as relações funcionais entre as variáveis e achar os elementos básicos do fato estudado, para demonstrar a evolução das relações entre diferentes elementos” (MARCONI; LAKATOS, 2022, p. 328). Emprega, portanto, o conceito de quantificação, para coleta, tratamento e análise dos dados a partir de análises estatística, visando avaliar a propensão das organizações em manterem o *home office* após a pandemia.

3.1 Coleta de dados

Os dados da pesquisa são secundários. Notadamente, foi utilizada uma pesquisa realizada pela Fundação Instituto de Administração (FIA) em parceria com a Cia de Talentos e a Xtrategie. A FIA tem uma plataforma de estudos e pesquisas chamada Atmosfera FIA, que avalia a tomada de decisões estratégicas em gestão de pessoas nas organizações. As organizações se cadastram no site e a Atmosfera FIA oferece um relatório que identifica possibilidades de melhorias e ações efetivas e que visam construir um ambiente de trabalho mais saudável e produtivo, tudo gratuitamente. Além disso, a FIA emite um certificado FIA Employee Experience (FEEEx), que é o selo referente a um ótimo clima organizacional. Dessa forma, a plataforma colhe informações para realizar estudos e avaliar como as organizações estão agindo diante das variáveis existente.

Os dados constam do estudo "Gestão de Pessoas na Crise da Covid-19: Relatório Final", sendo a coleta de dados ocorrida entre 14 e 29 de abril de 2020. Tal estudo, explorou as variáveis importantes para manter o empregado em *home office*. A pesquisa possui sete temas de análise, sendo eles: legal e regulamentar, *home office*, saúde física e psicológica, responsabilidade social corporativa, RH estratégico, comunicação e impactos no futuro de gestão de pessoas.

Participaram da pesquisa uma amostra total de 124 organizações, divididas da seguinte forma: administração pública direta (1); terceiro setor (2); setor primário (5); comércio (8); indústria (38); serviços hospitalares (15); atividades essenciais (19);

outros serviços (50). As organizações possuem diferentes tamanhos, estratificadas da seguinte forma: até 100 funcionários, 100 a 500, 500 a 1000 e acima de 1.000.

A parte do questionário que abordava as variáveis relevantes ao presente estudo envolveu quatro perguntas divididas em temas, abrangendo o detalhamento sobre como as organizações fizeram e quais procedimentos realizaram para adotar o *home office*. Tais variáveis utilizadas nesse estudo estão apresentadas no Quadro 1:

Quadro 1- Perguntas selecionadas na base de dados

Variáveis	Pergunta relacionada	Detalhamento (a partir da Resposta sim, organizações teriam que detalhar quais):
Infraestrutura para o <i>home office</i>	A organização realizou adequações de infraestrutura?	<ul style="list-style-type: none"> • Compra de mobiliário; • Custeio de internet residencial; Custeio de energia elétrica; • Custeio telefônico; • Aumento do pacote de internet e/ou ligações do plano de celular dos funcionários; • Bloqueio do celular fora do horário de expediente; • Outros.
Orientações sobre <i>home office</i>	A organização orientou os funcionários sobre como atuarem em regime de <i>home-office</i> ?	<ul style="list-style-type: none"> • Postura e ergonomia; Prática de atividade física; • Orientação para o lazer durante o confinamento; • Orientação sobre hábitos alimentares e nutrição; • Horário de trabalho; • Concentração e produtividade; como lidar com filhos pequenos durante o <i>home-office</i>; • Equilíbrio entre atividades de trabalho e de lazer; • Outros.
Comunicação	A organização adota uma política de comunicação para informar aos funcionários as principais decisões que afetam o seu trabalho em decorrência da crise da COVID-19?	<ul style="list-style-type: none"> • A organização comunica as decisões diretamente a seus empregados por meio de seus canais de comunicação de massa; • A organização comunica as decisões aos empregados antes de comunicar à imprensa; • A organização orienta os gestores sobre como informar as decisões à sua equipe; • A área de comunicação está disponível para receber questionamentos e dar informações acerca das decisões.
Saúde psicológica	A organização desenvolveu ações de suporte e orientação psicológica aos funcionários?	<ul style="list-style-type: none"> • Palestras sobre saúde mental; • Apoio de psicólogos pertencentes ao quadro da organização; • Contratação de organização especializada na área de Psicologia; Atendimento pela equipe de RH; Treinamento dos líderes para identificar problemas em sua equipe; Material e aplicativo sobre atuação em <i>Home Office</i>; • Monitoramento periódico ativo dos funcionários; • Outros.

Fonte: elaborado pelos autores

Além disso, existia uma questão, utilizada como variável dependente neste estudo, de manter ou não o *home office* após a pandemia e quais atividades eram necessárias ou recursos eram aderidos pelas organizações que decidiam manter.

3.2 Análise de dados

A análise de dados foi baseada em quatro categorias, conforme exposto no Quadro 1: gestão de *home office*, orientações sobre o regime de *home office*, comunicação e saúde psicológica. Para analisar os dados, foi utilizada a regressão logística binária por meio do método *Forward Stepwise* (razão de verossimilhança) para entender e quantificar a relação entre duas ou mais variáveis, que nesse caso são quatro. Dessa forma, tornou-se possível associar quais atividades poderiam estar associadas com a decisão de manter ou não o *home office*, que foi a variável dependente.

Antes de proceder a realização da regressão logística foram excluídos os *outliers* e *missing values*, totalizando a amostra final de 124 organizações. Além disso, procedeu-se com a análise das estatísticas de colinearidade (Tabela 1), uma vez que a técnica exige que as variáveis não apresentem alta relação entre as variáveis independentes.

Tabela 1 – Estatísticas de colinearidade

Modelo		Estatísticas de colinearidade	
		Tolerância	VIF
1	(Constante)		
	Infra_Home	,990	1,010
	Orienta_Home	,682	1,467
	Orienta_Psico	,671	1,491
	Comunicacao	,775	1,290

a. Variável Dependente: Manter_Home

Conforme apresentado na Tabela 1, os valores de tolerância são maiores do que 0,1 e os valores de VIF são menores do que 10, o que oferece indícios de que não há multicolinearidade entre as variáveis independentes.

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, são discutidos os resultados da pesquisa, dividindo-se em três subseções, que abordam todas as variáveis independentes exploradas: gestão do *home office* (infraestrutura e orientações), práticas de comunicação e assistência psicológica.

4.1 Gestão do Home Office: infraestrutura e orientações

Na tabela 2, são apresentados os dados de quantas organizações realizaram adequações de infraestrutura e quais foram essas adequações para que os empregados pudessem realizar suas atividades em *home office*.

Tabela 2 – Estatísticas descritivas sobre infraestrutura para *home office*

Adequações de infraestrutura para <i>home office</i> .	Quantidade	Porcentagem
Outros	44	32%
Custeio de internet residencial	12	9%
Aumento do pacote de internet e/ou ligações do plano de celular dos funcionários	12	9%

Custeio telefônico	9	7%
Custeio de energia elétrica	4	3%
Compra de mobiliário	2	1%
Bloqueio do celular fora do horário de expediente	0	0%

Fonte: dados da pesquisa

Conforme a Tabela 2, dentro das possíveis infraestruturas que dão suporte ao empregado no *home office*, as que mais tiveram aderência por parte das organizações foram “outros” do qual obteve 43% de aderência. Custeio de internet residencial, com 9% e aumento do pacote de internet e/ou ligação do plano de celular dos funcionários, com 8,70 % de aderência também foram citadas com alguma frequência. Sendo assim, no período da pandemia, as organizações concentram-se em oferecer ajuda de internet, plano de celular, e em outras infraestruturas que não foram descritas. Mas nota-se a importância de se ter um meio de se comunicar com os empregados.

Também na gestão do *home office*. A pesquisa observou como as organizações que forneceram orientações para os funcionários sobre o regime de *home office*, conforme apresentado na Tabela 3.

Tabela 3 - Estatísticas descritivas sobre orientações no regime de *home office*

Orientou os funcionários sobre como atuarem em regime de <i>home-office</i> .	Quantidade	Porcentagem
Horário de trabalho	92	67%
Postura e ergonomia	88	64%
Concentração e produtividade	87	63%
Prática de atividade física	75	54%
Equilíbrio entre atividades de trabalho e de lazer	65	47%
Orientação sobre hábitos alimentares e nutrição	61	44%
Orientação para o lazer durante o confinamento	52	38%
Como lidar com filhos pequenos durante o <i>home-office</i>	48	35%
Outros	24	17%

Fonte: dados da pesquisa

Sendo assim, verifica-se que a maioria das organizações orientou os funcionários para ter uma melhor execução das atividades com horário de trabalho (67%), postura e ergonomia (64%) e concentração e produtividade (63%).

Considerando os resultados apresentados acima, percebe-se que as organizações buscaram auxiliar os empregados orientando como poderiam fazer a organização entre vida pessoal e profissional. Em outro ambiente e sem supervisão presencial, torna-se desafiador para as organizações terem uma gestão do que estava sendo executado pelo empregado. As orientações são uma forma de aconselhar e demonstrar o que era esperado por parte do empregador, bem como ajudar o funcionário a se organizar e fazer a gestão de suas atividades. A prática de atividades físicas, pode ser considerada como uma forma de aliviar a tensão e estresse.

4.2 Práticas de comunicação

A Tabela 4 apresenta os dados da política de comunicação nas organizações.

Tabela 4 - Estatísticas descritivas sobre práticas de comunicação

Política de comunicação para informar aos funcionários as principais decisões que afetam o seu trabalho.	Quantidade	Porcentagem
A organização orienta os gestores sobre como informar as decisões à sua equipe	100	72%
A organização comunica as decisões diretamente a seus empregados por meio de seus canais de comunicação de massa	93	67%
A área de comunicação está disponível para receber questionamentos e dar informações acerca das decisões	72	52%
A organização comunica as decisões aos empregados antes de comunicar à imprensa	48	35%

Fonte: dados da pesquisa

As práticas de comunicação representam a forma por meio do qual as decisões são repassadas, dentro e fora das organizações. Observa-se que, a organização orienta os gestores sobre como informar as decisões à sua equipe, 72%. E 67% das organizações comunicam as decisões diretamente a seus empregados por meio de seus canais de comunicação de massa. Sendo assim, percebe-se que houve um meio de comunicação regular e que os empregados estavam de alguma forma cientes sobre decisões e alterações feitas por parte da diretoria. Poucas organizações comunicaram decisões primeiro a imprensa do que para seus empregados (35%), mostrando que a maioria se preocupa com a forma que a decisão é repassada.

4.3 Assistência psicológica

Na tabela 5 são apresentados os dados sobre assistência saúde psicológica nas organizações:

Tabela 5 - Estatísticas descritivas sobre saúde psicológica

A organização desenvolveu ações de suporte e orientação psicológica aos funcionários?	Quantidade	Porcentagem
Atendimento pela equipe de RH	73	53%
Material explicativo sobre atuação em <i>Home Office</i>	65	47%
Apoio de psicólogos pertencentes ao quadro da organização	51	37%
Monitoramento periódico ativo dos funcionários	43	31%
Palestras sobre saúde mental	29	21%
Treinamento dos líderes para identificar problemas em sua equipe	26	19%
Outros	25	18%
Contratação de organização especializada na área de Psicologia	16	12%

Fonte: dados da pesquisa

Aqui, pode-se observar que as práticas mais utilizadas foram as de atendimento pela equipe do RH (53%) e material explicativo sobre a atuação em *home office* (47%). Então grande parte procurou o departamento de RH para que pudesse orientar e auxiliar o funcionário de alguma forma, ou criou apenas um material explicativo sobre como atuar em *home office*, o que talvez não ajude tanto um funcionário que esteja com transtornos psicológicos, problemas de ansiedade ou até um *burnout*. Cerca de 37% criaram o apoio de psicólogos pertencentes ao quadro da organização, ou seja, como um funcionário. Ajudam em diagnósticos, apoio ao empregado, falhas, ajuda na

implantação de soluções, ações motivacionais e melhorar o clima organizacional. Assim cuida dos que necessitam de ajuda e previne que aconteça com mais empregados.

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção será apresentado o resultado dos testes das hipóteses. Os resultados da regressão logística podem ser observados na Tabela 6.

Tabela 6- Resultados da Regressão Logística

		Variáveis na equação						95% C.I. para EXP(B)	
		B	S.E.	Wald	df	Sig.	Exp(B)	Inferior	Superior
Etapa 1 ^a	Orienta_Home	,292	,076	14,846	1	,000	1,339	1,154	1,553
	Constante	-,702	,369	3,613	1	,057	,496		

a. Variável(is) inserida(s) na etapa 1: Orienta_Home.

			Variáveis não presentes na equação		
			Pontuação	df	Sig.
Etapa 1	Variáveis	Infra_Home	,989	1	,320
		Orienta_Psico	1,732	1	,188
		Comunicacao	,110	1	,740
Estatísticas globais			2,883	3	,410

Fonte: dados da pesquisa

Diante do que foi testado, a relação encontrada no modelo não se apresentou estatisticamente significativa para as variáveis Infraestrutura para *home office*, Orientação psicológica e comunicação.

Assim, pode-se rejeitar a hipótese 1, o que denota que a infraestrutura para o *home office* pode não ter interferido na adesão ou não da vontade manifestada por parte das organizações que queriam a manutenção do *home office* após a pandemia de COVID-19.

Conforme visto na literatura, a provisão da infraestrutura fornecida aos empregados para o *home office* gera custos relacionados aos recursos necessários para exercerem suas atividades fora do ambiente da organização. Conforme Ferreira “com tecnologia e infraestrutura adequadas, qualquer atividade é possível ser exercida de casa” (FERREIRA, 2014, p.21). Com o trabalhador mais tempo em casa, também causa um impacto significativo em seus gastos mensais de consumo, sendo também relevante a organização disponibilizar uma ajuda de custo. Talvez pelos custos de dar esse suporte e ainda manter o escritório físico, para que estivesse pronto quando as coisas normalizarem após a pandemia, seja o motivo das organizações não terem investido pouco nesse segmento. Considerando que já estava previsto na MP 1.108 que a organização deve fornecer infraestrutura

necessária e softwares que sejam necessários para realizar as atividades na modalidade *home office*, pode não ter havido o impacto sugerido pela hipótese.

A hipótese 2, por sua vez, foi a única a ser confirmada. As organizações que criaram um regime de *home office*, orientando seus empregados, tendem a manifestar o desejo de manter o *home office* como modalidade de trabalho após a pandemia. Isso pode ser explicado porque, na medida em que o *home office* seja regido por um documento que orienta o empregado a ter independência, disciplina, como criar uma rotina, elencar prioridades, a concentração, trabalhando em um ambiente reservado, fora da família, saber separar horário de trabalho e lazer, também potencialmente podem perceber um incremento na qualidade de vida do trabalhador, incluindo aspectos como a proximidade maior com a família e evitando-se o estresse que o trânsito na locomoção ao trabalho pode causar.

Depreende-se que mais do que uma infraestrutura adequada prevista na medida provisória, é fundamental para as organizações manterem o *home office*, orientar seus empregados sobre como espera-se que seja a rotina, organização, divisão de ambiente familiar e de trabalho no regime de *home office*. Essas orientações contribuem para ajudar o empregado a se adaptar, ter disciplina, meios de buscar suporte com a organização, são muito relevantes tanto para o empregado, quanto para os gestores. O que foi previsto por Milkovich e Boudreau (1999, p. 91), segundo os quais “ainda que tenha se tornado uma forma usual de organizar o trabalho, funcionários ainda precisam de orientação sobre suas tarefas e responsabilidades, bem como a análise de funções” (MILKOVICH; BOUDREAU, 1999, p.91).

Na hipótese 3, com os testes realizados, verificou-se que modelo de comunicação organizacional, mesmo a distância, seguiu o processo relativamente padrão de repasse das informações através dos gestores, sendo assim não houve possivelmente interferências relevantes para a intenção das organizações em manter o *home office* após a pandemia. O que poderia ter o envolvimento do RH, seria um novo modelo de comunicação, como um chat interno ou chamados através do sistema. A relação encontrada não apresentou ser estatisticamente significativa, sendo uma variável refutada para organização que desejam manter o *home office*.

Com a adoção do *home office* e a conseqüente ausência da comunicação pessoal, restava evidente a possível ocorrência de falhas na transmissão de informações, entre todos os grupos. A pesquisa relata alguns meios de comunicar aos empregados, mas observa-se que a mais relevante descrita foi o gestor informar aos funcionários, seguindo a hierarquia usual do presencial, mecanismo que teve o impacto relevante para o *home office*. Portanto, seria potencialmente necessário buscar encontrar maneiras de inovar na forma de comunicar e tentar diminuir os impactos da distância para o relacionamento entre as partes. Dentro disso engloba questões previstas por Maurício Tavares “fica evidente que a prática de ações de comunicação e motivação, pode ser um diferencial de qualquer organização, chamado de endomarketing” (TAVARES, 2010, p. 126).

Para a hipótese 4, através dos testes, foi possível identificar que mesmo sendo um tema emergente, durante a pandemia, quando foi feita a coleta dos dados secundários, parecia ainda não haver uma relevância e preocupação significativa com o tema, envolvendo o RH para atender a demanda de assistência psicológica que emergia. Isto ficou claro, por exemplo, com a baixa prevalência entre as organizações estudadas da prática de manutenção de um atendimento especializado com um profissional qualificado da área de psicologia para organização ou criação de programas de ajuda ao empregado ou algo do tipo. Não teve significância estatística,

sendo uma hipótese refutada, não interferindo na decisão de manter o *home office*. O cenário incerto e ter o custo de introduzir um programa que dependesse de uma estratégia e um profissional qualificado em saúde mental para funcionar pode ter sido o motivo das organizações serem relutantes e deixaram a questão sendo atendida pela área de RH. Mas no cenário atual, pós pandemia de COVID-19, a saúde psicológica se tornou um tema emergente, pois evidenciou alguns distúrbios psicológicos, como depressão e *burnout*.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em virtude do cenário pós pandemia de COVID-19, o estudo teve como objetivo investigar qual o impacto da atuação do RH na decisão das organizações em manterem a modalidade de trabalho *home office* após a pandemia de COVID-19.

Para tanto, foram utilizados os dados da pesquisa “Gestão de Pessoas na Crise da COVID-19: Relatório Final”, realizada pela FIA em parceria com a Cia de Talentos e a Xtrategie. Assim, foi possível analisar variáveis relevantes que podem impactar a decisão das organizações manterem o *home office*, fazendo então uma regressão logística das repostas para avaliar quais as práticas adotadas por aquelas que mencionaram a intenção em manter o *home office* após a pandemia de COVID-19.

A conclusão obtida foi que a variável que mais influencia as organizações em manter o *home office* é a orientação fornecida pelas organizações aos empregados sobre o seu funcionamento. A orientação para o *home office* é uma forma da organização descrever o que espera do empregado a distância, sendo uma sugestão de rotina e atitudes, que ajudariam o funcionário a manter uma adequada execução de suas atividades, mesmo sem supervisão ou contato com colegas de trabalho. Um documento simples, podendo ser criado pelo departamento de RH, sendo de baixo custo e fácil aderência e alcance de todos os empregados.

As implicações práticas deste estudo podem ser utilizadas para organizações que pretendem aderir ou mantiveram a modalidade do *home office* após a pandemia, sendo fundamental que faça um material instruindo o empregado com informações necessárias para que o ajude a se adaptar e executar suas tarefas com mais percepção daquilo que esperam dele. Pois conforme os resultados apresentados neste estudo, apesar de relevantes, não são suficientes o fornecimento de infraestrutura, orientação psicológica e comunicação estruturada.

No que se refere às limitações do estudo, os dados da pesquisa foram coletados durante a pandemia, não tendo os resultados pós pandemia, o que faz não ser possível ter uma comparação de resultados e de repostas a partir de outra percepção de ambiente econômico e social. Seguindo essa linha de pensamento, a recomendação de pesquisa seria que estudos futuros investiguem o resultado encontrado, para entender o porquê comunicação, infraestrutura e saúde psicológica não foram variáveis estatisticamente relevantes para a decisão em manter o *home office* após a pandemia e se a variação de ambiente econômico e social interfere de maneira relevante na decisão.

7. REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Lindolfo. **A gestão estratégica de pessoas**. In: Fleury, M. T. L (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Editora Gente, 2002.

DUTRA, Joel S.; DUTRA, Tatiana A.; DUTRA, Gabriela A. **Gestão de Pessoas**. Grupo Gen Atlas, 2017.

FERREIRA, Patricia. **Série MBA - Gestão de Pessoas - Atração e Seleção de Talentos**. São Paulo: **Grupo Gen**, 2014.

LACOMBE, Francisco. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva Educação, 2020.

LIMONGI-FRANÇA, Ana. et al. **As Pessoas na Organização**. Edição 17^o. São Paulo: Editora Gente, 2002.

LIMONGI-FRANÇA, Ana. **Práticas de Recursos Humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Grupo Gen Atlas, 2012.

MARCONI, Marina; LAKATOS, Eva. **Metodologia Científica**. São Paulo: Grupo Gen Atlas, 2022.

MILKOVICH, George; BOUDREAU, John. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Grupo Gen Atlas, 1999.

SILVA, Vitor; VIEIRA, Almir; PEREIRA, Raquel. A Gestão do Teletrabalho: Nova Realidade ou Mera Adaptação à Tecnologia?. **Revista Perspectivas Contemporâneas**, 2017. Disponível em: <http://periodicos.grupointegrado.br/revista/index.php/perspectivascontemporaneas/article/view/1864/761>, acesso em: 06 de junho de 2022.

RIBEIRO, Luiz; FERNANDES, Andrea. Transformações no mundo do trabalho: uma relação entre *Home Office*, Coronavírus e Saúde Mental. **UNIFUCAMP - Centro Universitário Mário Palmério**, Minas Gerais, Julho de 2021. Disponível em: <http://repositorio.fucamp.com.br/bitstream/FUCAMP/527/3/Transformacaonomundo.pdf>, acesso em: 03 de setembro de 2022.

PREFEITURA MUNICIPAL DE SÃO PAULO. **O que são considerados serviços essenciais e podem funcionar na quarentena?**. São Paulo, 2020.

TAVARES, Maurício. **Comunicação organização e planos de comunicação: integrando teoria e prática**. 3^a edição. São Paulo: Grupo Gen Atlas, 2010.